



Université de Constantine 3  
Faculté d'architecture et d'urbanisme  
Département d'architecture

L'EVALUATION COMME OUTIL STRATEGIQUE D'AIDE A LA  
DECISION DANS LA DEMARCHE DU PROJET URBAIN :

CAS DE CONSTANTINE

THESE

Présentée pour l'obtention du  
Diplôme de doctorat en sciences en urbanisme

Par

Karima BOUFENARA KHEROUATOU

Année universitaire

2021-2022





Université de Constantine 3

Faculté d'architecture et d'urbanisme

Département d'architecture

N° de série

N° d'ordre

L'EVALUATION COMME OUTIL STRATEGIQUE D'AIDE A LA  
DECISION DANS LA DEMARCHE DU PROJET URBAIN :

CAS DE CONSTANTINE

THESE

Présentée pour l'obtention du  
Diplôme de doctorat en sciences en urbanisme

Par

Karima BOUFENARA KHEROUATOU

Devant le jury composé de :

|                             |           |    |                             |
|-----------------------------|-----------|----|-----------------------------|
| Djamila ROUAG<br>SAFIEDDINE | Président | Pr | Université de Constantine 3 |
| Badia BELABED<br>SAHRAOUI   | Directeur | Pr | Université de Constantine 3 |
| Madani SAFAR ZITOUN         | Examineur | Pr | Université d'Alger 2        |
| Abdallah FARHI              | Examineur | Pr | Université de Biskra        |
| Aissa MAHIMOUD              | Examineur | Dr | Université de Constantine 3 |
| Lazhar GHARZOULI            | Examineur | Dr | Université de Tébessa       |

Année universitaire

2021-2022





## **REMERCIEMENTS**

À l'achèvement de ce travail de recherche, je tiens à présenter mes vifs remerciements à ma directrice de thèse, Pr. Badia BELABED -SAHRAOUI, pour ses orientations qui m'ont aidé à construire ma réflexion et à améliorer la qualité de cette recherche, elle m'a prodigué les conseils pour mener à bien ce travail, soutenue et encouragé tout au long de cette production.

Je voudrais également remercier Pr. Rachid SIDI BOUMEDIENE, pour sa disponibilité, ses orientations et ses conseils, nos discussions m'ont toujours stimulé intellectuellement, il m'a apporté le recul critique indispensable issu de sa longue expérience dans le domaine.

Je remercie les membres du jury d'avoir consacré du temps pour expertiser ce travail, et de l'enrichir par leurs remarques.

## DÉDICACES

Je dédie ce travail à la mémoire de mon défunt Papa : « je sais combien tu aurais été fière, toi amoureux du savoir et de la science ».

À Mama, qui m'a toujours soutenu et encouragé, appuyé, poussé à aller de l'avant et surtout cru en moi : « Tu t'es tellement sacrifié pour nous, pour notre réussite, que Dieu te préserve ».

À mon époux, Mouhieddine, pour son soutien infailible, ses encouragements et son aide précieuse.

À ma sœur, Nesrine pour son aide précieuse, à mes frères Zine El Abidine, Lazhar et Mohamed Nadjib, pour leurs soutiens et encouragements : « Mohamed tu es un coach d'exception ».

À mon fils, pour son amour inconditionnel.

À ma belle-famille pour ses encouragements.

## TABLE DES MATIERES

|  |       |
|--|-------|
| TABLE DES MATIERES .....   | vi    |
| LISTE DES FIGURES .....  | xiii  |
| LISTE DES TABLEAUX .....   | xv    |
| LISTE DES ABREVIATIONS .....   | xvi   |
| RESUME .....   | xvii  |
| ABSTRACT .....   | xviii |
| الملخص .....   | xix   |
| AVANT-PROPOS .....   | xx    |
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE : DE L'INTÉRÊT A LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉVALUATION DES PROJETS URBAINS</b> |       |
| INTRODUCTION .....   | 1     |
| PROBLÉMATIQUE.....   | 2     |
| De la problématique du projet urbain.....  | 5     |
| De la problématique de l'évaluation.....   | 8     |
| De la problématique de l'aide à la décision.....   | 12    |
| De la problématique de la pratique de l'évaluation.....  | 13    |
| QUESTIONS PRINCIPALES DE RECHERCHE .....   | 15    |
| HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE.....   | 16    |
| OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....   | 16    |
| MÉTHODOLOGIE .....   | 17    |
| STRUCTURE DE LA THÈSE .....  | 24    |
| <b>CHAPITRE 1: LE PROJET, LA COMPLEXITE D'UN SYSTEME</b>   |       |
| INTRODUCTION .....   | 29    |
| 1.1 ORIGINES ET DÉFINITION DE PROJET.....  | 29    |
| 1.1.1 Les caractéristiques d'un projet.....  | 35    |
| 1.1.2 La structure du projet.....  | 37    |
| 1.1.3 Le cycle de vie d'un projet .....  | 38    |
| 1.1.4 L'intérêt du jalonnement du projet.....  | 45    |
| 1.2 LE PROCESSUS DU PROJET .....   | 47    |
| 1.2.1 Définition de processus .....  | 47    |
| 1.2.2 Les processus de gestion de projet .....   | 49    |
| CONCLUSION.....  | 51    |
| <b>CHAPITRE 2 : GESTION ET PILOTAGE D'UN PROJET</b>  |       |

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCTION .....   | 56 |
| 2.1 ORIGINE ET DÉFINITION DE LA GESTION DE PROEJT .....      | 56 |
| 2.1.1 Les catégories de gestion de projet.....               | 57 |
| <i>a. La méthode générique</i> .....                         | 58 |
| <i>b. Les approches spécifiques</i> .....                    | 58 |
| <i>c. L'approche dite maison</i> .....                       | 59 |
| 2.2 LES MÉTHODES DE GESTION DE PROJET .....                  | 59 |
| 2.2.1 Approche du cadre logique.....                         | 59 |
| <i>a. Origine du cadre logique</i> .....                     | 60 |
| <i>b. La matrice du cadre logique</i> .....                  | 62 |
| <i>c. Les phases du cadre logique</i> .....                  | 67 |
| c.a. Analyse des parties prenantes .....                     | 68 |
| c.b. Analyse des problèmes .....                             | 68 |
| c.c. Discussions avec les experts .....                      | 69 |
| c.d. Analyse des objectifs.....                              | 70 |
| c.e. Analyse des stratégies.....                             | 72 |
| <i>d. L'intérêt de l'usage du cadre logique</i> .....        | 73 |
| <i>e. Les limites du cadre logique</i> .....                 | 73 |
| 2.2.2 La gestion axée sur les résultats (GAR) .....          | 74 |
| <i>a. Définition</i> .....                                   | 74 |
| <i>b. Les objectifs de la GAR</i> .....                      | 76 |
| <i>c. Les principes de la GAR</i> .....                      | 77 |
| <i>d. Les composantes de la GAR</i> .....                    | 79 |
| 2.2.3 L'évaluation comme outil de gestion du projet.....     | 79 |
| CONCLUSION.....  | 80 |
| <b>CHAPITRE 3 : LE PROJET URBAIN</b>                         |    |
| INTRODUCTION : L'EMERGENCE DU CONCEPT DE PROJET URBAIN ..... | 84 |
| 3.1 LES TEMPORALITES DU PROJET URBAIN .....                  | 88 |
| 3.1.1 Une démarche complexe .....                            | 88 |
| 3.1.2 Une démarche non linéaire.....                         | 89 |
| 3.2 LA CONCERTATION .....                                    | 89 |
| 3.3 PLURIDISCIPLINARITÉ ET TRANSDISCIPLINARITÉ.....          | 90 |
| 3.4 LE MANAGEMENT URBAIN .....                               | 91 |
| 3.5 LES ECHELLES DU PROJET URBAIN .....                      | 91 |
| 3.5.1 Le projet urbain politique ou projet de ville.....     | 92 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.5.2 Le projet urbain opérationnel .....  | 93  |
| 3.5.3 Le projet urbain architectural .....   | 94  |
| <b>CONCLUSION</b> .....  | 95  |
| <b>CHAPITRE 4 : L'ÉVALUATION DE PROJET(S)</b>  |     |
| INTRODUCTION .....   | 98  |
| 4.1 DEFINITION ET ORIGINE DE L'ÉVALUATION « Une discipline naissante »... 99               |     |
| 4.1.1 Définition dans les dictionnaires .....  | 99  |
| 4.1.2 Origine et genèse de l'évaluation .....  | 100 |
| 4.1.3 Définition de l'évaluation par les organismes et institutions internationales... 102 |     |
| 4.1.4 L'évaluation par les institutions d'évaluations en France. ....                      | 103 |
| 4.1.5 Définition de l'évaluation dans la littérature spécialisée.....                      | 104 |
| 4.2 LES PRINCIPES DE L'ÉVALUATION .....  | 110 |
| 4.2.1 Pluralité.....   | 110 |
| 4.2.2 Compétence .....   | 110 |
| 4.2.3 Transparence.....  | 110 |
| 4.2.4 Opportunité.....   | 111 |
| 4.2.5 Responsabilité .....   | 111 |
| 4.3 LES OBJECTIFS ET INTÉRÊTS DE L'ÉVALUATION .....  | 111 |
| 4.3.1 Amélioration du processus décisionnel .....  | 112 |
| 4.3.2 L'intérêt de la participation dans le processus évaluatif. ....                      | 113 |
| 4.3.3 L'évaluation, une stratégie de performance .....                                     | 114 |
| 4.3.4 Apport de connaissances nouvelles .....  | 114 |
| 4.4 LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION .....   | 115 |
| 4.5 LES DIFFERENCES ENTRE EVALUATION ET LES AUTRES PRATIQUES<br>CONNEXES (PROCHES) .....   | 115 |
| 4.5.1 L'audit .....  | 116 |
| 4.5.2 L'inspection.....  | 117 |
| 4.5.3 Le contrôle.....   | 117 |
| 4.5.4 Le Bilan .....   | 118 |
| 4.5.5 La Recherche .....   | 118 |
| 4.5.6 Le Suivi .....   | 119 |
| <i>a. Distinguer le suivi de l'évaluation</i> .....  | 119 |
| <i>b. Le couple suivi-évaluation</i> .....   | 121 |
| 4.5.7 En guise de conclusion .....   | 122 |
| 4.6 LES EVALUATEURS .....  | 124 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.7 LES CRITERES D'EVALUATION .....   | 124 |
| 4.7.1 Définition de critère.....  | 124 |
| 4.7.2 Comment construire des critères d'évaluation pertinents ?.....                        | 126 |
| <i>a. L'efficacité :</i> .....  | 126 |
| <i>b. La pertinence:</i> .....  | 127 |
| <i>c. L'efficience</i> .....  | 128 |
| <i>d. L'impact</i> .....  | 129 |
| <i>e. La coherence</i> .....  | 130 |
| <i>f. La relation entre les critères d'évaluation et les éléments du tableau logique...</i> | 131 |
| 4.8 LES INDICATEURS DE L'EVALUATION.....  | 132 |
| 4.8.1 Définition.....   | 132 |
| 4.8.2 Objectifs des indicateurs.....  | 133 |
| 4.8.3 Les caractéristiques des indicateurs.....   | 136 |
| 4.8.4 Nature des indicateurs de projet .....  | 137 |
| <i>a. Les indicateurs ex ante (de contexte)</i> .....                                       | 138 |
| <i>b. Les indicateurs in itinere/ chemin faisant (moyens)</i> .....                         | 138 |
| <i>c. Les indicateurs de programme</i> .....  | 138 |
| <i>d. Les indicateurs ex post (performance/résultats)</i> .....                             | 138 |
| 4.8.5 Quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur ?.....                          | 142 |
| 4.8.6 Comment définir les indicateurs.....  | 143 |
| 4.9 LES TYPES D'EVALUATIONS.....  | 144 |
| 4.9.1 Selon le périmètre :.....   | 145 |
| 4.9.2 Selon les temporalités :.....   | 145 |
| <i>a. Evaluation ex ante</i> .....  | 145 |
| <i>b. Evaluation intermédiaire</i> .....  | 146 |
| <i>c. Evaluation finale</i> .....   | 146 |
| <i>d. Evaluation ex post</i> .....  | 146 |
| <i>e. Evaluation in itinere</i> .....   | 147 |
| 4.9.3 Selon l'auteur de l'évaluation.....   | 149 |
| <i>a. L'auto-évaluation</i> .....   | 149 |
| <i>b. L'évaluation interne</i> .....  | 149 |
| <i>c. L'évaluation externe (récapitulative)</i> .....                                       | 150 |
| <i>d. L'évaluation par les bénéficiaires (ou usagers)</i> .....                             | 151 |
| <i>e. L'évaluation conjointe</i> .....  | 151 |
| 4.9.4 Selon l'objet.....  | 151 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>a. L'évaluation formative (endoformative)</i> .....  | 152 |
| <i>b. L'évaluation sommative</i> .....  | 152 |
| <i>c. L'évaluation des résultats</i> .....  | 152 |
| <i>d. L'évaluation des processus</i> .....  | 153 |
| <i>e. L'évaluation managériale</i> .....  | 153 |
| <i>f. L'évaluation démocratique</i> .....   | 153 |
| <i>g. L'évaluation participative</i> .....  | 153 |
| CONCLUSION.....   | 154 |
| <b>CHAPITRE 5 : LES PREALABLES DE L'EVALUATION DU PROJET DE<br/>RENOUVELLEMENT DU GRAND BARDO (RGB)</b> |     |
| INTRODUCTION .....  | 159 |
| 5.1 ETAT DE LA PRATIQUE DE L'EVALUATION EN ALGERIE .....  | 159 |
| 5.2 PLANIFICATION DE L'EVALUATION <i>EX ANTE</i> DU PROJET RGB .....                                    | 160 |
| 5.2.1 Le commanditaire de l'évaluation .....  | 160 |
| 5.2.2 Le but de l'évaluation.....   | 161 |
| 5.2.3 Le type d'évaluation choisi .....   | 162 |
| 5.2.4 Les acteurs concernés par l'évaluation.....   | 162 |
| <i>a. Les questions évaluatives</i> .....   | 163 |
| <i>b. Questions relatives au processus</i> .....  | 163 |
| <i>c. Questions relatives aux extrants</i> .....  | 164 |
| <i>d. Questions relatives aux impacts</i> .....   | 164 |
| <i>e. Questions relatives aux enseignements à tirer</i> .....   | 164 |
| 5.2.5 Les outils de l'évaluation .....  | 165 |
| 5.2.6 Les sources de l'évaluation .....   | 165 |
| 5.3 MISE EN PLACE DE L'ÉVALUATION.....  | 165 |
| 5.3.1 Contexte du projet RGB .....  | 166 |
| <i>a. Constantine métropole régionale</i> .....   | 166 |
| <i>b. Le projet RGB comme projet phare de la modernisation de Constantine</i> .....                     | 171 |
| <i>c. Les enjeux du projet</i> .....  | 174 |
| <i>d. Dimension territoriale</i> .....  | 174 |
| d.a. Qualitative.....   | 174 |
| d.b. Politique .....  | 174 |
| d.c. Opérationnelle .....   | 174 |
| <i>e. Les objectifs du projet</i> .....   | 174 |
| 5.3.2 L'état des lieux du grand Bardo .....   | 175 |
| <i>a. Présentation du site Grand Bardo</i> .....  | 175 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>b. Histoire du site</i> .....  | 180 |
| <i>c. La topographie du site</i> .....  | 183 |
| <i>d. L'hydrographie du site</i> .....  | 184 |
| <i>e. Problématique du site</i> .....   | 189 |
| <i>f. Le choix du site</i> .....  | 193 |
| 5.3.3 L'analyse AFOM du site .....  | 195 |
| <i>a. Les atouts du site</i> .....  | 195 |
| a.a. Le paysage .....   | 195 |
| a.b. L'eau .....  | 199 |
| a.c. La végétation.....   | 200 |
| a.d. Emplacement dans la ville.....   | 202 |
| a.e. Foncier.....   | 202 |
| a.f. Les éléments patrimoniaux.....   | 202 |
| <i>b. Les faiblesses du site</i> .....  | 205 |
| <i>c. Les menaces du site</i> .....   | 206 |
| <i>d. Les opportunités du site</i> .....  | 206 |
| CONCLUSION.....   | 207 |
| <b>CHAPITRE 6 : ANALYSE DE L'ÉVALUATION EX ANTE DU PROJET RGB</b>                 |     |
| INTRODUCTION .....  | 210 |
| 6.1 PREMIER WORKSHOP OU PREMIÈRE ÉVALUATION EX ANTE ? .....                       | 210 |
| 6.2 PROFIL DES EXPERTS INTERNATIONAUX .....                                       | 215 |
| 6.3 OBJECTIFS DU WORKSHOP OU BUT DE L'ÉVALUATION .....                            | 217 |
| 6.4 PROGRAMME POUR L'ÉVALUATION EX ANTE.....                                      | 218 |
| 6.5 MÉTHODE D'ANALYSE DE L'ÉVALUATION EX ANTE .....                               | 220 |
| 6.6 RÉSULTATS DE L'ANALYSE THÉMATIQUE .....                                       | 228 |
| 6.6.1 Les résultats relatifs au PMU (Retour sur la définition des concepts) ..... | 228 |
| <i>a. Modernisation</i> .....   | 229 |
| <i>b. Métropolisation</i> .....   | 231 |
| <i>c. Restructuration</i> .....   | 233 |
| <i>d. Projet de ville</i> .....   | 233 |
| <i>e. La démarche</i> .....   | 236 |
| <i>f. La volonté politique</i> .....  | 237 |
| <i>g. La concertation</i> .....   | 238 |
| 6.6.2 Résultats relatifs au rôle de Bardo dans le PMU .....                       | 239 |
| <i>a. L'identité</i> .....  | 240 |



|  |     |
|--|-----|
| <i>b. Le centre et la centralité</i> .....   | 240 |
| <i>c. Le paysage</i> .....   | 241 |
| <i>d. La place du Rhumel</i> .....   | 244 |
| <i>e. L'architecture</i> .....   | 244 |
| <i>f. La qualité</i> .....   | 245 |
| <i>g. Orientations</i> .....   | 245 |
| 6.6.3 Résultats relatifs aux outils de gestion de projets.....                             | 246 |
| <i>a. La création d'une agence d'urbanisme</i> .....                                       | 246 |
| <i>b. Charte des fondamentaux</i> .....  | 247 |
| <i>c. L'évaluation</i> .....   | 247 |
| 6.7 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION <i>EX ANTE</i> .....   | 248 |
| 6.7.1 Le document PMU .....  | 249 |
| 6.7.2 Cahier des charges de l'office Bardo.....  | 250 |
| 6.7.3 Concours d'idées international pour l'aménagement de Bardo. ....                     | 250 |
| 6.8 L'ÉVALUATION <i>EX POSTE</i> DU PROJET DE RENOUVELLEMENT DU<br>GRAND BARDO (RGB) ..... | 253 |
| 6.9 LES IMPACTS DU PROJET .....  | 254 |
| CONCLUSION.....  | 259 |
| <b>CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES</b>   |     |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....   | 273 |
| LISTE DES ANNEXES .....  | 282 |
| ANNEXE A : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX RESPONSABLES DU PROJET<br>.....                       | 283 |
| ANNEXE B : TEXTES DE LOIS OU APPRET L'ÉVALUATION .....                                     | 287 |

## LISTE DES FIGURES

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1-1: Le projet est un Système.....   | 33  |
| Figure 1-2: Définition d'un projet. ....  | 35  |
| Figure 1-3: Cycle de vie du projet.....   | 38  |
| Figure 1-4: Cycle de vie de projet.....   | 38  |
| Figure 1-5: Cycle de vie de projet.....   | 40  |
| Figure 1-6: Cycle du projet.....  | 41  |
| Figure 1-7: Diagrammes mesure des risques de Farmer. ....   | 42  |
| Figure 1-8: Diagramme de Gantt.....   | 46  |
| Figure 1-9: Schématisation d'un processus.....  | 48  |
| Figure 1-10: Groupe de processus.....   | 49  |
| Figure 1-11: Roue de Deming appliquée au processus de pilotage d'un projet.....                       | 49  |
| Figure 1-12 : Les caractéristiques du projet.....   | 51  |
| Figure 1-13 Le projet : approche systémique.....  | 52  |
| Figure 2-1: La logique d'intervention. ....   | 64  |
| Figure 2-2: Arbre à problème.....   | 68  |
| Figure 2-3: Arbre à problème.....   | 69  |
| Figure 2-4: Arbre à objectif.....   | 70  |
| Figure 2-5: Stratégie d'intervention.....   | 71  |
| Figure 2-6: La différence entre les résultats dans une gestion traditionnelle et celle de la GAR..... | 74  |
| Figure 2-7: Cadre d'analyse de la GAR : La chaîne d'impact.....                                       | 75  |
| Figure 2-8: Les principes de la GAR.....  | 77  |
| Figure 2-9: Les concepts de la GAR.....   | 77  |
| Figure 2-10: Le modèle logique.....   | 80  |
| Figure 4-1 : Les critères d'évaluation, .....   | 130 |
| Figure 4-2 : Structurer une question évaluative.....  | 141 |
| Figure 4-3 : Les périmètres de l'évaluation, .....  | 144 |
| Figure 4-4: Les temporalités de l'évaluation.....   | 148 |
| Figure 4-5: Les différents degrés de participation.....   | 153 |
| Figure 5-1 : Les limites du Bardo par rapport à celles du Grand Bardo.....                            | 165 |
| Figure 5-2: Les composantes majeures de la modernisation.....   | 170 |
| Figure 5-3 : Pôle touristique, patrimonial, administratif et services.....                            | 171 |
| Figure 5-4: les limites du site Bardo.....  | 175 |
| Figure 5-5: Photo du bardo avant l'éradication des bidonvilles.....                                   | 177 |
| Figure 5-6 : Vue sur l'habitat spontané en dure et de l'aqueduc romain.....                           | 178 |
| Figure 5-7 : Vue sur la gare routière et le stade Chahid Hamlaoui.....                                | 178 |
| Figure 5-8: Les écuries du Bey à Bardo 1837.....  | 179 |
| Figure 5-9: Les limites de la ville avant l'annexion de Bardo.....                                    | 180 |
| Figure 5-10: Vues générales sur le Bardo après son annexion à la ville.....                           | 181 |
| Figure 5-11: Photos sur le tissu du Bardo en 2008.....  | 182 |
| Figure 5-12: Topographie du site du grand Bardo.....  | 183 |
| Figure 5-13: Hydrographie du site Bardo.....  | 184 |
| Figure 5-14: Photos de la crue à Bardo, date inconnue,.....   | 185 |
| Figure 5-15: Photo de la crue de 1898.....  | 186 |
| Figure 5-16: Zone inondable au Bardo.....   | 187 |
| Figure 5-17: Projet de recalibrage des Oueds.....   | 188 |
| Figure 5-18: Habitat insalubre et précaire à Bardo.....   | 189 |

|   |     |
|---|-----|
| Figure 5-19: Présence de bétail à Bardo.....  | 189 |
| Figure 5-20: Déversement des eaux usées directement dans l'Oued. ....                               | 190 |
| Figure 5-21: Marcher informel à Bardo. ....   | 191 |
| Figure 5-22 : les ponts à Bardo.....  | 192 |
| Figure 5-23 : Barrage Carbonel à bardo. ....  | 193 |
| Figure 5-24: Photos de l'ancien barrage sur le Rhumel pour la production de l'électricité.<br>..... | 194 |
| Figure 5-25 : Photos ponts du diable et Sidi Rached.....  | 195 |
| Figure 5-26: Numéro de la revue américaine "Scientific American".....                               | 195 |
| Figure 5-27: Carte paysagère du site Grand Bardo. ....  | 197 |
| Figure 5-28: Photo sur les vestiges de l'ancien aqueduc romain. ....                                | 198 |
| Figure 5-29: Photos sur le Rhumel à Bardo. ....   | 199 |
| Figure 5-30: Patrimoine forestier à Bardo.....  | 200 |
| Figure 5-31 : Vues sur les bouquets d'arbres à Bardo.....   | 201 |
| Figure 5-32 : Éléments patrimoniaux et zones de protections.....                                    | 202 |
| Figure 5-33: Vue sur le rocher des martyres. ....   | 203 |
| Figure 5-34: Vue sur les restes de l'aqueduc romain.....  | 203 |
| Figure 6-1 : Origine des experts. ....  | 215 |
| Figure 6-2 : Profil des experts. ....   | 215 |
| Figure 6-3: Postes occupés par les experts. ....  | 216 |
| Figure 6-4: Recueil des données textuelles sur Nvivo.....   | 221 |
| Figure 6-5 : Création des nœuds mères sur Nvivo. ....   | 221 |
| Figure 6-6: Création des nœuds enfants sur Nvivo. ....  | 222 |
| Figure 6-7: Création des attributs sur Nvivo. ....  | 223 |
| Figure 6-8 : Création des caractéristiques des attributs sur Nvivo.....                             | 223 |
| Figure 6-9: Création de la caractéristique origine pour les attributs sur Nvivo. ....               | 224 |
| Figure 6-10 : Création de la caractéristique profil pour les attributs sur Nvivo.....               | 224 |
| Figure 6-11: Création de la caractéristique poste occupé pour les attributs sur Nvivo. ....         | 225 |
| Figure 6-12: Création de la matrice sur Nvivo. ....   | 226 |
| Figure 6-13: Résultats de la matrice de croisement.....   | 226 |
| Figure 6-14 : Les thèmes mis en évidence par l'analyse du verbatim sur Nvivo.....                   | 227 |
| Figure 6-15 : Réaction des experts face au concept de « modernisation ».....                        | 228 |
| Figure 6-16 : Experts ayant réagi au concept « modernisation ». ....                                | 229 |
| Figure 6-17 : Experts ayant réagi au concept « métropolisation ».....                               | 231 |
| Figure 6-18 : Experts ayant abordé la notion de temporalité. ....                                   | 232 |
| Figure 6-19 : Experts ayant abordé la notion du centre et de la centralité. ....                    | 240 |
| Figure 6-20 : Fréquence des mots dans le verbatim Nvivo.....  | 241 |
| Figure 6-21: Principe d'aménagement du parc Bardo. ....   | 254 |
| Figure 6-22: Système des belvédères. ....   | 255 |
| Figure 6-23: Proposition d'aménagement.....   | 256 |
| Figure 6-24: Système des arbres.....  | 256 |
| Figure 6-25 : Proposition d'aménagement.....  | 256 |
| Figure 6-26 : Vue sur l'aménagement actuel de Bardo. ....   | 257 |
| Figure 6-27 : Vue sur la ferme pédagogique à bardo. ....  | 257 |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 0-1 : structure de la thèse. ....  | 26  |
| Tableau 2-1: Matrice du cadre logique. ....  | 62  |
| Tableau 2-2 : Logique verticale de la matrice. ....  | 63  |
| Tableau 2-3 : Logique horizontale de matrice du cadre logique. ....  | 66  |
| Tableau 3-1 : Planification urbaine VS projet urbain. ....   | 84  |
| Tableau 3-2 : Les niveaux du projet urbain. ....   | 94  |
| Tableau 4-1 : Définition de l'évaluation par les différents types d'acteurs questionnés. ...                             | 106 |
| Tableau 4-2 : Objectif de l'évaluation selon les différents types d'acteurs questionnés. ...                             | 108 |
| Tableau 4-3 : Différences entre suivi et évaluation. ....  | 119 |
| Tableau 4-4 : Différences et complémentarité entre suivi et évaluation. ....   | 120 |
| Tableau 4-5 : Différences entre évaluation, contrôle, pilotage et audit. ....  | 122 |
| Tableau 4-6 : Relations entre les critères et les éléments du tableau logique, ....                                      | 131 |
| Tableau 4-7 : Les différents niveaux d'objectifs d'un projet. ....   | 133 |
| Tableau 4-8 : définition des indicateurs par niveaux d'objectifs. ....   | 134 |
| Tableau 4-9 : Synthèse de la nature des indicateurs. ....  | 140 |
| Tableau 4-10: Les types d'évaluation dans le temps. ....   | 146 |
| Tableau 5-1 : Synthèse de l'analyse AFOM du site Bardo. ....   | 205 |
| Tableau 6-1 : Tableau comparatif des similitudes entre le processus de l'évaluation ex ante et le premier workshop. .... | 213 |

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

ACL : Approche du Cadre Logique.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

ANRU : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (France).

CAD : Comité d'Aide au Développement.

CCFD : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement.

CIDA : Agence canadienne de développement international.

DED : *Deutscher Entwicklungs*.

FSP : Fonds de Solidarité Prioritaire.

GIZ : *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*.

GTZ : *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*.

JORADP : Journal Officiel de la République Démocratique Algérienne.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

PCS : Gestion du Cycle des Projets.

PDAU : Plan Directeur d'Aménagement Urbain.

PMU : Projet de Modernisation Urbaine.

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement.

RCB : Rationalisation des Choix Budgétaires.

RGB : Renouveau Grand Bardo.

RGPH : Recensement Général de la population et de l'Habitat.

SDAAM : Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine de Constantine.

SNAT : Schéma National d'Aménagement du Territoire.

SRAT : Schéma Régional d'Aménagement du Territoire.

USAID: *United States Agency for International Development*.

ZOPP : *Ziel-Orientierte Projekt-Planung*.

## RESUME

Le présent travail a pour objectif de proposer aux autorités locales un outil d'aide à la décision afin de formaliser la démarche des grands projets urbains en Algérie dans un contexte multicritères, multi acteurs. La méthodologie adoptée repose sur une évaluation *ex ante* c'est-à-dire avant même la mise en œuvre du projet.

Menée sur la base d'un diagnostic détaillé de la situation de départ, elle contribue à mieux connaître le projet, c'est le moment où l'ensemble des acteurs se réunissent et partagent leurs connaissances sur le projet, elle a pour mission d'en préciser les objectifs et de tracer la démarche, elle contribue à éclairer sur les aspects qui seront abordés dans le projet, et dresser un échéancier des objectifs spécifiques à atteindre.

C'est aussi un outil de formalisation des actions, mis à la disposition des acteurs responsables de la mise en œuvre du projet.

Dans cette recherche nous avons démontré à travers le cas du projet de Renouveau du Grand Bardo à Constantine comment l'évaluation *ex ante* peut être un outil d'aide à la décision pour les autorités locales et un appui pour la gestion performante des projets.

La prise de décision est un acte important (responsable), qui doit être mûrement réfléchi et qui doit surtout se baser sur des éléments d'informations fiables et l'évaluation est un outil permettant d'apporter une meilleure appréhension des effets de l'action, offrant ainsi aux décideurs la possibilité d'améliorer leurs stratégies futures.

**Mots clés :** Projet urbain, évaluation, aide à la décision, gestion de projet, projet de renouvellement du grand Bardo, Constantine.

Directeur de thèse : Badia BELABED-SAHRAOUI – Université de Constantine 3

Année Universitaire : 2020-2021

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to offer local authorities a decision support tool in order to formalize the process of major urban projects in Algeria in a multi-criteria context. The methodology adopted is based on an *ex-ante* evaluation, that is to say even before the implementation of the project.

Carried out on the basis of a detailed diagnosis of the starting situation, it helps to better understand the project, it is the moment when all the actors meet and share their knowledge about the project, its mission is to specify the objectives and outline the process. It helps to shed light on the aspects that will be addressed in the project, and establish a schedule of specific objectives to be expected.

It is also a tool for formalizing actions made available to those responsible for the implementation of the project.

In this research, we have demonstrated, through the case of the Grand Bardo in Constantine Renewal project, how *ex ante* evaluation can be a decision-making aid tool for local authorities and support for the efficient management of projects.

Decision-making is an important (responsible) act, which must be carefully considered and which must above all be based on reliable elements of information and the evaluation is a tool allowing to provide the necessary elements and the tools for a better understanding the effects of the action thus offering decision-makers the possibility of improving their future strategies.

### **Key words:**

Urban project, evaluation, decision support, project management, renewal project of the great Bardo, Constantine.

Thesis supervisor: Badia BELABED-SAHRAOUI - University of Constantine 3

University Year: 2020-2021

## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

### الملخص

الهدف من هذا العمل هو تزويد السلطات المحلية بأداة لدعم القرار من أجل إضفاء الطابع الرسمي على عملية المشاريع الحضريّة الكبرى في الجزائر في سياق متعدد المعايير. تعتمد المنهجية المعتمدة على تقييم مسبق، أي قبل تنفيذ المشروع.

يتم تنفيذه على أساس التشخيص التفصيلي لحالة البداية، فهو يساعد على فهم المشروع بشكل أفضل، إنها اللحظة التي يلتقي فيها جميع الممثلين ويشاركون معرفتهم حول المشروع، وتتمثل مهمته في تحديد الأهداف ووضع الخطوط العريضة للعملية. يساعد في إلقاء الضوء على الجوانب التي سيتم تناولها في المشروع، ووضع جدول زمني للأهداف المحددة المتوقعة.

كما أنها أداة لإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات المتاحة للمسؤولين عن تنفيذ المشروع.

في هذا البحث، أوضحنا من خلال حالة مشروع تجديد باردو الكبير بمدينة قسنطينة كيف يمكن أن يكون التقييم المسبق أداة لدعم القرار للسلطات المحلية ودعمًا للإدارة الفعالة للمشاريع.

صنع القرار هو عمل مهم (مسؤول)، يجب النظر فيه بعناية ويجب أن يعتمد قبل كل شيء على عناصر موثوقة من المعلومات والتقييم هو أداة تسمح بتوفير العناصر والأدوات اللازمة لفهم أفضل لتأثيرات وبالتالي فإن هذا الإجراء يوفر لصانعي القرار إمكانية تحسين استراتيجياتهم المستقبلية.

### الكلمات المفتاحية:

مشروع حضري، تقييم، دعم اتخاذ القرار، إدارة مشروع، مشروع تجديد باردو الكبير، قسنطينة.

المشرف: بديعة بلعابد صحراوي - جامعة قسنطينة 3.

العام الجامعي: 2020-2021



## AVANT-PROPOS

La présente recherche trouve son origine dans des activités antérieures à celle du doctorat, elle correspond à une rétrospective analytique d'études et de projets que nous avons mené sur terrain avec beaucoup d'engagement au sein d'une équipe de chercheurs<sup>1</sup> pour le compte de la Wilaya de Constantine<sup>2</sup>, maître d'ouvrage.

L'équipe de chercheurs avait pour mission d'accompagner la wilaya dans le montage, la gestion et le suivi des projets spécifiques à caractères nouveaux sans pour autant se substituer aux institutions locales.

C'est dans cette logique, que la Wilaya de Constantine appuyée par l'équipe d'universitaire, a lancé trois grands projets urbains : Le Projet de Modernisation Urbaine de Constantine (PMU), le projet de Renouveau du Grand Bardo (RGB) et le projet de Réhabilitation de la rue Mellah Slimane<sup>3</sup> (RMS).

Dix ans après, ce qui est considéré comme « une bonne mesure de temps permettant d'édifier des repères et de parler de cycle urbain »(Ishac Hanna and Ingallina, 2006), nous nous interrogeons sur les singularités de ces projets dont l'objectif est de tirer les enseignements des expériences menées.

Cette volonté de revenir sur les projets, provient du fait que nous étions acteurs sur ces projets structurants, donc en tant qu'architectes urbanistes, nous partageons les valeurs des principes de ces projets et en tant que citoyens de la ville, nous aspirions à une qualité de vie supérieure.

Cette immersion dans le domaine du concret nous a permis d'apprécier la pertinence des projets, les choix des pouvoirs locaux, le jeu d'acteurs qui rythme la vie des projets, les enjeux affichés et cachés qui influent de manière directe ou indirecte sur leurs avancements et qui peuvent aller jusqu'au changement des trajectoires préalablement tracées.

---

<sup>1</sup> Chef de projet : Pr BEALABED-SAHRAOUI Badia, membres : BOUFENARA-KHEROUATOU Karima, NASRI-MEROUANI Yamina, MEROUANI Malek.

<sup>2</sup> Nous avons travaillé au cabinet du Wali de Constantine de 2007 à 2011.

<sup>3</sup> Mellah Slimane est une rue commerçante dans la vieille ville de Constantine, le projet consiste en la réhabilitation de 11 maisons traditionnelles à valeurs architecturale, historique, sociale, et techniques constructives (2008-2011)

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

**INTRODUCTION GÉNÉRALE : DE L'INTÉRÊT A LA  
PROBLÉMATIQUE DE L'ÉVALUATION DES PROJETS URBAINS**

## INTRODUCTION

« Evaluation » et « projet urbain » sont deux pratiques largement répandues en Europe, par projet urbain ; on entend à la fois une opération d'urbanisme spécifique et une pratique planificatrice particulière (Courcier, 2002) ouverte et souple, comme le résultat de la rencontre d'acteurs autour d'un territoire afin de produire un espace harmonieux. Le recours accru à la démarche de « projet urbain » en Europe, relève en particulier d'une transformation globale de la dynamique et des usages de la ville.

La ville est polychrome, plusieurs temporalités s'articulent dans l'espace urbain, on distingue alors trois échelles : le très long terme, le moyen et le court terme, chacune correspond à des caractéristiques de la forme urbaine. Le projet urbain joue ainsi avec les contraintes du temps en privilégiant des modes d'action itératifs liant objectifs et échéances temporelles (court, moyen, long terme).

La conduite des projets urbains est un réel enjeu où le management s'exerce à deux niveaux : politique, pour donner une identité au projet et en définir les modalités de concrétisation ; technique, en s'appuyant sur des équipes pluridisciplinaires très qualifiées, pour lui attribuer une substance et le réaliser. L'articulation entre les deux devient ainsi une des clés des montages organisationnels des projets urbains.

L'évaluation quant à elle, constitue un instrument utile voire nécessaire pour prendre en charge les difficultés liées aux projets urbains. De nos jours, elle résonne comme un leitmotiv dans les discours des professionnels, dans tous les domaines et à toutes les échelles. Longtemps restée marginale, car assimilée au contrôle, on lui reconnaît aujourd'hui un intérêt certain en Europe, et un engouement particulier en France<sup>4</sup>. Cette foisonnante demande est due selon Mezzouane et ses collaborateurs (2003) à :

- La décentralisation qui a encouragé les initiatives locales et la multiplication de projets originaux méritant d'être observés, comparés et mesurés (Mezzouane, Rabot and Bentaj, 2003).
- Le recours élargi à la contractualisation : impliquant ainsi la création d'outils de suivi des crédits accordés et de l'avancement des projets.

---

<sup>4</sup> La comparaison avec la France, est justifiée par les similitudes dans les textes législatifs, les textes d'urbanisme algériens suivent de près les textes français (Sidi Boumediene and Guerroudj, 2013).

En la matière, l'Europe, qui a fait de l'évaluation des projets une condition pour leur financement, a certainement participé à renforcer ce mouvement et à diffuser certaines pratiques de l'évaluation. La Commission européenne a rendu obligatoire l'évaluation des programmes communautaires et des projets soutenus par elle depuis 1993.

Les différents moments de l'évaluation : *ex ante*, *in itinere* et *ex post*<sup>5</sup> sont non seulement obligatoires, mais deviennent des critères de sélections des projets territoriaux dans le cas de nouvelle programmation des fonds structurels, dès lors qu'elle fait partie intégrante du projet (Mezziouane, Rabot and Bentaj, 2003).

Aujourd'hui en Europe ; l'évaluation est devenue incontournable dans les décisions politiques et techniques associées aux projets urbains, on reconnaît son aspect innovateur,

*« c'est à dire adapté à évaluer des processus complexes de décision qui se développent en des milieux chaotiques où la création de nouvelles connaissances prédomine » (Bentivegna, no date).*

L'évaluation des projets urbains constitue pour nous le point de départ de la réflexion dans cette recherche.

En 2007, la wilaya de Constantine se lance dans un projet urbain de Renouveau du Grand Bardo (RGB), quartier juxtaposé au centre-ville, la démarche est nouvelle en Algérie, voire unique en son genre. Ce projet expérimental a engendré une pratique nouvelle dans le pays, celle de l'évaluation *ex ante* de projet. Souvent dans l'évaluation des projets est sous-entendu l'aspect économique, dans cette recherche nous tenons à préciser qu'elle est beaucoup plus large, elle est appliquée à la démarche du projet et non pas à un ou plusieurs de ses aspects. Elle s'entend dans un double sens : celui de l'évaluation des pratiques et des impacts.

## **PROBLÉMATIQUE**

L'agglomération constantinoise, a connu une forte urbanisation, mais si Constantine intra-muros a pris des siècles pour s'organiser, la ville post indépendance (1962), s'est développée sur ses faubourgs, par des zones successives d'habitats, d'industries et d'activités juxtaposées dans des temps relativement courts.

---

<sup>5</sup> Les moments de l'évaluation seront développés dans le chapitre III.

## Introduction générale : De l'intérêt à la problématique de l'évaluation des projets urbains

Ce phénomène d'étalement urbain est la conséquence d'une croissance peu maîtrisée de l'espace urbanisé, induisant des tissus de plus en plus éloignés du centre, mais dont ils sont toujours dépendants.

La ville fragmentée est organisée en cercles successifs (couronnes) avec : l'hypercentre qui n'est autre que le centre historique (Le Rocher<sup>6</sup>), avec un tissu résidentiel, des commerces et des services, la périphérie immédiate de la ville, avec un tissu résidentiel (ZHUN), la zone industrielle (la zone Palma) avec une forme de mixité urbaine et la zone périurbaine.

Vite congestionnée, l'extension de Constantine continue avec le report de sa croissance sur des centres urbains gravitant autour de la ville appelés villes satellites : El Khroub, Ain Smara, Didouche Mourad, Hamma Bouziane, s'ensuivit la création d'une ville nouvelle<sup>7</sup> « Ali Mendjeli » à la fin des années 90.

Il résulte de cette surexploitation des espaces, des problèmes de fragmentation spatiale, de congestion du centre-ville et de déséquilibre du territoire.

L'ambition alors des autorités locales en 2007 était de revenir sur la ville pour créer de la cohérence entre toutes ses composantes, existantes et celles à venir, dans une logique de durabilisation et de modernisation de la ville afin qu'elle puisse être compétitive à l'échelle nationale et maghrébine.

Le PMU avait pour objectif de doter la ville des attributs qui lui manquaient pour la hisser au rang de métropole régionale. Il intervient sur les différentes dimensions : politique, économique, sociale, environnementale et paysagère, à travers l'amélioration des transports et la mobilité, la valorisation du patrimoine culturel constantinois, (matériel et immatériel), l'introduction de nouvelles composantes urbaines et la création de nouvelles centralités.

Dans son programme, le PMU projette une réhabilitation des tissus, la dépollution des oueds Rhumel et Boumerzoug et la création de six pôles de compétitivité<sup>8</sup>, assurant

---

<sup>6</sup> Le centre historique de Constantine est également son centre-ville. L'appellation Rocher fait référence à la topographie des lieux.

<sup>7</sup> Ali Mendjeli, n'a eu que tardivement le statut de ville nouvelle, elle est passée par différentes appellations : groupement, agglomération

<sup>8</sup>A. Pôle touristique-patrimoine-administration-services/B. Pôle d'échanges commerciaux et de services (aéroport et gare multimodale Zouaghi) /C. Pôle technologique (mécanique et métallurgie /Univ. Mentouri-

l'équilibre territorial de l'agglomération, chacun de ces pôles est «le siège de fonctions spécialisées dominantes, mais non exclusives »(Sahraoui, 2011).

Dans cette recherche nous portons un intérêt particulier au pôle touristique-patrimoine-administration-services, englobant le Rocher, le Coudiat et le Bardo, son développement passe par le grand projet urbain de Renouveau du Grand Bardo (RGB) et celui de la réhabilitation de la vieille ville de Constantine.

Le PMU est un grand projet de transformation urbaine appréhendé à des échelles différentes, allant de la métropole à celle de la rue en passant par le quartier, ses niveaux d'interventions sont matérialisés par les trois projets urbains : le PMU à l'échelle de la métropole, le RGB à l'échelle du grand quartier et le projet de réhabilitation à celle de la rue, ce sont là, trois projets urbains avec trois échelles d'intervention différentes, des objectifs spécifiques distincts, mais un seul objectif global celui de la modernisation de la ville. Cet emboîtement d'échelles engage une réflexion globale pour en assurer la cohérence.

Le niveau d'importance que nous accordons à ces trois projets dans le présent travail n'est pas le même, nous focalisons notre recherche sur le projet de RGB, même s'il est indissociable dans sa première phase<sup>9</sup> du PMU.

Le choix du projet RGB prend sa source dans le vif intérêt à la fois scientifique et personnel<sup>10</sup> porté au quartier Bardo. Le site du Grand Bardo s'étale sur une surface de 155 ha et compte 28141 habitants<sup>11</sup> (Sahraoui, 2011). Situé au pied du Rocher et au contrebas du Coudiat, il jouit d'une position stratégique à proximité du centre-ville et offre des vues imprenables sur le Rocher, les ponts de la ville<sup>12</sup> et oued El Rhumel, mais il est également un lieu de concentration des bidonvilles et des maux sociaux.

---

zone industrielle-Aïn Smara)/D. Pôle biotechnologie (ville nouvelle Ali Mendjeli)/ E. Pôle pharmaceutique (Didouche Mourad-El Khroub-la ZI Palma) / F. Plateforme logistique régionale (El Gourzi-Ouled Rahmoun)(Wilaya de Constantine, 2011).

<sup>9</sup> La phase montage du projet.

<sup>10</sup> J'ai grandi dans ce quartier où se trouvait la maison de mon grand-père, conçue par l'architecte ALESSANDRA elle a été démolie pour raison d'utilité publique dans le cadre du projet RGB.

<sup>11</sup> Données RGPH 2008 : nombre de constructions 2825, nombre de logements 4854, nombre de ménages 5706, population 28141.

<sup>12</sup> Le pont Sidi Rached et le pont du diable.

Le projet RGB était considéré comme la première étape dans la réalisation du PMU par la création d'une deuxième centralité dans la ville en respectant les principes du développement durable. Bardo avait un rôle à jouer dans l'histoire nouvelle de la ville et dans celui de la mise en valeur de son patrimoine, il contribuerait à la construction de l'identité de la ville tout en marquant son époque par un projet d'envergure afin que Constantine continue à impacter l'histoire comme elle l'a toujours fait.

Les projets urbains de Constantine sont nés d'une forte préoccupation des autorités locales pour la ville, « elle est posée en termes de développement, d'attractivité, de valorisation et de modernisation »(Wilaya de Constantine, 2011). Cette vision stratégique de « donner à Constantine l'assurance d'un statut de grande ville métropole »(Wilaya de Constantine, 2011, p. 9) est portée par une volonté politique locale appuyée par le pouvoir central, telle que explicitée dans l'intervention du Wali de Constantine lors d'un workshop<sup>13</sup> « je veux exécuter un ordre de son excellence Monsieur le Président de la république, de faire de Constantine une métropole, lui rendre son rang, la faire rayonner sur le régional, sur le national et sur la méditerranée », le président de la République a également préfacé le document PMU<sup>14</sup>.

### **De la problématique du projet urbain**

Le projet urbain est structuré à partir d'une volonté politique et définit par une vision stratégique des autorités locales. Il est porté par des concepts et animé par des objectifs pour obtenir les résultats attendus, cela passe par la mise en place d'un processus de transformation, impliquant des acteurs, et usant des outils et moyens pour sa mise en œuvre, tout en veillant à l'articulation des procédures.

La notion de projet urbain a fait l'objet de nombreuses publications depuis son apparition dans les années soixante-dix<sup>15</sup>. Beaucoup d'ouvrages et de thèses lui ont été consacrés, K.Rahim recense dans sa thèse « Le renouveau de la planification urbaine et la notion de projet urbain entre architecture et urbanisme » (Rahim, 2004a) cinq cent onze (511)

---

<sup>13</sup> Workshop « *Modernisation et restructuration des villes. Constantine* » Wilaya de Constantine. Janvier 2009.

<sup>14</sup> « *Grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale. Constantine* ». Wilaya de Constantine. 2011.

<sup>15</sup> On trouve le terme de "projet urbain" sous la plume de B. HUET dans un article paru en 1976 (A A. n°188 consacré aux politiques de restauration urbaine.

articles ayant le *mot du* titre « projet urbain » et deux cent quatre-vingt-une (281) parutions bibliographiques de 1960 à 2003.

En France, la notion est apparue suite à une volonté dite de renouvellement des pratiques de l'urbanisme qui avaient montré leurs limites en termes de qualité et d'usages, notamment dans les grands ensembles (de l'après-guerre).

Une politique de décentralisation est alors instaurée, elle donnera aux élus des collectivités locales « une responsabilité accrue en matière d'urbanisme, qui les a conduits à mener des stratégies urbaines plus adaptées à la diversité des situations ».

Devillers, explique que « *Le projet urbain ne relève pas d'une profession, mais d'une compétence, ce n'est pas une procédure, mais une démarche. Il s'agit de constituer une équipe pluridisciplinaire et d'adopter une attitude ouverte. Il s'agit de composer avec l'existant* » (Devillers, 1994).

La démarche du projet de Bologne, mettra en avant l'importance de la restitution des formes urbaines dans une perspective historique et culturelle chez les professionnelles.

Les réflexions continues sur le projet urbain ont permis la clarification de la notion qui était ambiguë « il n'existe pas encore de définition unanime » (Rahim, 2004a), il en résulte que cette nouvelle pratique a deux caractéristiques essentielles

*« Elle veut replacer les habitants et usagers au centre des préoccupations, d'où l'importance de la prise en compte de leur expertise d'usage, ce que permet la concertation. Une grande importance est donnée à la forme urbaine en elle-même et comme levier pour élargir le champ des actions possibles » (Guerroudj, 2013, p. 154).*

Le projet urbain est un processus au cours duquel la concertation entre les différents acteurs autour d'un territoire et l'implication de différentes disciplines est impérative pour l'aboutissement à un résultat consensuel. Il devient alors un outil d'accès à la connaissance des acteurs qui le façonnent, en situant dans le temps, rôles, fonctions et stratégies, pour préciser la dynamique des processus de production.



## Introduction générale : De l'intérêt à la problématique de l'évaluation des projets urbains

Avec ces quatre dimensions (relations entre acteurs publics, privés et citoyens ; le rôle des professionnels ; le management des projets ; les temporalités des projets) le projet urbain essaie d'anticiper la qualité de la ville future.

Si la notion de projet urbain a été largement débattue et expérimentée pour être améliorée en Europe, en Algérie la situation est différente. La notion est très populaire dans le monde universitaire<sup>16</sup> par contre les praticiens continuent toujours à parler de planification urbaine, d'urbanisme juridique et programmatique. Il n'existe pas encore de textes législatifs relatifs au projet urbain ou à la « démarche projet » pour réfléchir la ville, cette dernière continue à se faire par l'urbanisme réglementaire (outils et instrument de la planification urbaine), les pratiques courantes de l'urbanisme sont encore sectorielles. (Guerroudj, 2013, p. 154).

Le projet urbain doit être porté à l'échelle locale par les pouvoirs locaux mis en place, or en Algérie, la centralisation du pouvoir et de la décision est toujours en vigueur.

Et pourtant, Constantine avec ses trois projets urbains<sup>17</sup> s'est lancée pour défi l'usage d'un modèle de projet avec une démarche et une vision qui sont empruntées au langage urbain européen mais dans un contexte local. Il est démontré que la ville de Constantine<sup>18</sup> possède des atouts indéniables, mais elle reste dépourvue d'instruments urbains, de compétences dans la médiation, la concertation et dans le management et marketing du projet, comme l'est la pratique coutumière du projet urbain en Europe.

Ce qui nous amène à la question suivante :

Comment les projets urbains de Constantine se positionnent-ils alors dans la saga des projets urbains et comment ont-ils été réfléchis ?

Les projets de Constantine sont considérés comme des projets expérimentaux et novateurs par leur démarche de projet urbain qui vient rompre avec les pratiques coutumières<sup>19</sup>, « en apportant une vision stratégique sur la base d'une démarche cohérente et flexible, tout en

---

<sup>16</sup> Séminaires et conférences qui sont consacrés à la thématique, son enseignement dans les facultés d'architecture et d'urbanisme, la forte production scientifique des chercheurs sur le thème (magistères, thèses de doctorat, articles scientifiques)

<sup>17</sup> PMU, RGB et réhabilitation de la rue Mellah Slimane.

<sup>18</sup> Chapitre 7§7.3.1.

<sup>19</sup> Planification urbaine.

faisant le lien avec les différents outils de la planification et de l'aménagement SNAT<sup>20</sup>, SRAT<sup>21</sup>, PDAU<sup>22</sup>, SDAM<sup>23</sup> »(Wilaya de Constantine, 2011) .

Ce qui nous intéresse dans cette recherche ce ne sont pas les caractéristiques physiques du projet urbain, mais le processus duquel il découle.

### De la problématique de l'évaluation

F. Zarinpoush présente l'évaluation en ces termes :

*« L'évaluation de projet est une fonction de responsabilisation. Quand vous évaluez un projet, vous suivez le processus afin de veiller à ce que les bonnes procédures soient en place pour permettre d'achever le projet dans les délais, et vous identifiez et mesurez les résultats afin de voir à l'efficacité et aux réalisations du projet » (Wagner, B. 1989 et Alkin, M. 1972) in (Zarinpoush Fataneh and Imagine Canada (Organisme), 2006).*

S. Courcier appuie la définition de F. Zarinpoush et explique qu'« Évaluer un projet, un objectif, une politique, c'est porter un jugement sur la façon dont celui-ci est réalisé, pour pouvoir mieux agir. Pour cela il faut d'abord reconnaître et si possible mesurer ses effets spécifiques » (Courcier, 2002).

L'évaluation est donc un « examen systématique de la valeur ou de l'importance d'un objet » (Scrven, 1991) de sa mise en œuvre ou des résultats d'une initiative à des fins d'apprentissage ou de prise de décision<sup>24</sup>.

Encore méconnue en Algérie<sup>25</sup>, la pratique de l'évaluation des projets est incontournable aux États-Unis d'Amérique et en Europe, même si à ses débuts (les années 1970) elle n'a pas connu un franc succès<sup>26</sup> avec la crise économique et les pratiques de la « Rationalisation des choix budgétaires » (RCB)<sup>27</sup> dans les administrations publiques, mais

---

<sup>20</sup> SNAT : Schéma National d'Aménagement du Territoire.

<sup>21</sup> SRAT : Schéma Régional d'Aménagement du Territoire.

<sup>22</sup> PDAU : Plan Directeur d'Aménagement Urbain.

<sup>23</sup> SDAAM : Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine de Constantine.

<sup>24</sup> Selon la société canadienne de l'évaluation

<sup>25</sup> Elle est associée aux finances et aux budgets, ce n'est qu'à partir de 2010, qu'elle est intégrée dans les textes de loi pour juger de la valeur d'un projet par rapport aux critères d'efficacité, de pertinence, de cohérence, d'efficience et de qualité. Confer chapitre 7§ 7.1.

<sup>26</sup> Idée développée dans le chapitre 5§5.2.2.

<sup>27</sup> La Rationalisation des choix budgétaires (RCB) est une technique expérimentale de gestion des finances publiques mise en place en France en mai 1968. Inspirée du Planning Programming Budget System (PPBS) utilisé aux États-Unis, l'objectif est d'optimiser les choix budgétaires publics par une meilleure prise en

depuis, elle s'est grandement développée et a migré vers d'autres secteurs notamment celui du management et de la gestion du projet.

L'année 2015 fut d'ailleurs déclarée « année internationale de l'évaluation » par le réseau d'évaluateurs Evalpartners<sup>28</sup>, pour promouvoir la culture de l'évaluation à travers le monde(Laporte, 2015).

L'évaluation nous permet de connaître les progrès accomplis, la qualité de la planification et de la gestion, de comparer les résultats aux objectifs, de connaître la portée du projet et surtout de réorienter la stratégie adoptée en fonction des aléas rencontrés. C'est un outil permettant l'amélioration continue de la démarche, mais également sa valorisation.

IL existe trois moments de l'évaluation dans le cycle d'un projet : *ex ante* (a priori), *in itinere* (chemin faisant, concomitante) et *ex post* (a posteriori), les trois restent complémentaires dans la vie d'un projet. Même si l'évaluation en fin de projet est fréquente pour en mesurer l'efficacité<sup>29</sup>, elle peut prendre place à mi-parcours du projet pour suivre les progrès réalisés, d'injecter les moyens nécessaires pour la suite, de soulever les manques et les dérives afin de procéder à leurs éventuelles corrections. L'évaluation *in itinere* peut être un moment de révision des objectifs selon le degré de progression du projet ou des changements dans le contexte.

L'évaluation *ex ante* quant à elle, est menée avant même la mise en œuvre du projet, elle a pour objectif d'éclairer les choix avant la mise en œuvre des actions. Appelée également *prospective*, elle permet de dresser un état des lieux complet de la situation de départ et du contexte d'intervention et évalue les enjeux par rapport à celui-ci, la faisabilité et les risques du projet envisagé, comme expliqué par S. Courcier :

*« L'évaluateur se place alors dans une attitude prospective et dans un objectif d'aide à la décision. L'évaluation doit permettre d'éclairer les choix des décideurs vis-à-vis des projets d'aménagement. Quand plusieurs options sont possibles, il s'agit*

---

compte, évaluation et contrôle des résultats de l'action administrative. La méthode repose sur des outils d'analyse systémique et des bilans « coût-efficacité ». Elle a été abandonnée en 1980.

<sup>28</sup> Evalpartners créée en 2010, est une plateforme de 34 organisations incluant de nombreuses associations professionnelles d'évaluateurs, des organisations multilatérales, le réseau d'évaluateurs du Comité d'aide au développement de l'organisation de coopération et de développement économique (CADOCDE), des organismes d'aide bilatéraux, des fondations privées et des ONG.

<sup>29</sup> Efficacité : degré d'atteinte des objectifs fixés.

*d'analyser les options dans le but de mettre en évidence leurs avantages et désavantages comparatifs » (Courcier, 2002).*

L'intégration du processus d'évaluation -dès la première phase de la conception du projet - est très importante, c'est aussi le moment le plus délicat et le plus difficile vu les incertitudes qui règnent durant cette phase. Le jugement de valeur est fondé sur des projections, mais ce n'est pas pour autant que son intérêt est moindre, en se basant sur les données de l'analyse du contexte (dans toutes ses dimensions) et en vérifiant les objectifs aux besoins, l'évaluation *ex ante* permet de réduire les risques.

H.Voogd explique que l'évaluation conduit à des recommandations contribuant à orienter une décision (H.Voogd, 1985) in(Cucu Tatiana, 2012). Elle est également mise en évidence par N. Lichfield qui précise que « l'évaluation n'est pas synonyme de prise de décision : elle assiste, elle est un outil à la prise de décision en fournissant aux participants du processus de planification des informations factuelles nécessaires pour prendre une décision » (Lichfield et al., 1975) in(Cucu Tatiana, 2012).

D.Stufflebeam, définit le fait d'évaluer par « Aider à prendre des décisions », « Processus, par lequel on définit, obtient et fournit des informations utiles permettant de juger les décisions possibles» (Stufflebeam, 1980).

A Constantine, avant même l'élaboration du plan d'aménagement du Grand Bardo, les autorités locales avaient lancé une très grande opération d'éradication des bidonvilles et de l'habitat précaires, des opérations de relogement des habitants dans la ville nouvelle Ali Mendjeli, de démolition des maisons (habitat individuel), de commerces et d'usines<sup>30</sup> ainsi que l'indemnisation des propriétaires<sup>31</sup>. À l'issue de ces opérations, 55ha furent libérés sur les 155h du site.

Ces opérations ont suscité un large débat auprès de la société civile, l'enjeu économique que représente la proximité du site au centre-ville a fait que le dégagement du terrain soit perçu comme une action de détournement du foncier au profit de riches investisseurs<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Au nombre de cinq de petites tailles.

<sup>31</sup> 2513 familles relogées, les cités des mûriers et des peupliers, le quartier des dinandiers et l'ancienne usine<sup>31</sup> de production du mobilier métallique étaient concernés par des opérations de patrimonialisation(Sahraoui, 2011).

<sup>32</sup> Journal El Watan, 14/01/2008.

Avant d'aller plus loin dans le projet, les autorités locales avaient besoin d'être confortées dans leurs choix et de légitimer scientifiquement et techniquement leurs décisions auprès de la société civile. Ainsi la wilaya de Constantine appuyée par une équipe d'universitaires, a organisé un workshop international mobilisant près de 20 experts nationaux et internationaux, dans le but d'échanger sur des expériences similaires aux projets PMU et RGB dans le monde, d'enrichir le débat sur la modernisation de Constantine<sup>33</sup> et d'orienter les décideurs politiques ainsi que l'équipe chargée du projet, comme l'exprime le Wali « J'ai fait appel à ces experts parce que je veux m'éclairer »<sup>34</sup>.

Lors du workshop « Les experts de l'urbain ont contribué au débat sur le processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet. Ils ont permis de revenir sur les attributs, les qualités de la métropole et les fondamentaux ou les principes fondateurs du projet »(Sahraoui, 2011).

À l'issue de cet événement, une charte des fondamentaux pour l'intervention sur le site du Bardo et pour le projet de modernisation de Constantine fut rédigée. Les orientations de ce workshop international ont servi de base pour la rédaction du document PMU fixant les enjeux du projet, ses objectifs, ses principes, ainsi que son programme.

Cette charte des fondamentaux a servi également à la rédaction du cahier des charges pour l'avant-projet d'aménagement du Bardo et l'avis de présélection national et international de bureaux d'études.

Le fait que le workshop soit organisé avant même la mise en œuvre du projet, en faisant appel à des experts nationaux et internationaux, que ses résultats contribuent à la définition de la démarche et au cadrage des actions pour le projet RGB, nous pousse à nous interroger sur la nature de cet événement.

Le Workshop, est-il une évaluation *ex ante* sans en prendre l'appellation ?

Si c'est le cas, comment cette évaluation a-t-elle été menée ?

---

<sup>33</sup> Des documents retraçant l'évolution urbaine de Constantine, ses potentialités et ses faiblesses ont été transmis aux experts avant le déroulement du workshop, un film leur a été présenté, et une sortie explicative sur terrain a été également organisée, les experts ont été accompagnés par le staff exécutif de la wilaya.

<sup>34</sup> Mots du Wali de Constantine pour l'ouverture du workshop « Modernisation et restructuration des villes. Constantine » Wilaya de Constantine janvier 2009.

Cela nous a poussé à préciser les enjeux de l'évaluation et de connaître son impact réel sur le projet. Les résultats du workshop engagent une réflexion à deux niveaux, celle de l'intérêt de l'évaluation *ex ante* et son rôle comme outil d'aide à la décision.

Le fait de faire appel à des experts afin d'évaluer et de confirmer ou de réajuster la démarche adoptée par le projet, à une phase précoce de sa vie, a soulevé en nous le désir d'identifier le profil de ces experts à qui revient la tâche de l'évaluation des projets.

Qui sont ces experts chargés de l'évaluation ? En quoi consistent leurs missions ?

### **De la problématique de l'aide à la décision**

Ayant présenté l'intérêt de l'évaluation, nous allons donner quelques éclaircissements sur le processus d'aide à la décision.

La décision est définie par Le Petit Robert comme « *un jugement qui apporte une solution* ». Elle est également définie comme un processus aboutissant à la formulation d'un jugement par une ou un groupe de personnes (Mazri, 2007) in (Cucu Tatiana, 2012).

La norme ISO 9000, 2005, apporte la définition suivante du processus : « Le processus est l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie » (ISO 9000, 2005).

B. Roy [Roy, 1985] définit le processus d'aide à la décision comme

*« l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicites (analyste), mais non nécessairement complètement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponses aux questions que se pose un intervenant dans un processus de décision, éléments concourant à éclairer la décision et normalement à recommander ou simplement favoriser un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, et les objectifs et les systèmes de valeurs aux services desquels cet intervenant se trouve placé d'une autre part » (Roy Bernard, 1985)*

Cette définition explique que le processus d'aide à la décision n'est pas un processus de recherche de « la solution », mais qu'il met en exergue la logique qui a conduit au choix de celle-ci.

Dix mois après le déroulement du premier workshop, un second<sup>35</sup> fut organisé par la Wilaya de Constantine, il a rassemblé certains des experts qui étaient présents lors du premier workshop, auxquels ont été soumis les documents confectionnés<sup>36</sup> pour consultation et enrichissement.

Suite à ces deux workshops, les autorités locales ont poursuivi le projet et ont lancé un appel à concours international d'idées d'aménagement du Bardo, la sélection des équipes pluridisciplinaires (urbanistes, architectes, paysagistes,) s'est faite sur la base de leurs références et compétences<sup>37</sup>. Ainsi douze agences d'architecture et d'urbanisme internationales<sup>38</sup> ont été sélectionnées, les agences de la *short list* ont remis leurs travaux le 12 janvier 2011. Ce qui nous amène à la question suivante :

Quel est le degré de contribution du workshop dans le processus décisionnel du projet ?

### **De la problématique de la pratique de l'évaluation**

Lorsque nous abordions la question de l'évaluation des projets de manière informelle avec des universitaires de notre entourage ou avec les responsables dans le secteur socioéconomique, ils nous renvoyaient de manière systématique au suivi du projet, pour eux, évaluation et suivi avaient les mêmes objectifs, mais le fait d'employer le terme « évaluation » cela sous-entendait contrôle, et sanctions à la clé, certains évoquaient l'audit ou même le contrôle, nous étions tout de suite confrontés aux questions suivantes :

Quelle est la différence entre évaluation et suivi ? ont-ils des points en commun ? Quels rapports entretiennent-ils ?

Quelle est la différence entre l'évaluation et les autres activités connexes ?

---

<sup>36</sup> Le document PMU, cahier des charges pour l'avant-projet d'aménagement du Bardo, l'avis de présélection nationale et internationale de bureaux d'études. Le document fixant les missions de l'agence chargée du suivi du PMU, et les textes pour la création de l'office Bardo et l'office de la réhabilitation.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> BET OBERMEYER Allemagne, UTIC KOHWOH Canada, DAR EL HANDASSA EL BAHRIA EL Bahreïn, FG TECHNOPOLO Italie, IOSIS INTERNATIONAL France, GROUPE 06 France, IDF Portugal, SPACE GROUPE Corée du sud, OGER INTERNATIONAL France, SOGREAH France, MERAT WORKSHOP France, ARCHITECTURE –STUDIO France, SAU Algérie, URBACO Algérie.

Après la présélection (avril 2010), le concours d'idées s'est adressé à une liste restreinte dite « Short List » publié le 20 juin 2010 sur les quotidiens nationaux.

J.M. De Ketele<sup>39</sup> (1982) intègre dans sa définition de l'évaluation la notion de critères que nous développerons plus loin dans cette recherche<sup>40</sup>, il définit ainsi l'acte : « évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de formation et un ensemble de critères adéquats à l'objet fixé, en vue de prendre une décision ».

La Commission européenne explique qu'évaluer « c'est juger de sa valeur au regard de critères explicites et sur la base d'informations spécialement rassemblées et analysées » (1999, p. 17).

La SFE<sup>41</sup> définit l'évaluation en ces termes :

« L'évaluation est une activité d'étude et d'analyse portant sur la mise en œuvre et les résultats d'une action menée dans un cadre méthodologique et institutionnel formalisé, dans le but de former des jugements empiriquement et normativement fondés sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et/ou l'efficience de cette action »<sup>42</sup>.

Le dictionnaire Larousse (1993) définit un critère comme un « Principe, élément de référence qui permet de juger, d'estimer, de définir quelque chose ».

Les critères et indicateurs de l'évaluation sont nécessaires, car on ne peut pas tout recueillir, tout observer. Le choix de critères et d'indicateurs permet donc de centrer son attention sur certains éléments qui nous semblent importants. Pour les élaborer, il est indispensable d'avoir défini au départ, les objectifs spécifiques de l'action (Comité régional pour la Santé Languedoc Roussillon 2004).

Un schéma d'évaluation idéal suppose l'existence de critères qualitatifs et quantitatifs.

Quels sont ses critères d'évaluation ? Comment sont-ils définis ?

---

<sup>39</sup> DE KETELE J.M. (décembre 1982,p12), les objectifs intégrés, Communication au Colloque international sur la « Définition des objectifs éducatifs et socioculturels dans la perspective d'une meilleure préparation des jeunes à la vie active », Mons : Université de l'État.

<sup>40</sup> Chapitre 5 § 1.8

<sup>41</sup> SFE : Société française de l'Évaluation.

<sup>42</sup> Société française d'évaluation, « Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics », 28 octobre 2003.



Les indicateurs sont indispensables à toute démarche d'évaluation. « Données chiffrées mesurant une situation, un résultat, un effet »<sup>43</sup>, ils sont utilisés à la fois dans le suivi du projet et dans son évaluation (Equal, no date).

Les indicateurs mettent en évidence par des preuves mesurables, l'état d'avancement, les accomplissements du projet, mais également les non-conformités ou les dysfonctionnements de celui-ci, et la mise en place d'actions correctrices permettant de faire des réajustements et de faire face aux imprévus.

Comment renseigner les indicateurs ? Quels sont les outils et méthodes utilisés ?

L'évaluation est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit d'un projet expérimental<sup>44</sup>, elle participe à l'accumulation de connaissances fiables et partagées sur l'efficacité des dispositifs en fonction des conditions de leur expérimentation, cette évaluation sera faite dans une finalité d'apprentissage. Expérimentation et évaluation ont donc tout à gagner à être associées de façon étroite.

### QUESTIONS PRINCIPALES DE RECHERCHE

La gestion des projets urbains engagés à Constantine est une mission délicate, car en plus des difficultés liées aux caractéristiques intrinsèques du projet urbain (dialogue des échelles, concertation entre les différents acteurs, gestion des temporalités, marketing du projet<sup>45</sup>) vient s'ajouter celle de l'expérimentation. Les projets urbains de cette envergure, impliquent également des investissements considérables pour des opérations d'infrastructures (routes, gares...), de grands équipements (lieux de commerces, de loisirs, musées, centre de recherches...), événementiels (expositions, festivals...) du logement, etc.

Ces nouvelles configurations de l'action imposent l'évaluation comme outil pour la prise en charge des difficultés liées aux projets urbains et à l'action sur la ville.

Cette complexité des projets, rend la tâche des autorités locales ou même nationales extrêmement difficile en termes de décision et de choix d'engagement.

---

<sup>43</sup> Mémento sur l'évaluation des programmes financés par les Fonds structurels, Datar, 1998 in <sup>43</sup>(Equal, no date)

<sup>44</sup> Expérimentation e la démarche du projet urbain pour le projet RGB.

<sup>45</sup> Confer Chapitre 3 : LE PROJET URBAIN.

**Comment l'évaluation peut-elle être un outil de gestion permettant d'opérer de façon optimale pour les projets urbains ? Et peut-elle être un outil stratégique d'aide à la décision ?**

## **HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE**

Dans cette recherche, nous soutenons l'hypothèse que l'usage de l'évaluation du projet urbain garantirait non seulement une gestion plus performante de ce dernier, mais constituerait un outil d'aide à la décision indéniable pour les décideurs et les gestionnaires du projet. Outil d'aide à la décision et non pas de prise de décision.

En effet, cette approche nous conduit à concevoir un outil pour faciliter la discussion autour de différents points de vue et non un outil de décision pour déterminer le projet «optimal» (Cucu Tatiana 2012).

Nous avançons la seconde hypothèse que le workshop organisé par la Wilaya de Constantine est une évaluation *ex ante* des projets PMU et RGB, et que son usage a contribué considérablement à la précision des objectifs, à la définition de la stratégie d'intervention et de gestion performante des projets et qu'elle était un outil d'aide à la décision indéniable pour les responsables et les gestionnaires du projet.

Une bonne évaluation des projets expérimentaux en Algérie en l'occurrence le projet de Renouvellement du Grand Bardo à Constantine, garantirait que la réflexion locale puisse déboucher sur des décisions nationales. Elle permettrait de faire des comparaisons nationales et internationales dans le but de progresser.

## **OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

L'objectif principal de ce travail est de soulever l'intérêt de l'évaluation des projets urbains. Il s'agit de démontrer que si elle est menée en amont du projet elle constitue un outil d'aide à la décision pour le commanditaire du projet (public ou privé). Ceci à travers l'étude de cas du projet urbain de Renouvellement du Grand Bardo. Cette recherche ne vise pas à faire une analyse descriptive du projet, mais à démontrer comment ce projet expérimental par sa démarche de projet urbain ; mené dans un contexte particulier ; a suscité une nouvelle pratique, celle de l'évaluation *ex ante* et comment celle-ci a contribué à définir la démarche du projet et à faire des choix stratégiques.

**Les objectifs spécifiques :**

- Revenir sur la définition de l'évaluation des projets urbains.
- Préciser la différence et la relation entre l'évaluation, le suivi et le contrôle.
- Identifier les moments de l'évaluation du projet.
- Identifier les critères d'évaluation du projet
- Identifier le profil des experts impliqués dans l'évaluation du projet.
- Évaluer le projet de Renouveau du Grand Bardo.

**Les objectifs secondaires** de cette recherche sont :

- L'appropriation des fondamentaux de la discipline de l'évaluation.
- L'apprentissage des différentes méthodologies d'évaluation.
- L'usage de l'évaluation pour la gestion optimale des projets et comme outil d'aide à la décision.

## **MÉTHODOLOGIE**

La méthode de recherche est définie comme un ensemble ordonné de manière logique de principes, de règles, d'étapes permettant de parvenir à un résultat. C'est donc à travers la méthode que nous exposerons les principes généraux de la présente recherche, la stratégie adoptée ainsi que la méthode de collecte et d'exploitations des données. Néanmoins, nous adoptons volontairement un processus de recherche non linéaire, car il est le résultat d'un travail de va-et-vient entre la dimension théorique et empirique.

Cette démarche itérative entre la théorie et la pratique, a commencé pour nous avec la volonté d'expérimenter et de faire ressortir la démarche du projet urbain, jusque-là théorique, vers le domaine de l'opérationnel à travers le projet RGB.

La question principale de la recherche émane de cette nouvelle pratique, alors méconnue en Algérie, qu'il faudra comprendre et renseigner en s'appuyant sur la littérature scientifique, pour revenir par la suite sur la pratique du projet, et vérifier si le processus du projet urbain mis en œuvre sur terrain correspond au standard défini par la littérature.

Cette recherche s'inscrit dans le domaine de la gestion et la conduite des projets urbains, elle vise à améliorer les pratiques pour une gestion performante des projets urbains et à offrir un outil d'aide à la décision aux décideurs par la méthode de l'évaluation.

La thèse est pensée en deux parties distinctes, mais complémentaires, chaque partie s'appuie sur une méthodologie adaptée pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, même si dans son aspect formel, la thèse est déclinée uniquement en chapitres.

La première partie de la recherche vise à poser le socle théorique, un état de l'art des différents éléments pour traiter de notre problématique. Pour ce faire, nous avons effectué une recherche bibliographique qui englobe les ouvrages et revues scientifiques, thèses, articles scientifiques, rapports des différents organismes internationaux d'évaluation, guides et manuels de l'évaluation, ainsi que tout document scientifique permettant d'apporter un éclaircissement sur la problématique.

Dans cette étape, nous nous sommes appuyés sur l'analyse conceptuelle, en mettant en avant les concepts relatifs à notre problématique et à nos objectifs de recherche, elle se poursuit en « décomposant chaque concept pour en dégager les dimensions et les aspects à considérer » (Angers, 2009). Les principaux concepts de cette recherche sont : « projet urbain », « évaluation » et « aide à la décision ».

Les concepts abordés dans le présent travail, peuvent recouvrir un large éventail d'interprétations, d'où l'intérêt de revenir sur leurs genèses, et les modes de leurs usages, leurs définitions et donc nécessaires pour en saisir le sens et retenir celui que nous entendons dans notre recherche, nous montrerons comment -graduellement- s'est mise en place la relation entre les trois concepts.

Afin de faciliter et d'optimiser la gestion de la documentation collectée, nous avons eu recours à Docear<sup>46</sup>, ce logiciel de gestion de la littérature académique aide à l'organisation des données par son interface mono-section, par le tri des documents en catégories, le tri des annotations (commentaires, signets et texte surligné à partir de fichiers PDF) et leurs affichages depuis plusieurs documents, dans plusieurs catégories simultanément sur une même interface.

---

<sup>46</sup> Docear, appelé également le couteau suisse de la littérature scientifique, Docear (prononcer dog-ear) est une « suite logicielle de littérature académique », un outil en open source, combinant le mind mapping (la création de cartes heuristiques), la gestion de fichiers PDF et des annotations sur un PDF et l'intégration de références bibliographiques. (<https://urfist.chartes.psl.eu/decouvrir-docear-le-couteau-suisse-du-chercheur>).

Il combine plusieurs outils dans une même application (gestion de PDF, gestion de références, mind mapping,), en plus de recommander des publications en open access en relation avec l'information recherchée.

Nous avons eu recours au logiciel Zotero pour la gestion des références bibliographiques et l'insertion des citations.

La dialectique entre la dimension théorique et celle empirique de cette recherche est suscitée par notre objet d'étude « le projet de Renouveau du Grand Bardo » à Constantine. Durant la période de 2008 à 2011, nous étions dans une posture volontariste de chercheur, d'acteur actif et analyste. Les projets cités dans ce travail ont été abordés sous un angle d'observation et d'intervention à la fois.

À cet effet, nous nous sommes appuyés sur la méthode de l'observation participante, lors des réunions de travail entre les décideurs, les chercheurs, les experts, les gestionnaires et les techniciens, tenues séparément par corps d'acteurs ou entre l'ensemble des parties prenantes, que nous avons complétées par des entrevues auprès des acteurs de la décision dans ce projet.

Cette méthode nous a permis d'avoir accès aux données directes, ce qui garantit leurs authenticités, la méthode fournit des connaissances de l'intérieur, « l'observation en situation permet la perception de la réalité immédiate » (Angers, 2009), notre démarche est donc d'ordre qualitatif.

Avant de commencer l'évaluation du projet RGB, nous voulions d'abord connaître l'état de cette pratique<sup>47</sup> en Algérie, nous avons procédé à l'analyse de tous les textes législatifs (loi, arrêté, décret) relatifs à l'évaluation, parus dans le journal officiel algérien depuis 1962 jusqu'à 2019 et dans tous les secteurs<sup>48</sup>, afin de voir s'il existe un modèle évaluatif ou une « grille d'évaluation »<sup>49</sup> pour les projets et de la comparer avec les standards internationaux de l'évaluation.

---

<sup>47</sup> Dans le sens que nous entendons dans cette recherche, c'est-à-dire pour l'amélioration de la gestion du projet et comme outil d'aide à la décision.

<sup>48</sup> Confer annexes.

<sup>49</sup> Une grille d'évaluation est un standard croisant les objectifs du projet et les indicateurs.

L'évaluation est une réponse à une commande qui émane généralement du maître d'œuvre, ou du décideur, dans notre cas il n'existe pas de commanditaire, nous avons procédé à l'évaluation dans l'objectif d'améliorer les pratiques et de sensibiliser les formateurs (enseignants universitaires)<sup>50</sup>, et les décideurs et gestionnaires de projets de son importance et de son intérêt. L'absence de commanditaire nous a permis un positionnement extérieur détaché des décideurs et de toutes formes d'influences que cela pourrait engendrer.

Néanmoins, dans la phase de planification de l'évaluation, il fallait préciser son but, définir les acteurs concernés, choisir son moment afin de dégager les questions évaluatives, les outils et les sources de collectes des données.

Dans notre cas, nous avons fait le choix sciemment d'aborder deux moments que nous jugeons importants dans la vie de notre objet d'étude : la phase préalable à sa mise en œuvre pour une évaluation *ex ante* et la phase post projet pour une évaluation *ex post*.

La phase de mise en place de l'évaluation commence par la définition du contexte dans lequel s'insère le projet (institutionnel, géographique, historique, urbain et architectural, social et environnemental), ainsi que le cadre de gouvernance.

Afin de mieux cerner les objectifs et les enjeux du projet, le choix de la démarche adoptée et les logiques de sa mise en œuvre, nous avons retracé la genèse du projet à travers l'analyse des procès-verbaux de réunions, le document « Un grand projet de modernisation d'une capitale régionale »(Wilaya de Constantine, 2011), notes personnelles, le film Bardo (Sahraoui, 2009), ainsi que la transcription des discours des autorités locales concernant le projet RGB. Pour mener à bien cette étape, nous avons opté pour une analyse de contenu manifeste et latent, que nous avons complété par la technique directe de l'entrevue de recherche<sup>51</sup> adressée aux acteurs de la décision dans ce projet.

Avant le lancement de tout projet, il est important de dresser un état des lieux appelé « l'état zéro », pour définir cette situation de départ, nous avons choisi la méthode AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou SWOT en anglais (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats). La méthode « est un outil d'analyse stratégique. Cet outil combine l'étude des forces et faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur,

---

<sup>50</sup> Particulièrement les architectes, urbanistes et la spécialité du management du projet.

<sup>51</sup> Confer annexe

etc., avec celle des opportunités et menaces de son environnement » ('Les outils de pilotage du CDIAE', no date) cet outil aide à la définition d'une stratégie d'intervention qualitative et quantitative.

« L'AFOM est une méthode d'analyse qui peut être utilisée dans le cadre de l'évaluation de projets. Elle consiste en l'identification et la comparaison des facteurs positifs et négatifs dans l'environnement interne et dans l'environnement externe à celui-ci » ('Méthode AFOM (SWOT)', no date). Elle permet de faire ressortir les facteurs influents sur l'implantation du projet afin d'en faciliter la mise en œuvre.

Avant la mise en œuvre du projet, les autorités locales en collaboration avec l'équipe de chercheurs, ont lancé un workshop international<sup>52</sup>, dans l'objectif d'éclairer les décideurs sur la stratégie à adopter et les actions à mener, nous avons considéré que cette rencontre est une forme d'évaluation *ex ante*, mais il fallait d'abord le démontrer en faisant une analyse comparative entre le but, les objectifs, les experts impliqués et leurs missions ainsi que le mode opératoire et la nature du commanditaire pour le workshop et l'évaluation *ex ante*.

Notre recherche se différencie des autres travaux académiques par son approche empirique de l'évaluation, afin de mieux cerner le travail des évaluateurs nous avons participé en tant qu'observateur et acteur à la phase préparatoire de l'évaluation *ex ante* du projet RGB et à son déroulement, cette observation participante nous a aidé à cerner la méthode de sa mise en œuvre, comment travaillaient les évaluateurs, mais également de voir comment l'évaluation est utilisée par les acteurs de la décision.

Pour mettre en lumière le contenu et le déroulement de cette évaluation *ex ante*, nous avons procédé à l'analyse des notes personnelles, rapport final du workshop, la transcription des enregistrements des experts lors des trois journées et celles des discours des autorités locales lors de l'ouverture et la clôture de l'évènement à travers une analyse de contenus manifeste et latent.

---

<sup>52</sup> Workshop « Modernisation et restructuration des villes : Constantine » 26,27 &28 janvier 2009. Constantine.

Nous avons opté pour une transcription mot pour mot, c'est-à-dire de l'ensemble des mots entendus, en corrigeant les fautes de langage et en notant les remarques annexes (paroles entendues à côté des questions) afin de mettre en avant les enjeux affichés et cachés les éventuels complicités ou tensions entre les intervenants.

La transcription des enregistrements représentant une durée s'élevant à 22 heures, avec une moyenne de sept heures d'enregistrement par jours, ce qui a été retranscrit sur 270 pages. Auxquelles vient s'ajouter le rapport final des trois journées et des notes personnelles, augmentant le nombre de pages à près de 300.

L'analyse des données qualitatives s'est faite selon les méthodes de structuration et de classification suggérées par Miles et Huberman (Pourtois, 1993) en travaillant par condensation/présentation des données. Après quantification de données qualitatives (par recodage), nous avons procédé à l'analyse de ses données de manière combinée.

Dans notre recherche nous avons opté pour le logiciel Nvivo 10<sup>53</sup> pour l'analyse thématique des discours, comme outil d'aide au traitement des données qualitatives.

Nous avons d'abord effectué une première lecture de l'ensemble des documents afin de recueillir les données qui nous intéressaient, en concordance avec nos objectifs de recherche, notre cadre conceptuel et nos propositions (González, 1994).

Cette première lecture nous a permis de revenir sur les moments forts des trois journées, et de déceler les idées émergentes, celles qui ont fait consensus et celles qui au contraire, ont été à l'origine de divergence d'opinions.

Dans la phase, dite de décontextualisation, phase manuelle du travail, nous avons identifié les passages ou paragraphes à stocker dans des « Nœuds » (terminologie Nvivo), ces nœuds (sous forme de répertoires) permettent de coder chaque extrait du document, en fonction des unités d'analyses que nous souhaitons étudier.

---

<sup>53</sup> NVivo : logiciel appartenant à la famille des CAQDAS : Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software) ont des logiciels qui aident le chercheur ou l'IT à organiser, coder et questionner différents types de données qualitatives – entretiens, questions ouvertes, documents d'archives, supports ethnographiques, audio, vidéo... Ces outils logiciels permettent ainsi de travailler sur des corpus volumineux en valorisant, notamment, des opérations de classification et de catégorisations des données (<https://mate-shs.cnrs.fr/tuto02-atlasti-nvivo-abrial-salomon/>).



C'est « Nœuds mères » sont liés directement aux objectifs de la recherche : projet urbain, évaluation, aide à la décision, PMU et RGB.

Les nœuds dits « nœuds enfants » sont regroupés dans des « nœuds mères ».

Nous avons choisi les nœuds enfants en fonction de ce que nous avons jugé comme mots clés dont : le but de l'évaluation, dans la commande de Mr le Wali, des concepts théoriques issus de de la littérature, des idées émergentes à la lecture des documents, de la fréquence d'apparition de certains mots dans les interventions des experts. La fréquence des mots peut révéler le centre d'intérêt et les préoccupations des intervenants.

Les nœuds enfants que nous avons choisis au départ, n'ont pas tous étaient retenues, certains ne contenaient pas suffisamment d'informations pour apparaître, d'autres nœuds ont été regroupés entre eux à des fins d'efficacité.

Les nœuds sont reliés à des attributs avec un type et une ou des valeurs, dans notre cas les attributs sont les experts, auxquels nous avons affecté comme type : l'origine (pays de provenance), le profil (architecte, urbaniste, architecte-urbaniste, sociologue de l'urbain, politologue, géographe,), le poste occupé (universitaire, professionnel, politique) et comme valeur, le nombre d'années d'exercice.

La seconde phase de l'analyse thématique est la recontextualisation par matrice et modèle. Elle « consiste dans NVivo à regrouper les Nœuds pour en faire un tout intelligible et porteur de sens »(Fallery and Rodhain, 2007)

Dans notre recherche nous avons utilisé la fonctionnalité « matrice de croisement » (elle permet de croiser différents nœuds, « ce modèle est un schéma des relations, qui fait apparaître tous les éléments liés ensemble et qu'on peut alors étendre (différents types de flèches sont possibles). Une organisation en hypertexte de ces modèles permet de définir différentes couches à mesure que la compréhension progresse » (Fallery and Rodhain, 2007).

L'analyse de toutes ces données nous a permis l'identification des objectifs, des enjeux, de faire ressortir les impératifs du projet, toutes les idées et orientations pour le projet y compris celles non retenues, la démarche adoptée pour le projet ainsi que les orientations. Ceci a permis de les comparer avec les choix effectifs des décideurs politiques pour voir

comment et à quel point cette évaluation *ex ante* a servi dans la prise de décision du commanditaire (du projet et de son évaluation).

Dans la dernière étape, consacrée à la capitalisation des données et informations recueillies, nous avons mis en exergue les enseignements tirés de l'évaluation de ce projet.

## **STRUCTURE DE LA THÈSE**

Cette thèse est divisée en sept chapitres, que nous avons représentés dans un tableau récapitulatif (Cf. *Tableau 0-1*).

Le premier chapitre revient sur les sources d'inspiration de cette recherche, la définition de notre sujet et la formulation des questions de recherches. C'est le moment de poser l'hypothèse de la recherche et de préciser ses objectifs. C'est aussi l'occasion de présenter les principaux outils d'investigations, de collectes des données et les méthodes de recherche utilisée pour mener à bien le travail et donner une crédibilité scientifique aux résultats.

Le chapitre deux, traite de la notion de projet, ses caractéristiques et son cycle de vie, la notion de projet est liée à celle du processus, ce qui conduit à sa définition.

Le chapitre trois, examine la notion de gestion de projet, il traite de ses caractéristiques et des différentes méthodes de gestion et de pilotage du projet.

Le chapitre quatre, aborde le concept de « projet urbain », son origine et le contexte de son apparition qui correspond à la situation de départ de notre cas d'étude. Cerner ses principes, ses effets, identifier ses acteurs, permet de délimiter le champ de la réflexion et donner une définition claire du projet urbain et de ses spécificités dans un contexte européen, permettant ainsi de placer les référents pour comparer le projet urbain expérimenté dans le contexte algérien et pouvoir le positionner dans la saga des projets urbains.

Le chapitre cinq, analyse de manière approfondie la pratique de « l'évaluation » nous prendrons le temps de revenir sur sa genèse pour comprendre comment elle a évolué. Née dans un contexte administratif, elle a été adoptée par la suite dans plusieurs disciplines pour être généralisée à tout type de projet et particulièrement aux projets à caractères

novateurs, impliquant plusieurs acteurs, dont les citoyens, et engageant un investissement conséquent.

La pratique de l'évaluation est souvent confondue avec celle du suivi, de l'audit ou encore du contrôle, il est important donc de la distinguer des autres pratiques qui lui sont connexes, car si en apparence ils présentent des ressemblances, en réalité ce n'est pas le cas, les objectifs et les finalités diffèrent, la démarche et les outils ne sont pas non plus les mêmes.

Les champs de l'évaluation sont multiples, la nature et le type de projet à évaluer également, donc la nature de l'information que le commanditaire souhaite connaître et à quel moment de la vie du projet, cette diversité engage des méthodes différentes dans la collecte des données, mais aussi dans leurs analyses.

Tout ceci, a engendré différents types d'évaluations liées directement à son usage et sa finalité, on distingue alors des évaluations selon le périmètre, les temporalités, l'auteur de l'évaluation, et la fonction. Il explique les différentes étapes de la planification jusqu'à la mise en place d'un système évaluatif et comment l'évaluation peut être un véritable outil d'aide à la décision.

Le chapitre six, aborde la question de la pratique de l'évaluation en Algérie, pour ensuite traiter des différentes étapes de mise place de l'évaluation du projet de Renouveau du Grand Bardo.

Le chapitre sept, s'attardera sur les profils des experts qui ont mené l'évaluation *ex ante* du projet RGB, le but et les objectifs de cette dernière, mais également son déroulement, pour enfin présenter ses résultats et leurs usages. Il mettra en avant la contribution de cette évaluation à la prise de décision par les autorités locales.

*In fine* nous concluons cette recherche par les résultats auxquels nous avons abouti, les orientations et pistes de recherches que soulève notre travail.

**Tableau 0-1 : structure de la thèse.**

| Chapitres   | Sous-chapitres   |
|---|--|
| De l'intérêt à la problématique de l'évaluation                           | Introduction<br>Problématique<br>Hypothèse de la recherche<br>Objectifs de la recherche<br>Methodologie  |
| Le projet, la complexité d'un système                                     | Introduction<br>Origine et définition de projet<br>Le processus du projet<br>Conclusion  |
| Gestion et pilotage du projet   | Introduction<br>Origine et définition<br>Les méthodes de gestion du projet<br>L'évaluation comme outil de gestion de projet<br>Conclusion  |
| Le projet urbain  | Émergence du concept<br>La gestion du projet dans le temps<br>La concertation<br>Pluridisciplinarité et transdisciplinarité<br>Le management urbain<br>Les échelles du projet urbain<br>Conclusion   |
| L'évaluation de projet  | Introduction<br>Définition et origine de l'évaluation<br>Les principes de l'évaluation<br>Les objectifs et intérêts de l'évaluation<br>Les enjeux de l'évaluation<br>Les différences entre l'évaluation et les autres activités connexes<br>Les évaluateurs<br>Les indicateurs de l'évaluation<br>Les types d'évaluation.<br>Relations entre les questions évaluatives et les critères |
| Les préalables de l'évaluation du projet de renouvellement du grand Bardo | Introduction<br>État de la pratique de l'évaluation en Algérie<br>Planification de l'évaluation du projet RGB<br>Mise place de l'évaluation  |

## Introduction générale : De l'intérêt à la problématique de l'évaluation des projets urbains

|  |   |
|--|---|
| Premier workshop<br>ou première<br>évaluation <i>ex ante</i> | Profil des experts internationaux<br>Objectifs du workshop ou but de l'évaluation <i>ex ante</i><br>Méthode d'analyse de l'évaluation <i>ex ante</i><br>Résultats de l'analyse thématique<br>Résultats de l'évaluation <i>ex ante</i> |
| Conclusion<br>générale et<br>orientations                    |   |
| Bibliographie  |   |
| Annexes  | Inventaires des textes législatifs relatifs à l'évaluation<br>Interview.  |

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de  
Constantine

## **CHAPITRE 1: LE PROJET, LA COMPLEXITE D'UN SYSTEME**

## INTRODUCTION

Comme énoncé dans la problématique, l'évaluation de projet a pour objet « le projet », qu'il soit architectural ou urbain, d'où l'intérêt de faire un focus sur cette notion. Ainsi dans ce chapitre nous commencerons par la définition du « projet » à travers la littérature relative à la notion et les normes, afin d'en saisir le sens, qui d'ailleurs, diffère selon son usage dans la langue française ou anglaise.

Le projet est une entreprise complexe, qui mobilise des ressources et des compétences dans le but d'atteindre des objectifs préalablement fixés dans un temps déterminé afin de satisfaire le client, ce qui nous amène à définir ses caractéristiques et à comprendre son cycle de vie et l'intérêt de son jalonnement.

La notion de projet est liée à celle de processus, et les étapes du processus de gestion du projet correspondent aux phases de son cycle de vie, d'où l'importance de mettre en exergue les différents groupes de processus.

### 1.1 ORIGINES ET DÉFINITION DE PROJET

Il semblerait que l'origine du terme « projet » soit aussi vieille que les entreprises humaines, pour reprendre la phrase de Giard et Midler « l'idée de projet est aussi vieille que l'activité humaine »(Giard and Midler, 1996).

L'origine du mot « projet » est attribuée au mot latin *projectum* de *projicere*, ce qui signifie littéralement « jeter quelque chose vers l'avant », le préfix « pro » signifie « qui précède dans le temps », le radical *jacere* signifie « jeter »(Menye, 2009).

Néanmoins, Boutinet dans ses travaux (Boutinet Jean-Pierre, 1990), apporte des éléments de précisions quant à l'origine de l'usage du terme projet, qu'il situe à la période du XV<sup>e</sup> siècle, où il apparaît sous deux appellations « Pourjet » et « project », l'étymologie de ces deux mots « désigne des éléments architecturaux jetés en avant : notamment des balcons sur une façade ou des échelas devant une maison »(Boutinet Jean-Pierre, 1990).

La signification du mot projet à cette période et d'ordre spatial, et située « en avant ».

Le terme projet a continué à évoluer avec l'évolution de l'architecture-domaine où il était utilisé- avec la séparation de la réflexion, la conception en suite la mise en œuvre/réalisation, le terme projet va ravir une dimension temporelle.

Boutinet rappelle que « l'histoire du concept de projet à travers le recours à l'architecture fait apparaître l'importance de la dimension spatiale dans tout essai d'anticipation ; elle pose par ailleurs les rudiments de ce que peut être l'articulation entre conception et réalisation » (Boutinet, 2012).

Il est important de préciser que le sens du concept projet change selon son usage dans la langue française ou anglaise. Joly et Muller (1994), associent le sens français du concept « à l'aspect intentionnel des choses et à l'objectif à atteindre » (Joly and Muller, 1995), il fait donc référence à l'intention de faire, la volonté de faire, c'est-à-dire au plan et non l'exécution du plan « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait ».

Selon les mêmes auteurs, le sens anglo-saxon, quant à lui se réfère à « la façon dont on atteint cet objectif, dès lors qu'il a été défini » c'est une vision alors plus pragmatique du projet, car il inclut la planification, l'anticipation et l'implication des acteurs.

Le sens anglo-saxon est celui retenu par la suite dans la littérature anglophone et francophone pour la définition de projet.

Dans le monde des entreprises, « la notion de projet s'applique également à toutes les actions inhabituelles et uniques qui vont transformer durablement l'entreprise, comme la création d'un nouveau produit, la modification de l'organisation, la construction de nouveaux moyens de production ou encore l'organisation d'un événement important »(Boutinet, 2012)

Ses définitions convergent vers un projet qui a pour sens la coordination de plusieurs actions projetées dans le but de réaliser un objectif.

Du côté des théoriciens, Kerzner 1998(Wiley, no date) donne la définition suivante : « Le projet peut être considéré comme une série de tâches d'activités qui ont un objectif spécifique à réaliser dans certaines spécifications; avoir des dates de début et de fin définies; avoir des limites de financement (le cas échéant); consommer des ressources ».



Meredith et Mantel (1995) ajoutent que les activités dans un projet sont souvent partagées en sous-activités pour une meilleure maîtrise, mais cela nécessite davantage de coordination. Ils rajoutent également que le projet peut faire partie d'un programme, cela signifie que l'objectif final du projet devient un sous-objectif pour réussir ledit programme.

*« Un projet est généralement une activité ponctuelle avec un ensemble bien défini de résultats finaux souhaités. Il peut être divisé en sous-tâches qui doivent être accomplies pour atteindre les objectifs du projet. Le projet est suffisamment complexe pour que les sous-tâches nécessitent une coordination et un contrôle attentifs en termes de timing, priorité, coût et performances. Le projet lui-même doit souvent être coordonné avec d'autres projets menés par la même organisation mère »(Meredith and Jr Mantel, 2014).*

Wysocki, Beck et Crane (2000), rejoignent Kerzner dans sa définition, en rajoutant le caractère unique du projet « Un projet est une séquence d'activités complexes et connectées uniques, ayant un ou plusieurs buts et qui doivent être achevées à un moment précis, dans les limites du budget et selon les spécifications »(Wysocki, 2011).

Cleland (1999) aborde la notion de performance dans sa définition : « Un projet consiste en une combinaison de ressources organisationnelles rassemblées pour créer quelque chose qui n'existait pas auparavant et qui fournira une capacité de performance dans la conception et l'exécution de stratégies organisationnelles »(Cleland and Ireland, 2006)

Lewis (2002) précise qu'«un projet est un travail multitâche qui a des exigences de performance, de temps et de portée, il n'est fait qu'une seule fois. Si c'est répétitif, ce n'est plus un projet. Un projet doit avoir des points de départ définis (temps), un budget (coût), une portée clairement définie (ou l'ampleur du travail à effectuer, et des exigences de performance spécifiques qui doivent être respectées) »(Lewis, 2002).

Klastorin (2004) rajoute :

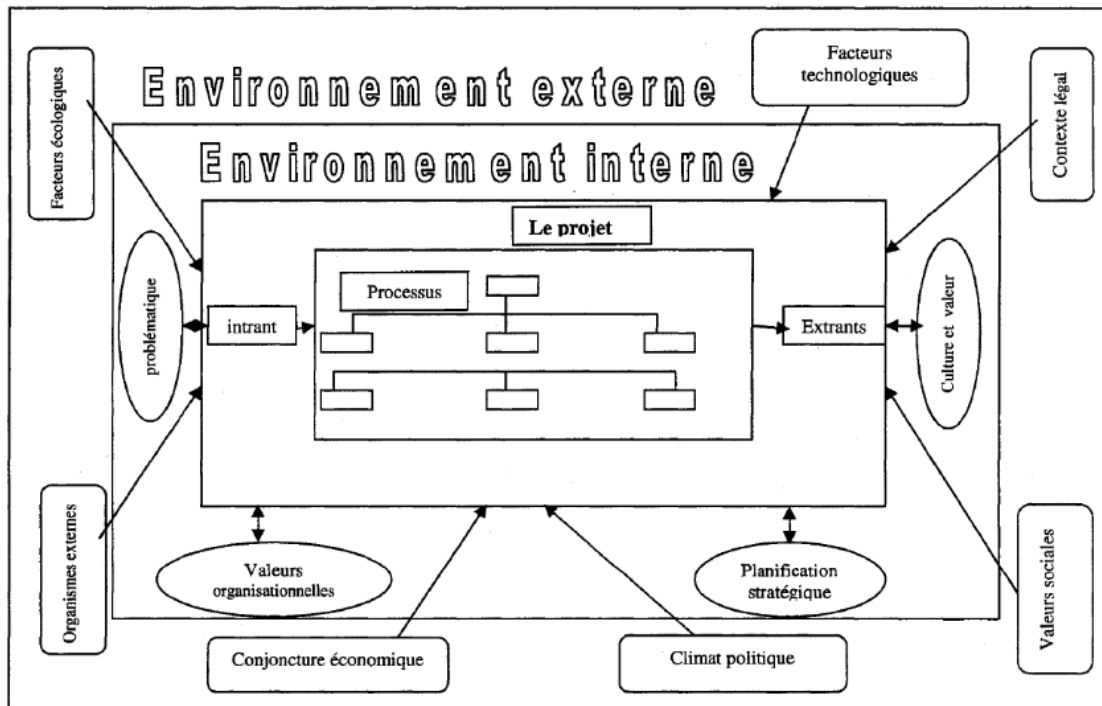
*« Un projet peut être considéré comme un ensemble bien défini de tâches ou d'activités qui doivent toutes être achevées pour atteindre les objectifs du projet. En règle générale, nous supposons que ces tâches ou activités qui constituent un projet sont définies de telle sorte que: chaque tâche peut être démarrée ou arrêtée indépendamment les unes des autres (dans une séquence donnée), et les tâches sont ordonnées de telle sorte qu'elles doivent être exécutées dans une séquence technologique ( par exemple, vous devez construire les murs de la maison avant le toit) de plus, nous*

*supposons également que, une fois les tâches commencées, elles ne peuvent pas être anticipées et doivent être poursuivies jusqu'à ce qu'elles soient terminées ».*

Ce qui implique que « premièrement, les projets ont une durée de vie bien définie entre le moment où la première tâche est énoncée et la dernière achevée [...]. Étant donné que les projets consistent en des tâches spécifiques et bien définies, des objectifs spécifiques sont généralement attribués au projet ; ces objectifs incluent généralement des spécifications de qualité et de conception, ainsi que des coûts et des délais pour le client, qui peuvent différer de la clientèle typique d'une organisation »(Klastorin, 2004).

O'Shaughnessy (1992), propose la définition suivante : « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles» (*La faisabilité de projet - O'Shaughnessy Wilson - Librairie Eyrolles, no date*)

Cette définition n'est pas très différente des précédentes, mais l'auteur dans son livre « La faisabilité de projet, une démarche vers l'efficacité et l'efficacé » O'Shaughnessy (1992), rajoute que le projet est un « système » de type ouvert, dans le sens où le projet peut être impacté par des éléments de son environnement aussi bien interne qu'externe, et que lui-même peut impacter les composantes de son environnement interne, ce qu'il explique très bien dans la (Figure 1-1).



*Figure 1-1: Le projet est un Système.*

*Source : adapté de Grandmont et O'shaughnessy ,1990, dans (Ndjambou, 2005)*

Corriveau (1996) dans sa thèse « Conceptualisation d'une logique du désordre constructif en gestion de projet : fondements, modélisation et hypothèses » (Corriveau, 1996) partage la vision de O'Shaughnessy (1992), et soutient l'idée que le projet doit être abordé et géré comme un « système » vivant, complexe, dynamique et dédié au changement (Ndjambou, 2005).

« Vivant », car dans un projet il y a des connexions et des réseaux sociaux autonomes qui interagissent avec un environnement externe actif.

La complexité du système quant à elle est relative au nombre de facteurs existants qui impactent directement le système et par la diversité des relations entre ces facteurs.

Par contre la dynamique du système projet et assimilée à son évolution continue durant toutes ses phases avec toutes les perturbations auxquels il est sujet.

Dans sa démarche de normalisation, AFNOR<sup>54</sup> X50-105 donne la définition suivante du projet « Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ».

La norme NF EN ISO<sup>55</sup> 9000 définit le projet comme suit : « Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources » (Froman B., 2003).

La PMI<sup>56</sup>, définit le projet comme suit « Un projet est une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (Project Management Institute, 2007).

Cette définition met en avant les mêmes concepts que la définition donnée par la norme AFNOR.

L'ensemble des définitions, qu'elles soient d'ordre théorique ou normatif, s'alignent pour dire que chaque projet a un but et des objectifs clairement définis, afin d'atteindre des résultats précis, prédéterminés, pour répondre à des problèmes identifiés ce qui implique un travail préalable d'analyse pour déterminer les besoins. Le projet est défini dans le temps et dans l'espace, et cela dans un système de contrainte, de coût, de délais et de qualité, ce qui renvoie généralement au triangle (coût, délai, qualité) dans la définition du projet. Par contre l'environnement du projet qu'il soit interne ou externe est considéré comme une source importante d'influence sur le projet (Figure 1-2 ).

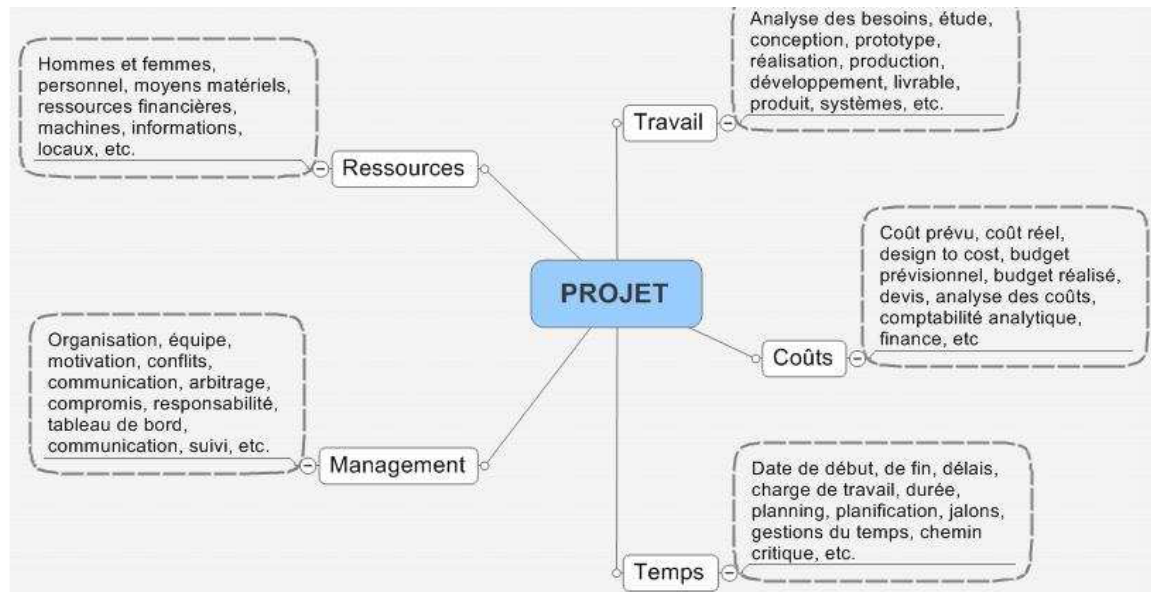
Le projet propose une ou plusieurs solutions dans l'ambition d'apporter des changements vers des situations meilleures.

---

<sup>54</sup> AFNOR : Association française de normalisation

<sup>55</sup> NF ISO : Norme française en ISO

<sup>56</sup> PMI : *Project Management Institute*



**Figure 1-2: Définition d'un projet.**  
*D'après Michel Bigand (Bigand, 2008).*

### 1.1.1 Les caractéristiques d'un projet

Gray (2003), rappelle qu'un projet est un effort complexe, non routinier et ponctuel limité par le temps, le budget, les ressources et les spécifications de performance conçus pour répondre aux besoins des clients. L'auteur dresse les principales caractéristiques d'un projet comme suit :

*« Un objectif établi, une durée de vie définie avec un début et une fin, habituellement, l'implication de plusieurs départements et professionnels. En règle générale, faire quelque chose qui n'a jamais été fait auparavant. Exigences spécifiques en matière de temps, de côte et de performances »(Gray, 2003)*

Richman (2002), liste les caractéristiques d'un projet en :

*« Le travail de projet est une entreprise unique et temporaire. Un chef de projet gère un projet spécifique. Les personnes et autres ressources ne sont pas affectées aux chefs de projet sur une base continue, sauf pour le soutien à la gestion de projet. Un chef de projet est responsable des objectifs approuvés d'un projet tels que le budget, les calendriers et les spécifications »(Richman, 2006).*

Keeling (2000), synthétise les caractéristiques communes du projet en ces trois points :

- Ce sont des entreprises distinctes.

- Ils ont un but et des objectifs distincts.
- Ils ont une durée limitée et ont besoin de ressources » (Keeling, 2000)

La norme NF EN ISO<sup>57</sup> 9000 met l'accent sur les principales caractéristiques du projet, à savoir :

- Un processus unique.
- Des activités coordonnées.
- Une durée dans le temps.
- Spécifique.
- Nécessite des moyens/ressources.

En somme le projet a les caractéristiques significatives suivantes :

- Spécifique : élaborer pour répondre à un besoin spécifique, pour un client spécifique dans un contexte particulier.
- Unique et innovant : fruit d'une idée, il apporte une réponse spécifique à un problème précis dans un contexte unique, donc non répétitif d'où la caractéristique d'innovation dans les projets. Même si parfois il existe des points de similitudes entre certains projets, chacun a ses particularités, ce qui renvoie la définition d'un processus de réalisation pour chaque projet.
- Complexe : la complexité dans un projet n'est pas forcément d'ordre technique, c'est la multiplicité des acteurs et des partenaires externes, qui nécessite des compétences multiples en montage, gestion et conduite de projet. Les ressources et les financements dans un projet ne sont pas sous la même autorité, cela implique un travail de coordination entre l'ensemble des intervenants pour s'assurer que tous avancent dans la même direction afin d'atteindre les objectifs du projet.
- Limité dans le temps : a un début et une fin, mais aussi contenu dans un espace, un lieu, un contexte qui lui est spécifique.
- Entreprise collective : mener par une équipe avec des partenaires, pour répondre aux besoins d'un public cible.

---

<sup>57</sup> NF ISO : Norme française en ISO

### 1.1.2 La structure du projet

Il y a différents types de projets dans de multiples domaines, avec de multiples méthodologies et un public cible divers, on distingue alors :

Le projet d'étude : Qui étudie un problème en utilisant des outils de recueil de données.

Le projet de recherche : il permet au chercheur de vérifier les hypothèses formulées pour répondre à un problème ou à un phénomène, tout en apportant de la connaissance.

Le projet d'établissement : il répond aux besoins d'institutions par exemple : groupement scolaire, universités, structures sanitaires, etc.

Projet personnalisé : fait participer le bénéficiaire dans le projet.

Projet d'action : besoins d'un public cible, et apporter des solutions à des problèmes identifiés.

### 1.1.3 Le cycle de vie d'un projet

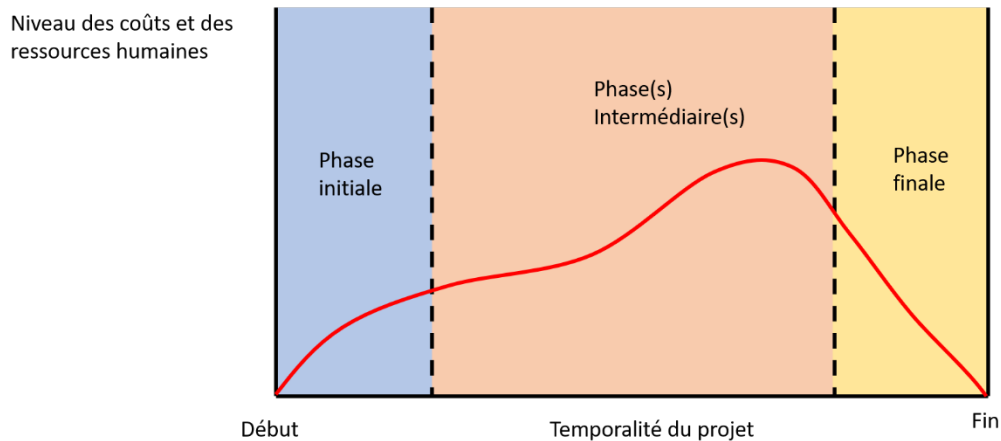
Le cycle de vie d'un projet est l'espace temporel compris entre sa date de début et celle de sa fin. Dans la littérature, il y a ceux qui divisent le projet en trois phases et d'autres en six phases.

La différence entre ces deux types de divisions n'est pas vraiment très importante, car la seconde est simplement plus détaillée, mais la logique reste toujours la même, si nous prenons l'exemple d'Archibald (1976)<sup>58</sup> qui démembrer les phases du projet en six étapes, elles ne sont en réalité que la subdivision des trois phases définies par le (PMI)<sup>59</sup> représenté dans le diagramme ci-dessous. (Cf. Figure 1-3).

---

<sup>58</sup> Cité dans O'SHAUGHNESSY, W. (2005) *Guide Méthodologique d'élaboration et de gestion de projet : la gestion de projet et le concept de gestion intégrée*. Les éditions SMG, Trois Rivières, Qc. 123p.

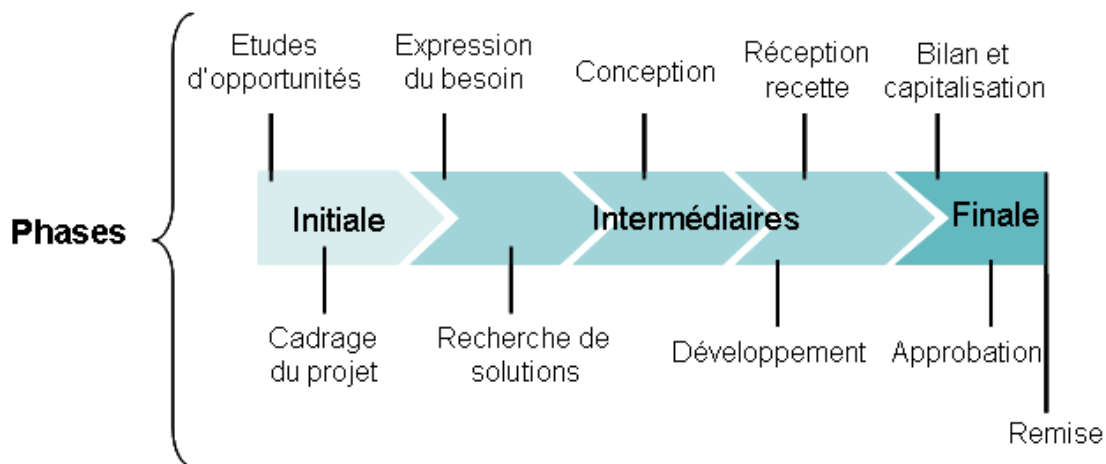
<sup>59</sup> PMI : Project Management institue



**Figure 1-3: Cycle de vie du projet.**

**Source : Project Management Institute (2000).**

Bigand (2008)<sup>60</sup> recense également six phases du cycle de projet comme présenté dans la figure qui suit, elles sont la subdivision des trois phases principales (Figure 1-4).



**Figure 1-4: Cycle de vie de projet.**

**Source : Bigand (2008).**

Par contre W. O'Shaughnessy (1992)<sup>61</sup> suggère un phasage à quatre étapes :

<sup>60</sup> M. Bigand, *Le projet, mode de conception de produit*, dans la collection *La conception industrielle de produit, volume 1 management des hommes, des projets et des informations*, sous la direction de B. Yannou, T. Gidel, C. Merlo et J.P. Vaudelin. Hermes sciences, 2008

<sup>61</sup> W. O'Shaughnessy, *La faisabilité de projet* (1992)



« Conception et évaluation du projet/ Planification détaillée du projet/ Réalisation, suivi et contrôle du projet/ Exploitation et évaluation de la performance du projet réalisé »(Murphy, 2007).

Le cycle de projet proposé par O'Shaughnessy, intègre l'exploitation et l'évaluation du produit ou service réalisé. Cette dernière étape non prise en compte dans les autres modèles de cycle de vie d'un projet est d'une grande importance, car pour en mesurer réellement le degré d'atteinte des objectifs, il est important d'évaluer la performance au moment de l'exploitation.

C'est cette vision du cycle de projet à laquelle nous adhérons, car nous sommes convaincus de l'intérêt<sup>62</sup> et de l'apport de l'évaluation du projet dans ses différentes phases, pour l'optimisation de ses résultats à travers une meilleure gestion et un appui à la prise de décision. La vie d'un projet ne se termine pas à sa livraison, c'est le processus de sa réalisation qui arrive à son terme, le projet continu à vivre avec son exploitation, c'est cette phase qui permet de porter un jugement sur sa réussite ou non, autrement dit, si les objectifs sont réellement atteints ou pas.

En réalité le nombre de phases est en rapport avec l'approche du projet, si celle-ci est globale, le cycle est partagé en trois phases, si par contre l'approche est plus détaillée, le cycle sera partagé en six étapes.

Pour O'Shaughnessy (1992), la phase de conception et évaluation du projet est le moment d'identification des besoins et la recherche de solution, c'est le moment d'élaborer un avant-projet et de définir les critères de performance, c'est une phase préparatoire.

La phase de planification est l'étape de précision des objectifs du projet, des coûts, des ressources nécessaires et de la précision de la méthode à adopter pour sa réalisation, il s'agit de définir son plan d'exécution.

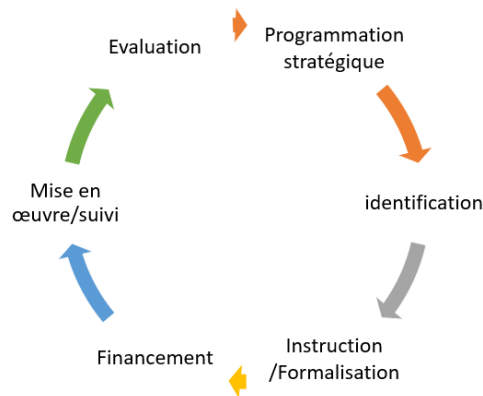
La troisième phase de réalisation de suivi et de contrôle est l'étape durant laquelle le projet prend forme, c'est la mise en pratique de la méthode choisie (le processus de transformation).

---

<sup>62</sup> Nous allons démontrer l'intérêt de l'évaluation du projet dans le chapitre 4§4.3.

La dernière étape, celle de l'exploitation et évaluation de la performance, permet de revenir sur les problèmes rencontrés, identifier les lacunes du projet, afin de les corriger et de tirer des expériences de bonne pratique.

La Commission européenne propose également six phases pour le cycle de vie d'un projet et rajoute une phase d'évaluation (Cf. Figure 1-5).



**Figure 1-5: Cycle de vie de projet.**

**Source : Commission européenne 2004.**

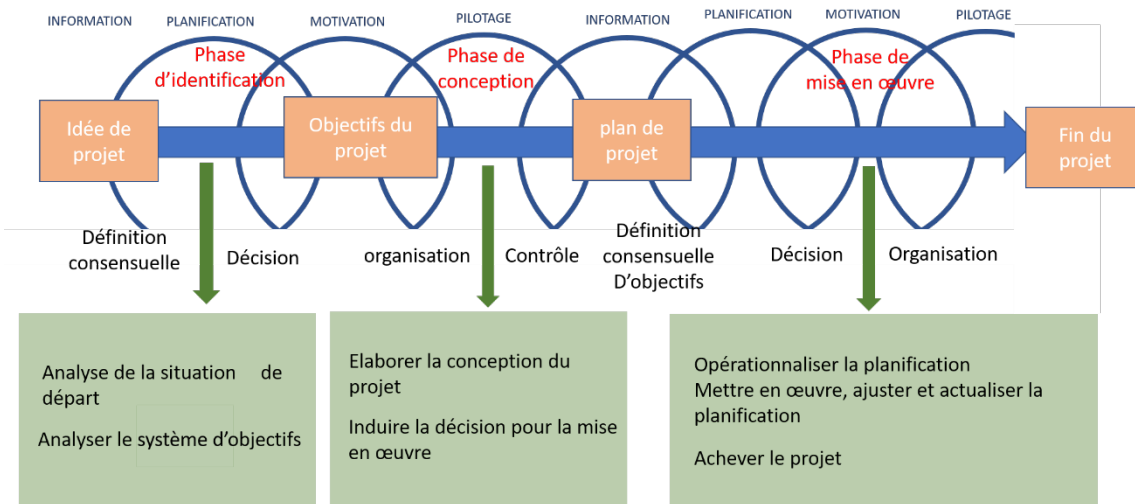
Mais dans ces différentes représentations du cycle de vie de projet qu'elles soient linéaires ou circulaires, l'évolution du contexte, des opportunités ..., n'est pas prise en compte.

Dans la pratique, certains projets n'avancent pas de manière linéaire, avec une succession d'étapes, la démarche est itérative, car en fonction des nouvelles données enregistrées, la démarche du projet devrait permettre de corriger sa trajectoire.

Ainsi certaines agences de développement (telles que la GTZ<sup>63</sup>) ont revu l'approche du cycle de vie de projet en spirale dans l'objectif d'intégrer les évolutions du contexte dans une « démarche qui réinterroge à chaque fois la planification initiale »(Hadjaj-Castro, 2007) (Cf. Figure 1-6).

---

<sup>63</sup> GTZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, l'agence de coopération internationale allemande pour le développement, en 2011, elle fait fusion avec la *Deutscher Entwicklungsdienst* (DED) et l'*Internationale Weiterbildung und Entwicklung* (InWEnt), pour devenir la GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*) source: [www.giz.de](http://www.giz.de)



**Figure 1-6: Cycle du projet.**

**Source : sur la base du schéma de la GTZ.**

Si nous combinons les phases du PMI à celle de la GTZ, nous aurons :

Une phase d'identification, qui consiste à reconnaître les problèmes que le projet se propose de résoudre, les obstacles et difficultés éventuelles lors de sa mise en œuvre, les bénéficiaires du projet et les parties prenantes.

Les parties prenantes représentent le groupe de personnes ou d'individus impactés de manière directe ou indirecte par le projet. Elles peuvent avoir ou non un intérêt aux changements provoqués par ce dernier, des groupes ou institutions ayant un intérêt lors de sa mise en œuvre, ainsi que ceux qui risqueraient de perdre quelque chose suite à sa réalisation.

Le recueil de ces données passe par un travail de terrain, qui engage des entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes, voir des focus groups, ce qui nécessite de créer un cadre propice à la concertation.

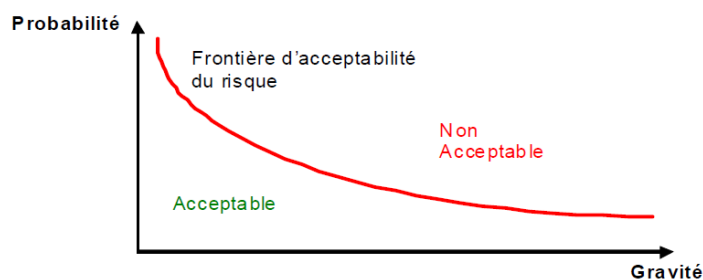
Cela permettra au terme de cette phase de rédiger un document précisant la nature des problèmes à résoudre, les positions des parties prenantes vis-à-vis du projet, ainsi que le choix de ses priorités, c'est-à-dire pourquoi favoriser une action par rapport à une autre, ce qui contribuera à mieux définir les objectifs du projet. Ce document permettra de juger facilement si l'idée du projet est pertinente par rapport à la situation analysée.

La phase de la conception permet d'organiser les idées émises lors de la phase précédente sous la forme d'un « cadre logique<sup>64</sup> » qui est une matrice regroupant et synthétisant toutes les informations clés du projet (objectifs, résultats, activités, risques, programmation et ressources).

Au début du projet, nous ne disposons pas de toutes les données, cela se traduit par un niveau d'incertitude important, impliquant un risque de rater ses objectifs. Mais plus le projet progresse, plus les incertitudes diminuent, par contre la dimension risque est toujours présente et le restera jusqu'à son achèvement.

À cet effet, des moyens de prévention et d'anticipation des risques devront être mis en place, il faudra également prévoir des actions de réajustement dans l'éventualité de leur faire face (Cf. Figure 1-7). Cela participera à la hiérarchisation des actions à mener.

L'évaluation de la maturité du projet tout au long de son cycle de vie est très importante, car elle permettra d'identifier les processus optimaux afin de réduire les risques.



*Figure 1-7: Diagrammes mesure des risques de Farmer.*

*Source [Desroches et al., 2007] citée in (Gonzalez Ramirez, 2009).*

À l'issue de cette phase, les éléments de structure du projet devront être définis, à savoir :

- Objectif général.
- Objectifs spécifiques.
- Résultats attendus.
- Activités envisagées.

---

<sup>64</sup> Nous aborderons de manière détaillée le cadre logique dans le chapitre : gestion et pilotage d'un projet.

Ainsi que les indicateurs objectivement vérifiables, les moyens de vérification, les hypothèses et les conditions préalables, le budget et les ressources indispensables et bien sûr le chronogramme de réalisation.

La cohérence du projet peut être vérifiée lors de cette phase en répondant aux questions suivantes :

- Le projet a-t-il été identifié correctement ?
- Prend-il en compte les besoins réels des bénéficiaires ?
- Les activités décidées, permettent-elles d'atteindre les objectifs/le projet est-il réaliste ?
- Quels sont les facteurs de risques dans le projet ?
- A-t-on choisi les indicateurs qui permettront de vérifier le degré de réussite du projet.

La phase de validation, est une phase intermédiaire entre la conception et la mise en œuvre, il s'agit de vérifier la faisabilité économique et sociale du projet, cela passe par la validation technique, financière (le rapport-bénéfices/coût), sociale, économique (le projet pourra-t-il engendrer les changements escomptés ? les impacts ont-ils été pris en compte par rapport à l'ensemble des parties prenantes ? Et de s'assurer que les risques sont surmontables.

Il est important également d'avoir les validations institutionnelles (les autorisations indispensables) et que le projet s'insère bien dans le cadre législatif et les politiques locales et nationales.

Si, lors de cette phase, l'une des réponses aux questions est « non », un retour vers les phases précédentes est nécessaire, afin d'apporter les corrections souhaitées et conférer au projet plus de cohérence et de solidité.

Au final il faudra mettre en forme le projet et le budget nécessaire pour sa réalisation, afin de le soumettre aux financeurs.

La mise œuvre du projet, c'est le moment d'opérationnaliser la planification, lors de la mise en œuvre, on aura certainement à réajuster et actualiser la planification afin de franchir les obstacles rencontrés, c'est une phase de concrétisation du projet qui demande beaucoup d'adaptation.

La phase suivie/évaluation dissocie le suivi de l'évaluation, pour le premier l'enjeu est double, il est question du suivi du processus d'une part, et celui de l'impact d'autre part.

Le suivi du processus permet de vérifier en permanence si la mise en œuvre du projet est conforme avec les résultats et les objectifs visés initialement. Il permet de déterminer en état réel l'état d'avancement du projet, d'apporter les corrections si cela s'avère nécessaire, et de s'assurer que les ressources humaines et financières sont bien exploitées.

Le suivi de l'impact, se propose de mesurer les effets du projet à long terme, on se concentrant sur les objectifs globaux et sur les changements observés parmi les groupes cibles.

L'évaluation quant à-elle, est un processus plus global qui enjambe toutes les phases du projet, pour juger de sa pertinence, cohérence, efficience, de son efficacité et enfin de son impact, elle peut être effectuée en interne ou en externe.

Au terme de ses phases, les expériences acquises et les leçons apprises serviront d'appui pour les futurs projets, d'où l'appellation cycle de projet, qui est un mouvement perpétuel vers plus de maîtrise et d'innovation.

Le cycle du projet n'est pas générique, il dépend de la nature du projet, de son échelle, du produit ou du service attendu.

#### **1.1.4 L'intérêt du jalonnement du projet**

Le dictionnaire Larousse, définit un jalon comme suit : « Ce qui sert de point de repère, d'étape dans un raisonnement, dans un processus » ([www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)).

Les jalons (« milestone » en anglais) sont des moments clés dans le processus du projet, ils permettent de valider une étape, des livrables avant de passer à l'étape suivante.

Les jalons sont également des moments de non-retour dans le projet, une fois franchis, l'équipe ne pourra plus revenir sur ce qui a été fait ou décidé.

Ce sont de bons instruments pour attester de l'avancement du projet, ils ont pour mission de baliser le projet pour l'ensemble des intervenants afin de ne pas perdre de vue les

livrables qui permettront d'atteindre l'objectif final, en fixant des objectifs intermédiaires, ce qui permet d'éviter l'effet tunnel<sup>65</sup>.

La validation d'un jalon est aussi un moment de rencontre avec les parties prenantes du projet, ce qui permet de minimiser les divergences et de s'assurer que l'ensemble des partenaires avancent dans la même direction.

Les jalons donnent le tempo au projet, avec les objectifs intermédiaires, ils créent des moments de rencontre réguliers des partenaires ce qui permet d'impulser une dynamique de groupe.

Ils permettent de rester vigilant quant aux délais, souvent, ils correspondent à des dates de début et de fin des phases du projet.

Pour résumer, un jalon a pour objectif :

- D'assurer le bon déroulement de la phase qui le précède, et d'apporter les corrections pour la phase suivante suite aux connaissances capitalisées lors de la précédente phase.
- De valider les livrables (s'assurer de leurs conformités).
- De lancer l'étape suivante, avec la possibilité de sa replanification.
- Acter une décision.

Pour bien placer ces jalons, il faudra réfléchir au moment propice pour faire un état de l'avancement des travaux, cette décision doit être concertée avec l'ensemble des parties prenantes du projet (commanditaire ou bénéficiaire).

Le choix des jalons doit se faire au moment de la conception du planning des tâches, il faudra alors :

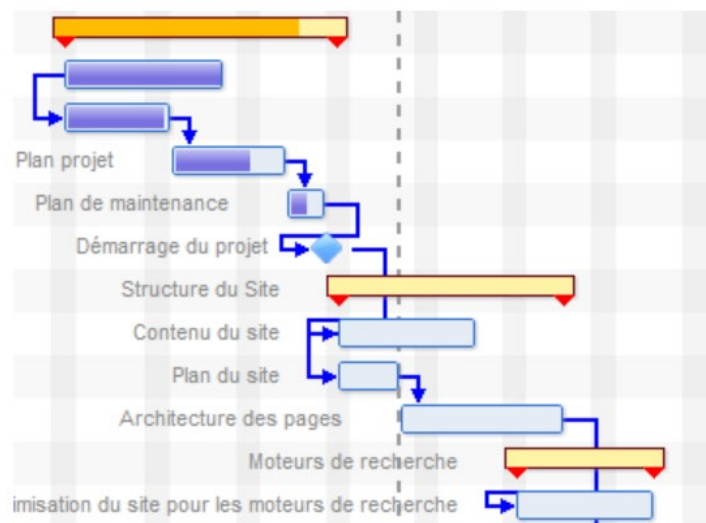
- Déterminer les phases de transitions.
- Identifier les moments de fin de phases et leur affecter des taux d'achèvement.

---

<sup>65</sup> L'effet tunnel est considéré comme la principale cause d'échec : l'équipe projet avance dans son coin, sans communication avec le donneur d'ordre jusqu'au jour où la sortie du tunnel met en lumière des divergences profondes entre les parties. Très souvent bien trop tard.

- Les jalons de performance permettent d'évaluer la qualité du travail, ils n'ont pas de relation directe avec le taux d'avancement.
- Distinguer les jalons concernant les livrables (résultats du projet), ce sont les preuves tangibles de l'avancement du projet en direction de ses objectifs.

L'organigramme le plus courant dans la gestion des tâches est celui de Gantt<sup>66</sup> (Figure 1-8).



*Figure 1-8: Diagramme de Gantt.*

*Source : [www.bubbleplan.net](http://www.bubbleplan.net)*

## 1.2 LE PROCESSUS DU PROJET

### 1.2.1 Définition de processus

Le dictionnaire Larousse donne les définitions suivantes du processus :

« Enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose »

<sup>66</sup> Organigramme de Gantt : Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet. La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois, etc.). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil (<https://www.gantt.com/fr/>)



« Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose »(Larousse, no date).

La norme ISO 9001<sup>67</sup> apporte plus de précision avec la définition qui suit :

*« Un processus désigne la description d'un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces activités peuvent être décomposés en tâches, qui elles-mêmes sont un ensemble d'actions. Le processus : décrit un "quoi faire" dans un ordre prédéfini, est transversal et implique plusieurs métiers, transforme, en ajoutant de la valeur. Il existe différentes catégories de processus: les processus de pilotage ou de direction, les processus opérationnels, et les processus support »(Processus: qu'est ce que c'est?, 2019)*

N.RAMIREZ (2009) rapporte dans sa thèse (Gonzalez Ramirez, 2009) la définition donnée par Harrington, 1991 « Un processus est l'ensemble de tâches et d'activités avec des entrées qui, en ajoutant de la valeur, produisent un résultat (des sorties) destiné à un client pour répondre à un besoin déterminé » [Harrington, 1991], [Davenport, 1993] dans (Gonzalez Ramirez, 2009)

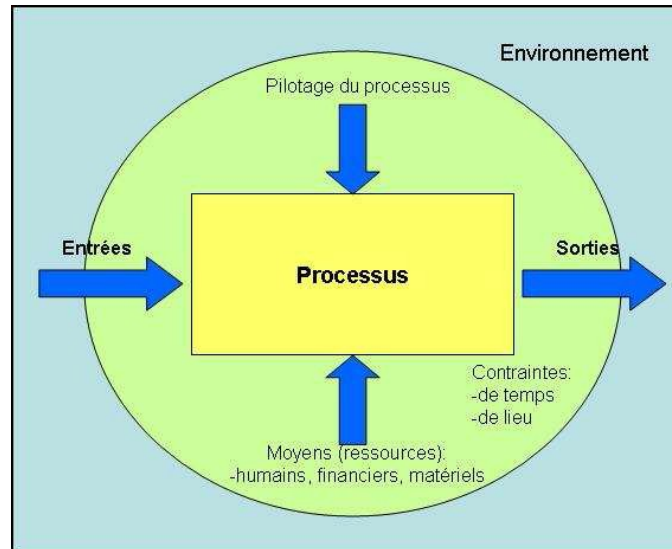
Selon cette définition, le processus se caractérise par des « entrants » appelés « input », comme l'indique leur nom, des éléments entrants qui déclenchent la réalisation du processus et des sortants « output », ce sont ses résultats, qui peuvent être de différentes natures (produit ou service).

Tout processus nécessite des ressources pour sa réalisation, il est soumis à des contraintes telles que : temps, coût, il se déroule dans un environnement, un contexte socioéconomique, politique, qui l'influent et peut être sur lesquels il devra influencer à son tour.

Le processus a besoin d'un bon pilotage pour son amélioration (Cf. Figure 1-9).

---

<sup>67</sup> ISO9001 est la norme Qualité la plus répandue dans le monde. Sa dernière mise à jour a été réalisée en 2015.



**Figure 1-9: Schématisation d'un processus.**

*Source (Gonzalez Ramirez, 2009).*

### 1.2.2 Les processus de gestion de projet

Les processus de gestion de projet peuvent être organisés en cinq groupes correspondant aux phases du cycle de vie du projet :

Les processus d'initiation ou de démarrage permettent l'identification des éléments et des conditions nécessaires pour donner un avis favorable au démarrage du projet ou une phase de celui-ci.

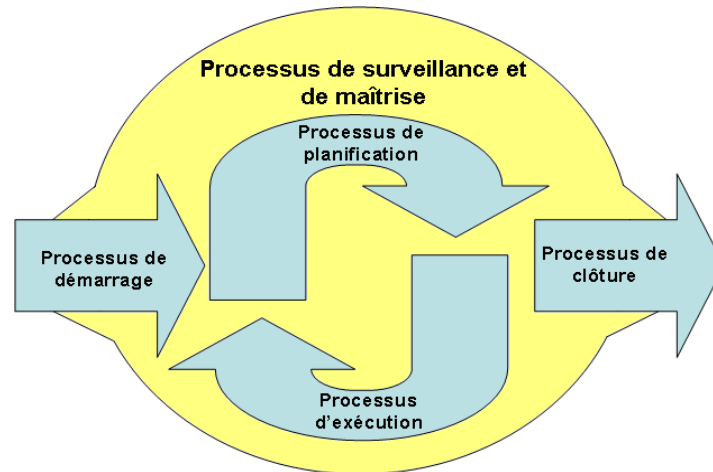
Les processus de planification affinent les objectifs, et planifient l'avancement des actions à mettre en place afin d'atteindre les objectifs définis et les contenus, ils permettent de choisir les meilleures options pour atteindre les objectifs du projet.

Les processus d'exécution servent à coordonner les différentes ressources du projet (humaine, matérielles, financières, etc.) afin d'exécuter ce qui a été décidé lors du précédent processus. Il est important de signaler que ce dernier occupe une place très importante dans le cycle du projet, le succès du projet dépend en grande partie de cette phase.

Ceux de contrôle, appelés également processus de surveillance et de maîtrise, comme l'indique leur nom, ont pour but de vérifier que les objectifs énoncés du projet ont bien été

atteints, et d'évaluer continuellement l'évolution du projet, afin d'identifier les écarts, et de corriger les actions quand cela est nécessaire en temps opportun.

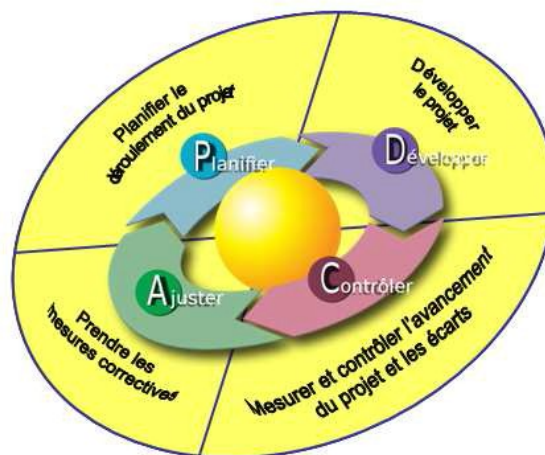
Les processus de clôture, formalisent l'acceptation du projet, assurent que le projet ou une phase du projet a été clôturé de manière correcte dans le respect de la commande et du transfert des responsabilités au client (Cf. Figure 1-10).



*Figure 1-10: Groupe de processus.*

*D'après le PMI(2004) dans (Gonzalez Ramirez, 2009).*

Ce classement suit la même logique que la « Roue de Deming » qui propose de planifier-développer-contrôler-ajuster les processus (Cf. Figure 1-11).



*Figure 1-11: Roue de Deming appliquée au processus de pilotage d'un projet.*

*Source : (Gonzalez Ramirez, 2009).*

La norme ISO 10006, énonce un autre type d'organisation des processus, qui les regroupe plutôt par nature d'activités :

- Les processus stratégiques, qui permettent de décider des projets et de les piloter
- Les processus de management des objectifs, pour maintenir les projets dans le cadre (contenu, coût, délai, qualité) défini pour répondre aux besoins qui les ont suscités
- Les processus de management des moyens (financiers, humains et matériels, acquisitions et communication) pour les utiliser avec une efficacité maximale
- Les processus de management technique, spécifiques à la nature du projet
- Les processus d'intégration, qui donnent cohérence et efficacité aux processus opérants
- Les processus de management de risques, pour piloter la réalisation sans empêchement

Cette norme est applicable à des projets de divers niveaux de complexité. Elle considère que le projet est un système complexe de processus interagissant ensemble, pouvant être étudiés individuellement ou comme un tout dans un ensemble.

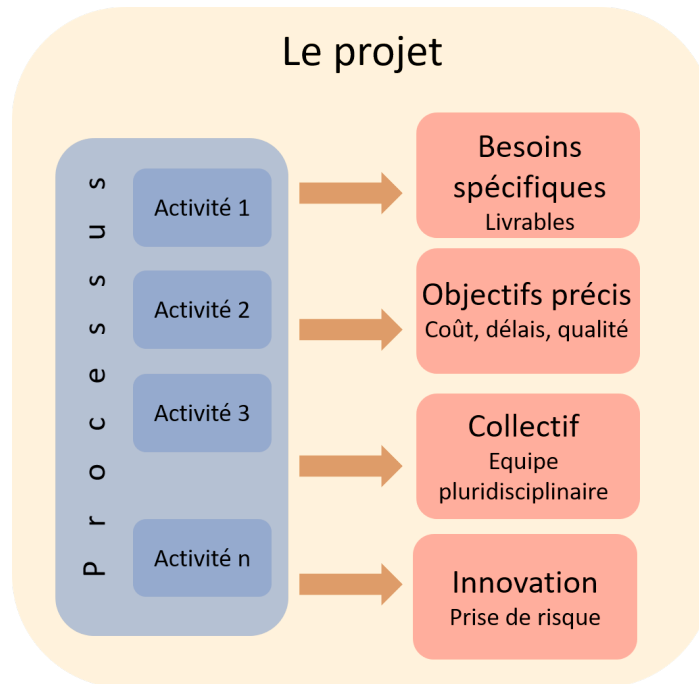
## CONCLUSION

Le projet est un concept phare de cette recherche, c'est aussi une entreprise complexe.

Il ressort de l'exploration de la littérature que le projet, peu importe son échelle, est motivé par des objectifs définis, pour atteindre des résultats précis, dans un espace connu, sous la contrainte du coût, de la qualité et du temps.

Un projet est caractérisé par le fait qu'il soit (Faber, 2004) :

- Spécifique : par ses objectifs et les besoins spécifiques auxquels il doit répondre.
- Unique et innovateur : non répétitif
- Complexe : diversité des intervenants, moyens et actions.
- Limité dans le temps : avec un début et une fin. (Cf. Figure 1-12).



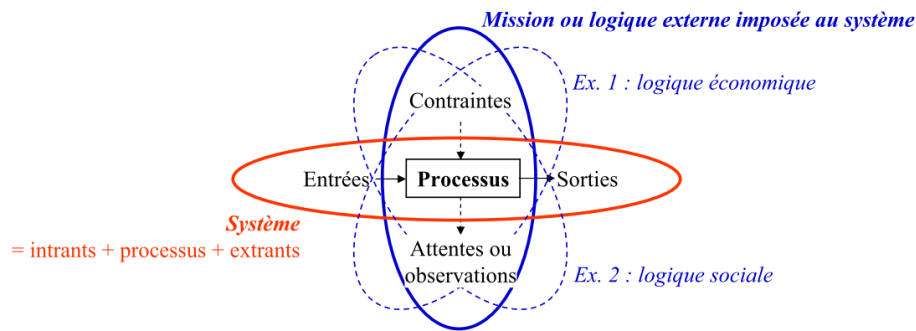
**Figure 1-12 : Les caractéristiques du projet**

**Source : Auteur 2019**

Chaque projet est unique par son contexte, son environnement interne ou externe et ses acteurs, mais cela n'empêche pas le fait que les phases de son déroulement restent plus ou moins les mêmes.

Le projet est un système complexe qui juxtapose trois points de vue :

- La structure (les différents éléments qui le composent).
- La fonction (la finalité recherchée).
- L'évolution (le repérage - diachronique ou synchronique - par rapport à d'autres alternatives techniques). (Cf. Figure 1-13).



**Figure 1-13 Le projet : approche systémique**

*Source : (Lane, no date)*

Dans un second temps nous avons abordé la question du « cycle de vie du projet » ; en apparence, les projets selon leurs natures sont différents les uns des autres, chaque projet est singulier par les acteurs qu'il implique, les échéances, le coût, les besoins et les objectifs auxquels il doit répondre. Et pourtant ils comportent tous globalement les mêmes étapes, il y a un début, un milieu et une fin, c'est ce qu'on appelle le cycle de vie du projet.

La compréhension du cycle de vie du projet et de son processus, nous permettent de choisir les étapes ou phasages du projet traité dans cette recherche, à savoir sa conception sa planification, sa réalisation, son exploitation, ses impacts et son évaluation.

- La phase de cadrage, appelée également phase d'initialisation, démarrage ou avant-projet, c'est la phase d'identification du problème, des besoins et le moment de définition des objectifs.
- La phase de conception et de planification, c'est le moment où l'équipe définit les tâches et les actions à mener et leurs planifications dans le temps, avec quels moyens et par qui.
- La phase de réalisation, Il s'agit de la mise en œuvre concrète des éléments planifiés.
- La phase de clôture, la remise du projet n'est pas synonyme de la fin de tâche du chef de projet, c'est le moment de son évaluation afin d'analyser sa performance.

Nous faisons le constat que la dimension humaine et sociale du projet n'est pas ou est très peu abordée dans sa définition, ce qui nous amène à la question de sa gestion et le rôle des acteurs.

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de  
Constantine.

## **CHAPITRE 2 : GESTION ET PILOTAGE D'UN PROJET**



## INTRODUCTION

Avant d'aborder la « gestion de projet », il est important de la différencier de la « gestion par projet », si la première traite des principes, des méthodes et des outils pour la conduite du projet, la seconde quant à elle, s'intéresse à un mode d'organisation (Faber, 2004).

Ce chapitre est le moment d'aborder les différentes définitions de la gestion de projet, d'en explorer les multiples méthodes et de voir ce qui les caractérise. Vu le nombre et la diversité de celles-ci, nous ne pourrions pas les aborder toutes, mais nous essayerons de nous attarder sur celles que nous jugeons convenir par la suite à l'analyse et traitement des études de cas que nous avons choisi.

### 2.1 ORIGINE ET DÉFINITION DE LA GESTION DE PROEJT

Les définitions de la gestion de projet sont multiples, nous aborderons dans un premier temps celles avancées dans la littérature, pour ensuite traiter des définitions données par les organismes et institutions de normalisation.

Cleland (1999) propose la définition suivante « La gestion de projet est une série d'activités incarnées dans un processus consistant à faire avancer les choses dans un projet en travaillant avec des membres de l'équipe de projet et avec d'autres personnes afin d'atteindre le calendrier du projet, la côte et les objectifs de performance technique » (Cleland and Ireland, 2006)

Kerzner (1998) rajoute dans sa définition la notion d'approche systémique dans la gestion de projet

« La gestion de projet est la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources de l'entreprise pour un objectif à relativement court terme qui a été établi pour atteindre des buts et objectifs spécifiques. En outre, la gestion de projet utilise l'approche systémique de la gestion en affectant du personnel fonctionnel (la hiérarchie verticale) à un projet spécifique (la hiérarchie horizontale) » (Wiley, no date).

Richman (2002) dans sa définition aborde l'optimisation du trio : qualité, délais, coût (Q,D,C)

« Un ensemble de principes, méthodes et techniques utilisés pour planifier et contrôler efficacement le travail du projet. Il établit une base solide pour une planification, un calendrier, des ressources, une prise de décision, un contrôle et une replanification efficaces. Les principes et les techniques de gestion de projet aident à mener à bien les projets dans les délais, dans les limites du budget et en pleine conformité avec les spécifications du projet. Dans le même temps, ils aident à atteindre les objectifs de l'organisation, tels que la productivité, la qualité et la rentabilité, l'objectif de la gestion de projet est d'optimiser le coût, le temps et la qualité du projet »(Richman, 2006).

Hazebroucq (1996), « l'ensemble des techniques et méthodes créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitive, réalisées contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées et des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend du projet à accomplir »(Badot and Hazebroucq, 1997).

Toutes ces définitions s'accordent pour présenter la gestion de projet comme des techniques de planification et de contrôle, afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés par le projet dans le respect des délais, du coût et de la qualité.

Dans la démarche de normalisation, la gestion de projet est définie par le Project Management Institute (PMI), comme suit :

« L'application de connaissances, compétences, outils et techniques à une grande variété d'activités afin de répondre aux exigences d'un projet particulier ».

Ces compétences et outils techniques servent à évaluer les besoins du projet, à cerner les obstacles et anticiper les problèmes, afin de proposer des solutions les plus à même à respecter le budget alloué, les délais et garantir la qualité du livrable.

### **2.1.1 Les catégories de gestion de projet**

La littérature en gestion de projet met en avant trois grandes catégories de gestion de projet.

**a. La méthode générique**

Mettant l'accent sur les processus génériques. Ces méthodes sont le fruit de production des grandes associations professionnelles, cherchant à développer des corpus de gestion de projet, ce qui signifie des approches valables pour tous les projets et dans toutes les situations (Faber, 2004).

Nous pouvons donner l'exemple du Project Management Institut (PMI), avec 125 000 membres à travers le monde qui appliquent son approche méthodologique<sup>68</sup>.

Le PMI définit la gestion de projet comme

« L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet, en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés d'envergure du produit ou services, de coût, de délais, de qualité, de satisfaction du client et des participants » (PMI cité dans Ménard, 1995, cité dans Faber, 2004).

Le processus du management de projet serait alors organisé en cinq groupes de processus : démarrage, planification, réalisation, maîtrise et clôture.

Il existe également l'exemple de l'Association française de Normalisation (AFNOR) et l'Association française des Ingénieurs et Techniciens en Estimation et Planification (5AFITEP) avec la norme X50-105<sup>69</sup> pour laquelle la fonction de gestion de projet qui relève du ressort de la direction de projet, est un jeu tactique reliant les différentes tâches pour en assurer la cohérence et faciliter la prise de décision au moment voulu pour rester dans le respect des termes du contrat du projet en termes de contenu, de qualité, de délais et de coût.

**b. Les approches spécifiques**

Elles s'intéressent à certains aspects essentiels à la gestion de projet, nous citerons pour exemple :

---

<sup>68</sup> [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

<sup>69</sup>

**La méthode de gestion des risques :** dans cette méthode on s'intéresse à l'identification des risques, leurs évaluations, leurs impacts, ce qui permet d'élaborer des scénarios pour contrer les risques identifiés afin d'en minimiser l'impact.

**La méthode de gestion de la qualité :** « vise à obtenir les résultats de qualité conformément à la norme ISO 8402<sup>70</sup>, traduite en termes de performances, délais et coût totaux pour l'entreprise, les clients, les utilisateurs et la collectivité ; elle implique le coût global » (Chaigneau and Perogord, 1990) dans (Faber, 2004)

### *c. L'approche dite maison*

Elle met en avant l'adaptabilité du projet, souvent les processus méthodologiques de gestion de projet sont adaptés en fonction des secteurs d'activités, la dimension et l'importance du projet.

Comme l'explique Atheir (2001), la plupart de ses méthodes s'inspirent des méthodes de gestion classique (planifier, organiser, coordonner, décider et contrôler) et s'appuie sur l'expérience du gestionnaire du projet,

La particularité de ses méthodes découle du fait que les principes méthodologiques s'adaptent aux contraintes propres du projet. (Archibald, 2003)

## **2.2 LES MÉTHODES DE GESTION DE PROJET**

Il existe une multitude de méthodes de gestion de projet : mais dans cette recherche nous présenterons uniquement celles que nous jugeons utiles à notre recherche et à notre cas d'études

### **2.2.1 Approche du cadre logique**

« Ce qui se conçoit clairement s'énonce clairement » (Neu, 2005), pour pouvoir présenter un projet clairement aux autres acteurs et aux partenaires, il est nécessaire de bien comprendre sa logique interne. Il est question de confronter les idées et visions, de créer le consensus sur les objectifs, définir les actions et stratégies qui permettront de les atteindre,

---

<sup>70</sup>La norme ISO 8402, 1994, relative au Management de la qualité et assurance de la qualité.

et d'en vérifier la cohérence interne. Car même s'il est question d'intervenir à plusieurs dans le projet, il faut s'assurer que tous agissent pour aller dans la même direction.

Le « cadre logique », « *logical framework* » ou « *logframe* » est à l'origine un outil de planification de projet qui a évolué vers un outil de conception et de conduite de projet, voire de suivi et d'évaluation de projet de développement, mais il peut être également utilisé pour tout autre type de projet mobilisant un ensemble d'acteurs, de partenaires, et où l'implication des bénéficiaires est importante pour la réussite du projet, par toute institution, organisme, agence, administration qui souhaiterait améliorer ses pratiques de montage et de gestion de projet.

L'objectif principal du cadre logique est l'amélioration de la qualité d'intervention, il crée le lien entre les ressources et l'objectif global du projet (but), les objectifs spécifiques et les résultats attendus, tout en prenant en considération les hypothèses, les risques, et les facteurs externes aux projets ayant un impact sur la réussite ou l'échec des actions envisagées (Yoda, 2004).

L'approche du cadre logique (ACL), est l'ensemble de procédures et règles bien élaborées qui permettront la réalisation du cadre logique.

#### a. *Origine du cadre logique*

Selon le PCM GROUP<sup>71</sup> (2002), les origines du cadre logique remontent aux sciences mathématiques et tout particulièrement dans la science appelée « *Operation Research* » (Yoda, 2004).

Certains textes font remonter l'usage du cadre logique comme technique de planification par l'armée américaine aux années 50 (Boukhari, 2002), mais c'est dans les années 60, qu'il fut introduit par la USAID<sup>72</sup> en 1969 (www.eval.fr), il fut adopté par pratiquement l'ensemble des organisations de développement international, comme la GTZ<sup>73</sup> en Allemagne, avec la méthode ZOPP (*Ziel Orientierte Projekt Planung*) traduite en français

---

<sup>71</sup> PCM GROUP

<sup>72</sup> USAID : US.AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT.

<sup>73</sup> GTZ : *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*, l'agence de coopération internationale allemande pour le développement, en 2011, elle fait fusion avec la Deutscher Entwicklungsdienst (DED) et l'*Internationale Weiterbildung und Entwicklung* (InWEnt), pour devenir la GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*) source: www.giz.de.

par Méthode de Planification de Projet par Objectifs (MPPOP), c'est une combinaison de cadre logique, de techniques de communication et de planification participative et d'une étude plus systématisée des données.

La GIZ ajoutera la phase analyse et fera introduire la notion de formulation participative du projet à la méthode et la technique visuelle (panneaux muraux et cartons de couleurs, colle, etc.) appelée « METAPLAN » *South Search* 1999-2001 dans (Boukhari, 2002).

En 1990, le cadre logique est adopté par EuropeAid<sup>74</sup>, il participera au développement de la Gestion du Cycle des Projets (PCS), un processus qui lie la réflexion stratégique avec le dessin et la gestion du projet et lui donneront un rôle important pour le suivi et l'évaluation par **les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)**.

L'objectif étant l'apprentissage continu sur la base d'informations objectives, l'apprentissage et l'amélioration continue faisant partie du cycle de gestion.

Le cadre logique sera alors adopté de façon générale par les bailleurs, les acteurs d'aide au développement seront alors tous poussés à utiliser le cadre logique.

En 2000, il sera utilisé par la CIDA<sup>75</sup> (adoption par le gouvernement canadien).

La CIDA, gardera le cadre logique au centre de la gestion du projet avec une évolution de la gestion des projets vers la gestion de l'organisation dans sa globalité, il y aura incorporation des pratiques de l'ACL<sup>76</sup> et PCS<sup>77</sup> avec plusieurs outils pour le développement et la gestion des projets, suivi de la performance : identification des résultats, plus un système pour mesurer les résultats par les OVI et la gestion des risques.

Le cadre logique n'est plus utilisé uniquement par les acteurs du développement, il est généralisé au montage de tout type de projet. L'approche du cadre logique est devenue une base participative pour planifier des projets, un outil d'approbation de projet et un cadre du suivi-évaluation.

---

<sup>74</sup> EuropeAid : Direction générale du développement et de la coopération, Commission EUROPEENNE.

<sup>75</sup> CIDA : Agence Canadienne de Développement International.

<sup>76</sup> ACL : Approche du Cadre Logique/

<sup>77</sup> PCS : Gestion du Cycle des Projets.

**b. La matrice du cadre logique**

Comme son nom l'indique, le cadre logique est axé sur la logique du projet, autrement dit comment les actions envisagées vont-elles mener aux résultats attendus sur les différentes temporalités : court, moyen et long terme ?

L'approche du cadre logique (ACL) est un processus de planification, conception et de gestion de projet axé sur les objectifs.

Basé sur la « matrice du cadre logique » appelée également la « matrice 4x4 », en raison de ses quatre colonnes et quatre lignes, elle permet de regrouper et synthétiser toutes les informations clés du projet (objectifs, résultats, activités, les risques, la programmation, les ressources), à travers une approche participative incluant toutes les parties prenantes dans le projet, y compris les groupes cibles.

Construire le projet de manières consensuelles, non seulement permet une meilleure conception du projet, plus solide, mais il permet l'identification de tous les aspects importants du projet, qui sont parfois cachés, d'informer sur les changements souhaités, d'impliquer les partenaires et leurs adhésions (diminue le risque de refus du projet).

Le cadre logique apporte des réponses aux questions suivantes :

Quel est l'objectif du projet ? Quels sont les résultats attendus ?

Quelles sont les actions à entreprendre pour atteindre les résultats souhaités ? Ces résultats participent-ils concrètement à accomplir les objectifs de rangs supérieurs ?

Quels sont les risques qui pourraient altérer le processus et réduiraient les chances d'atteindre les objectifs ? Comment les anticiper ?

Comment peut-on mesurer le degré d'atteinte des objectifs ?

Quelles sont les ressources nécessaires ?

Cette méthode à l'avantage de :

- Garder une trace écrite et explicite du projet, surtout en cas de réussite.
- Définir les responsabilités de chaque partenaire, ses prérogatives et ses limites.

- Définir clairement les objectifs et de les préciser.
- Cadrer le suivi du projet.
- D'être un outil de communication.
- Un support dynamique, évolutif, qui accompagne le projet et informe sur son évolution.

La matrice du cadre logique met en avant les résultats concrets du projet et contribue à améliorer la visibilité du projet auprès des commanditaires et des bénéficiaires, à cet effet l'objectif de la méthode est d'hierarchiser les objectifs (un objectif global, des objectifs spécifiques, etc.) dans une vision prospective.

Voici un exemple d'une matrice du cadre logique, proposée par le centre de ressources en évaluation en France « EVAL » (Cf. Tableau 2-1).

**Tableau 2-1: Matrice du cadre logique.**

Source : [www.eval.fr](http://www.eval.fr)

| Logique d'intervention    | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources de vérifications | Hypothèses |
|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------|------------|
| Objectif global           |                                       |                          |            |
| Objectif(s) spécifique(s) |                                       |                          |            |
| Réalisations              |                                       |                          |            |
| Activités                 | Moyens                                | Coût                     |            |

La logique verticale du cadre logique

La première colonne de la matrice destinée à la logique d'intervention permet donc d'avoir une brève description du projet.



Avec une hiérarchisation des objectifs, « l'objectif(s) global(s) » s'inscrit dans une dimension large justifiant en quoi le projet pourrait être important pour une société, il est associé aux impacts du projet (les effets et changements à plus long terme).

« L'objectif(s) spécifique(s) » placé en seconde position est le principal objectif du projet, il est associé aux effets que l'on peut attribuer directement aux interventions souhaitées, lors de la fin du projet.

Les objectifs spécifiques contribueront à la réalisation de l'objectif global, il est donc important de clarifier les relations entre les deux niveaux d'objectifs.

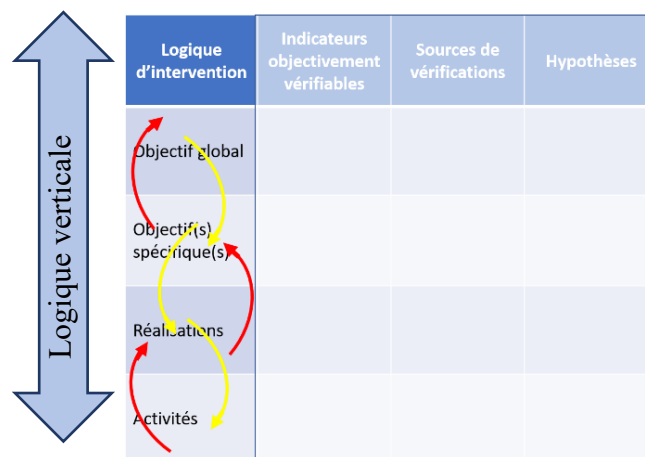
**Les réalisations** appelées également les extrants ou produits, ce sont les réalisations, à court, moyen ou long terme d'une action, les bénéfices générés par le projet qui contribuent à aboutir aux objectifs spécifiques.

**Les activités** rentrent dans le processus à mettre en œuvre pour arriver aux résultats souhaités en suivant un ordre chronologique.

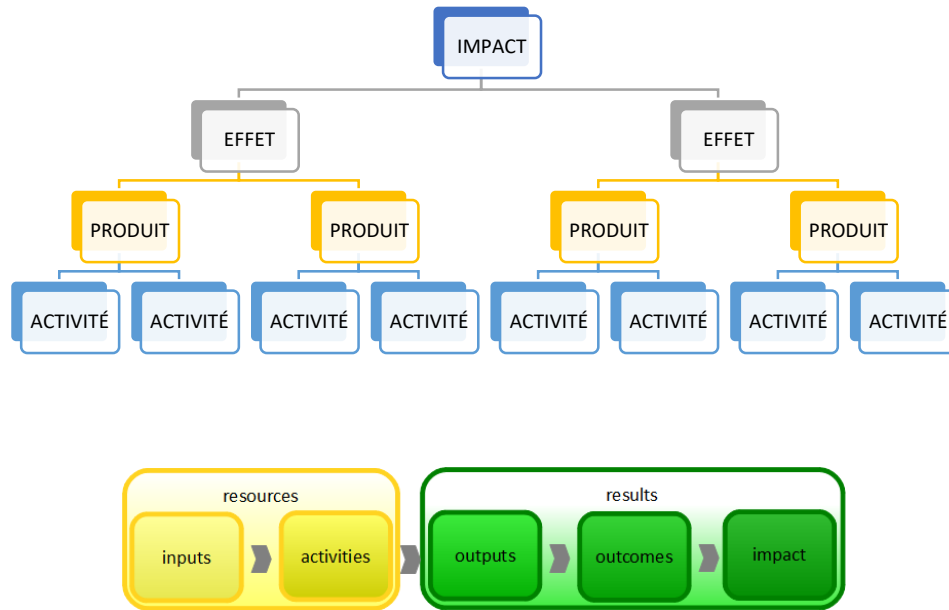
**La logique d'intervention** se construit de haut en bas avec une relecture du bas vers le haut avec une seule et même question récurrente : cela est-il possible ? Afin de vérifier la cohérence. (Cf. Tableau 2-2).

**Tableau 2-2 : Logique verticale de la matrice.**

Source : <http://www.gestionorienteeverslimpact.org/tool/cadre-logique>



Chaque niveau est sensé contribuer à l'atteinte du niveau supérieur (Cf. Figure 2-1).



**Figure 2-1: La logique d'intervention.**

*Source : www.eval.fr*

**La logique horizontale du cadre logique**

Dans une logique horizontale, après la formalisation la première colonne de la matrice (logique d'intervention), vient dans une seconde étape celle de la formulation des hypothèses (quatrième colonne de la matrice).

Tout projet est implanté dans un contexte plus large, il est primordial d'analyser ce contexte et ses changements tout au long du projet, certains éléments peuvent influencer négativement le déroulement du projet, d'où la nécessité d'identifier tous les éléments et paramètres.

**Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)**

Les objectifs des indicateurs<sup>78</sup> sont doubles :

---

<sup>78</sup> Nous aborderons de façon détaillée les indicateurs dans le chapitre III.

Le premier est de clarifier les objectifs et décrire les résultats quantitativement et qualitativement et en termes de durée

Le second est d'apporter les preuves irréfutables du succès du projet.

Ils permettent de vérifier si l'objectif global, les objectifs spécifiques et les résultats sont atteints. Ce sont également les premiers points à mettre en place dans le système de suivi-évaluation de projet (cf. Chapitre 4).

### **Les sources de vérifications**

C'est ce qui permettra de renseigner les indicateurs, pour l'objectif global elle fera appel aux sources secondaires. Par contre pour les objectifs spécifiques, la case sera alimentée par les fiches d'observation, les rapports de suivi, atelier, les entretiens, les questionnaires, etc.).

### **Les hypothèses**

Ce sont des facteurs externes au projet, mais avec un fort potentiel d'influer sa réussite (les risques). Dans le cadre logique, les risques sont appelés hypothèses, car ils sont formulés positivement, ce sont les conditions favorables et nécessaires que nous pensons avoir réuni pour valider notre plan d'action afin d'atteindre les objectifs fixés.

La logique horizontale se lit alors comme suit :

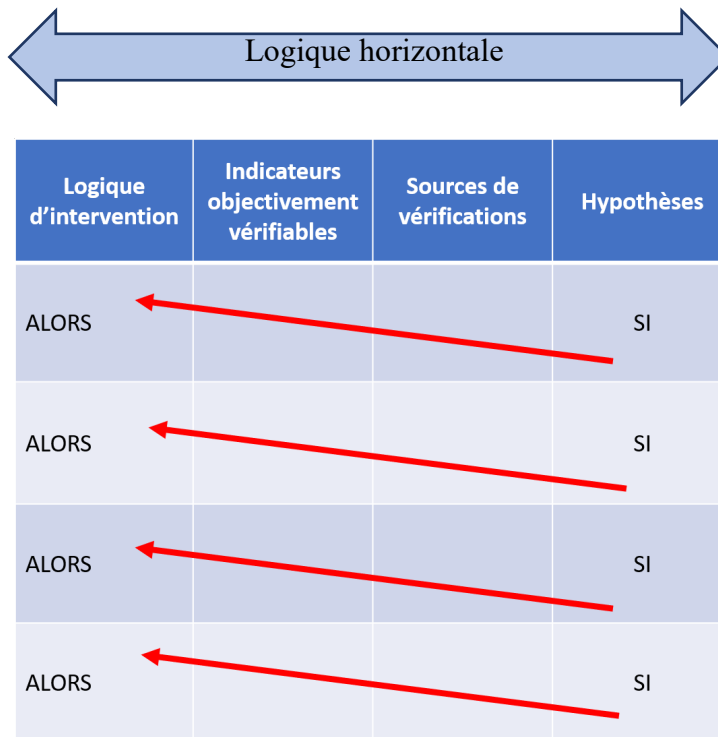
Si les conditions préalables sont remplies, et si les suppositions correspondant aux activités sont favorables, alors ces dernières peuvent être exécutées suivant le plan arrêté.

Si les activités prévues sont exécutées et les conditions remplies à ce niveau, alors les résultats intermédiaires seront atteints.

Si les résultats intermédiaires sont atteints et les suppositions à ce niveau remplies, alors l'objectif spécifique sera atteint, et une fois que l'objectif spécifique est atteint et les suppositions à ce niveau remplies, alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux (Bureau national d'études techniques et de développements, 2004). (Cf. Tableau 2-3).

**Tableau 2-3 : Logique horizontale de matrice du cadre logique.**

Source : <http://www.gestionorienteeverslimpact.org/tool/cadre-logique>



Dans le jargon du cadre logique existe un type d'hypothèse, appelée « hypothèse fatale », ce sont des hypothèses très importantes à la réussite du projet, mais dont la réalisation est très peu probable, dans ce cas il faudra abandonner le projet ou le modifier (Yoda, 2004)

**c. Les phases du cadre logique**

La phase d'analyse est le premier pas pour la construction du cadre logique, cette phase passe par quatre étapes qui sont : l'analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des stratégies.

Ces quatre étapes permettront de renseigner la colonne « logiques d'intervention » dans la matrice, il est également important de comprendre la notion de « théorie du changement » et celle de « chaîne de résultats »<sup>79</sup> pour remplir cette colonne.

<sup>79</sup> Nous **aborderons** ces deux notions un peu plus loin dans le texte.

*c.a. Analyse des parties prenantes*

Cette phase préparatoire du projet permet d'identifier les personnes, groupes de personnes, organismes, elle permet d'avoir une première piste pour l'analyse des problèmes.

Les parties prenantes seront regroupées en trois catégories :

Celles inéluctables dans le processus de mise en place du projet (parties prenantes clés).

Celles concernées par le projet de manière directe : public cible, bénéficiaires.

Celles concernées par le projet de manière indirecte (parties prenantes secondaires).

Cette phase doit répondre aux questions du type :

Qui est l'initiateur du projet ? Qui sont les parties prenantes du projet ? Quels sont leurs profils ? Quelles sont les relations entre chaque partie prenante ? Quels sont les intérêts en jeu ? Qui est prêt/opposé au changement ? Quels bénéfices en seront retirés par les uns et par les autres ? ([www.eval.fr](http://www.eval.fr))

En plus de l'identification des partenaires, les réponses aux questions aideront à vérifier la cohérence du projet, le rôle de chacun d'entre eux, de mesurer le degré d'implication, d'influence de ces parties tout au long du projet et pendant ses différentes phases.

*c.b. Analyse des problèmes*

Phase cruciale de la démarche, elle permet d'identifier les aspects négatifs d'une situation existante, comprendre les relations de cause à effets entre les problèmes, c'est-à-dire : quelles sont les causes ? et quels sont les effets ?

Il existe nombre d'approches pour identifier les problèmes comme :

L'analyse des documents et études existantes sur la situation

Discussions avec les parties prenantes, moyennant la technique du « Brainstorming »

*c.c. Discussions avec les experts*

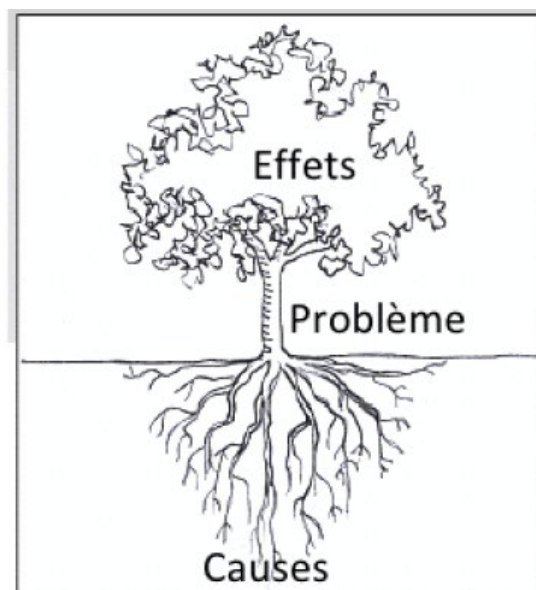
L'analyse des problèmes nécessite de faire appel à plusieurs sources d'informations, afin d'éviter toute subjectivité dans l'analyse.

Dans cette phase la principale technique utilisée, est celle de l'arbre à problème, elle consiste à :

- Recenser l'ensemble des problèmes et à les formuler de la manière la plus simple afin que l'ensemble des partenaires arrivent à les assimiler.
- Chercher les causes et les conséquences de ces problèmes.
- Hiérarchiser ces problèmes et les relier par effet de causalité.

L'arbre à problème est composé de trois parties :

Une partie centrale, c'est le problème central représenté par le tronc de l'arbre. (Cf. Figure 2-2).



*Figure 2-2: Arbre à problème.*

*Source : eval.fr*

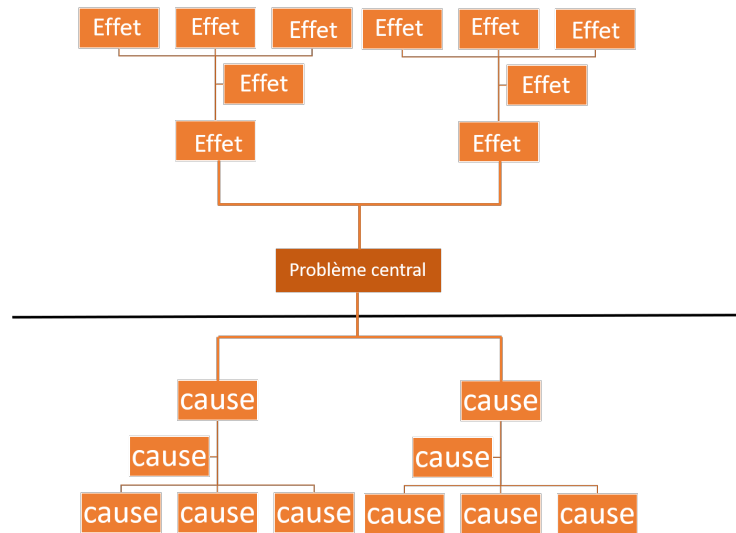
Une partie basse ce sont les causes du problème, représentées par les racines.

Une partie supérieure, les conséquences représentées par les branches (Cf. Figure 2-3).

Une fois les problèmes et leurs causes identifiés, il est question de transformer ces situations négatives en état positif, transformer chaque problème en objectif.

Dans cette étape, la participation des acteurs est primordiale, surtout pour la hiérarchisation des objectifs et leurs priorités.

La participation des acteurs permet également de relever les réticences voire les résistances et de revoir ainsi certains objectifs.



**Figure 2-3: Arbre à problème.**

*Source : eval.fr*

*c.d. Analyse des objectifs*

En remplaçant le problème par l'objectif, les causes par les actions à mettre en place et les conséquences par les résultats souhaités, nous obtiendrons l'arbre à objectifs ou à solutions.

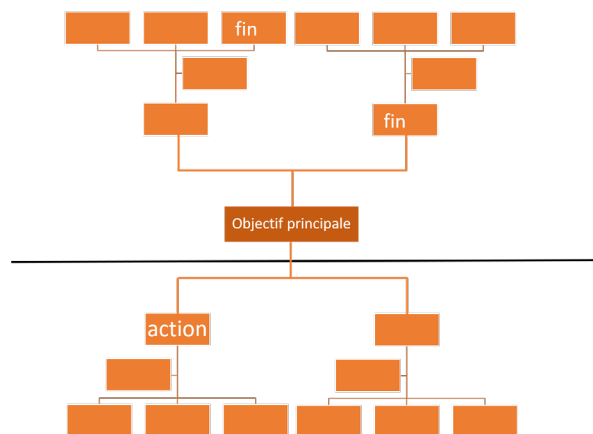
L'arbre à objectifs permet de :

- Identifier et hiérarchiser les objectifs.
- Avoir une visibilité sur les relations qui existent entre moyens/fins.

- Mettre en avant les alternatives pour le projet.

Si l'arbre à problème est bien construit, c'est-à-dire les problèmes réels identifiés, correctement formulés, leurs causes décelées et que les conséquences soulevées sont imputables aux problèmes, alors nous sommes censés retrouver une cohérence entre les moyens et les fins dans l'arbre à objectif.

L'arbre à objectif se présente sous la même forme que l'arbre à problème, avec l'objectif principal sur le tronc, les actions à mettre en place sont les racines et les fins sont les branches de l'arbre. (Cf. Figure 2-4).



**Figure 2-4: Arbre à objectif.**

**Source : eval.fr**

Il est important de préciser que l'arbre à objectifs n'est pas la négation de l'arbre à problèmes.

Recenser les problèmes ne signifie pas qu'ils seront résolus lors du projet, de nouveaux objectifs peuvent apparaître, car nécessaires à la cohérence globale du projet.

Dans le cadre logique, le projet contribue à la réalisation de l'objectif global (l'impact), mais ne permet pas sa réalisation.

L'objectif(s) spécifique(s) est le ou les résultats attendus par le projet, c'est l'essence même du projet.



Les résultats sont la conséquence directe des actions menées par le projet et qui permettent la réalisation de l'objectif spécifique.

*c.e. Analyse des stratégies*

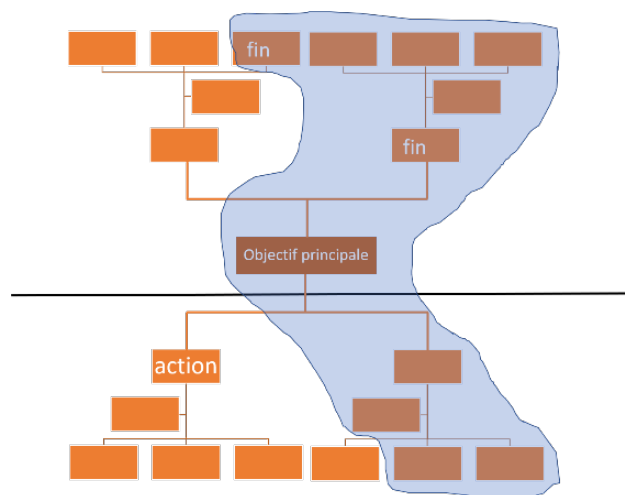
L'étape de l'analyse des stratégies est le moment de confronter les solutions proposées à la réalité.

Pour démarrer un projet, il faut évaluer les moyens mis à disposition, les compétences mobilisées, le degré de difficulté, les spécificités du projet...

Il est rare qu'un projet arrive à résoudre tous les problèmes soulevés et donc à atteindre l'ensemble des objectifs fixés, c'est pour cela que le choix d'un objectif ou une famille d'objectifs ou des actions dans plusieurs familles d'objectifs ([www.eval.fr](http://www.eval.fr)) devient une étape stratégique dans le projet, car le but est d'assurer la cohérence globale du projet. (Cf. Figure 2-5).

Afin de s'assurer du choix de la bonne stratégie, et de la cohérence du projet, il faudra s'appuyer sur les principaux critères d'évaluation : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Tout en ayant toujours en tête le public cible.

Il s'agit de trouver la bonne combinaison pour atteindre l'objectif spécifique et d'optimiser l'impact.



**Figure 2-5: Stratégie d'intervention.**

*Source : centre des ressources en évaluation.*

**d. *L'intérêt de l'usage du cadre logique***

Si beaucoup d'organisations et d'agences à l'échelle mondiale ont adopté l'approche du cadre logique, c'est parce qu'elle offre les avantages suivants :

Simplifie la conception des projets et donc leurs lecture et compréhension par l'ensemble des parties prenantes, ceci à travers la hiérarchisation des objectifs et l'analyse systématique des rapports de causalité entre les différents niveaux d'objectifs (Yoda, 2004). Il permet la vérification de la cohérence de l'avant-projet et l'effet de causalité entre activités, résultats et objectifs.

Il a l'avantage de synthétiser en un seul document, toutes les données relatives au projet, et de schématiser la conception du projet.

Offre plus de garanties quant à la réussite du projet, par l'implication de l'ensemble des parties prenantes, particulièrement la population, quand bien sûr les responsables sont réellement ouverts à la communication. Il devient même un outil de promotion de la négociation.

L'optimisation des chances de réussite est également due à l'identification des hypothèses pouvant influencer l'avancement du projet, lors de sa planification et au suivi-évaluation du projet dès son lancement et tout au long de son cycle de vie.

Organise la mise en œuvre du projet par la clarification des tâches, des missions, et les ressources.

**e. *Les limites du cadre logique***

L'usage du cadre logique depuis quelques décennies par plusieurs institutions et organismes mondiaux ne l'a pas exempté de certaines failles.

Il présente des faiblesses intrinsèques liées à la matrice, et d'autres extrinsèques dus au mode de son utilisation.

**Les faiblesses de la matrice :** Même si le cadre logique présente beaucoup d'avantages, sa mise en œuvre par les responsables reste un point déterminant dans sa réussite, il reste un outil de mise en œuvre, et la réussite reste tributaire de la capacité et compétences de l'usage de cet outil.

Lorsque le cadre logique est imposé, et que la matrice n'est plus un exercice de réflexion, mais un travail banal de description, ce qui va nuire à la logique de la matrice et à la cohérence du projet.

Le cadre incomplet : lorsqu'il ne présente pas suffisamment de souplesse.

Il n'est pas très utile pour les évaluations de processus et des effets.

Il ne suit pas un calendrier précis.

Les faiblesses de mode d'usage : Selon WALLACE et al. (1997), le remplissage du cadre logique a tendance à se baser sur l'avis des responsables de projet au détriment des opinions des populations cibles et des personnes de proximité (agents de développement, techniciens, etc.) dans (Yoda, 2004)

### **2.2.2 La gestion axée sur les résultats (GAR)**

La gestion axée sur les résultats appelée également, gestion basée sur les résultats, gestion orientée vers les résultats ou encore la gestion en fonction des résultats (managing for results). Peu importe l'appellation, l'accent est mis sur la gestion et les résultats.

#### **a. Définition**

La gestion axée sur les résultats (GAR) est un outil de gestion et de planification de projet, elle est définie comme étant « une large stratégie de gestion, visant à réaliser une meilleure performance et des résultats démontrables »<sup>80</sup>.

La gestion axée sur les résultats est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit également d'une large stratégie de gestion visant à changer profondément le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats par la définition de résultats réalistes à viser, le suivi du progrès vers la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des

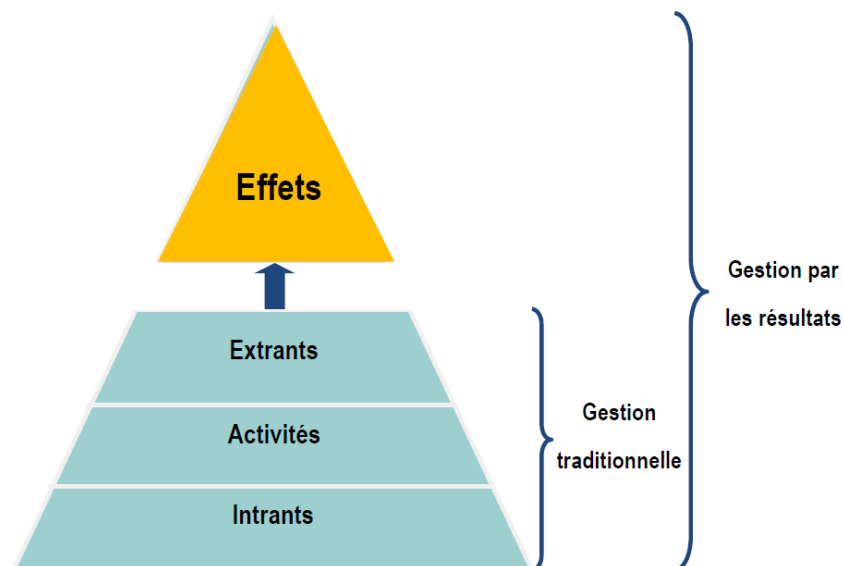
---

<sup>80</sup> UNEG, 'The Role of Evaluation in Results-based Management', 21 Août 2007. Disponible sur le site : [http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc\\_id=87](http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87).

enseignements tirés dans les décisions de gestion et l'information au sujet de la performance (Programme des Nations Unies pour le Développement, 2009).

Contrairement à la gestion traditionnelle, la GAR, se soucie des résultats ou des changements attendus auprès du public cible, les « résultats externes », sources de l'existence du projet. (Cf. Figure 2-6).

Ces résultats externes sont au centre du processus de gestion du projet, c'est pour cela que dans la GAR, les porteurs du projet commencent par définir les changements souhaités et non les activités à mener.



**Figure 2-6: La différence entre les résultats dans une gestion traditionnelle et celle de la GAR.**

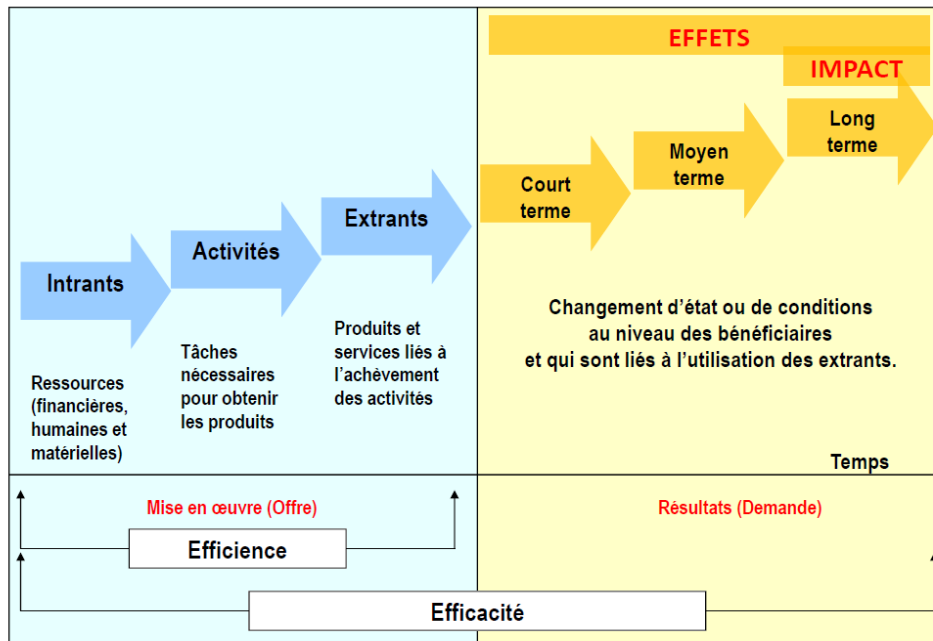
*Source : (la gestion axée sur les résultats, no date)*

La GAR distingue trois types de résultats :

Les résultats directs : ce sont les réalisations immédiates du projet.

Les résultats intermédiaires : ce sont des résultats qui se situent au deuxième niveau de changement, ils découlent des résultats directs, et nécessitent généralement l'intervention d'autres acteurs.

Les résultats ultimes : ce sont l'ultime niveau de changement induit par le projet, ils combinent résultats directs et intermédiaires. Pour atteindre ce niveau de changement, il faut mener d'autres actions parallèles au projet voire des collaborations de différents milieux. (Cf. Figure 2-7).



**Figure 2-7: Cadre d'analyse de la GAR : La chaîne d'impact.**

*Source : ('La gestion axée sur les résultats', no date)*

### **b. Les objectifs de la GAR**

Le GAR est une méthode de gestion qui découle des problèmes de restrictions budgétaires au début des années 60 aux États-Unis et en suite en Europe et de la mauvaise gestion (parfois) des fonds publics.

Les objectifs de la GAR se déclinent alors comme suit :

- Clarifier les priorités et précisions des objectifs à atteindre.
- Répartir les budgets en fonction des priorités.
- Responsabiliser les gestionnaires et le développement d'un environnement institutionnel dynamique et incitatif.
- Améliorer le niveau de transparence entre les bailleurs de fonds publics ou privés, les gestionnaires et les citoyens.

- Créer un système de gestion basé sur la performance.
- Assurer le suivi, pour des réajustements rapides quand c'est nécessaire.
- Élaborer un système d'évaluation, pour améliorer l'efficacité et l'efficience des projets, et assurer les résultats et les impacts pour les publics cibles.
- Adaptation des programmes et des systèmes en fonction des résultats obtenus, pour constituer des organismes qui apprennent de leurs expériences et améliorent leurs compétences.

*c. Les principes de la GAR*

Les principes de la GAR sont au nombre de cinq :

**Axer le dialogue sur les résultats** : le dialogue et la concertation avec l'ensemble des partenaires, y compris le public cible, sont au cœur de la méthode, pour non seulement l'appropriation du projet, mais pour également la responsabilisation sur le processus de la planification et de la gestion. Il est également question d'instaurer une stratégie d'évaluation et de gestion des risques. Tous les intervenants doivent connaître les risques pouvant impacter les résultats.

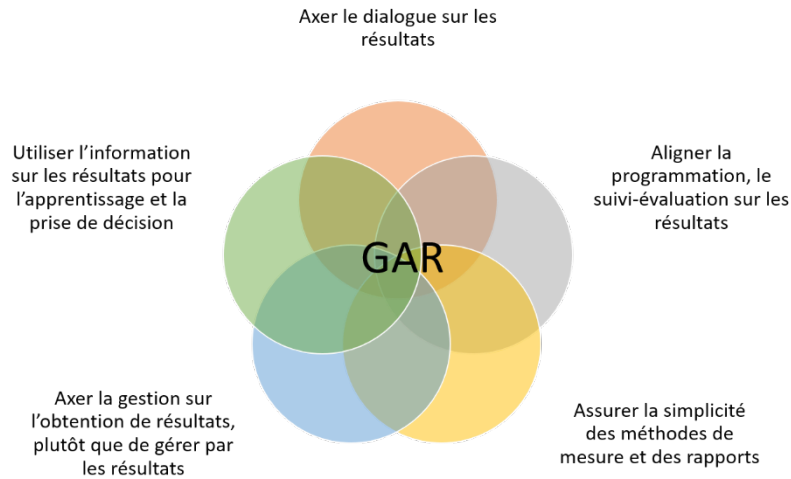
**Aligner la programmation, le suivi-évaluation sur les résultats** : comme expliqué précédemment, la stratégie et la mise en œuvre résultent des résultats attendus, ainsi les indicateurs de suivi-évaluation sont directement liés aux effets et impacts. Ils doivent être les mêmes tout au long du projet ou du programme pour constituer une preuve de leurs performances.

**Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports** :

**Axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer par les résultats** : les résultats sont clairement définis au préalable, les gestionnaires ont la latitude pour la gestion des ressources dans l'objectif d'atteindre les résultats. Si les objectifs clés ne sont pas atteints, alors les mesures correctives sont prises en commun accord entre les gestionnaires et les bénéficiaires.

**Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision** : les rapports de suivi-évaluation sont accessibles à l'ensemble des partenaires, l'information

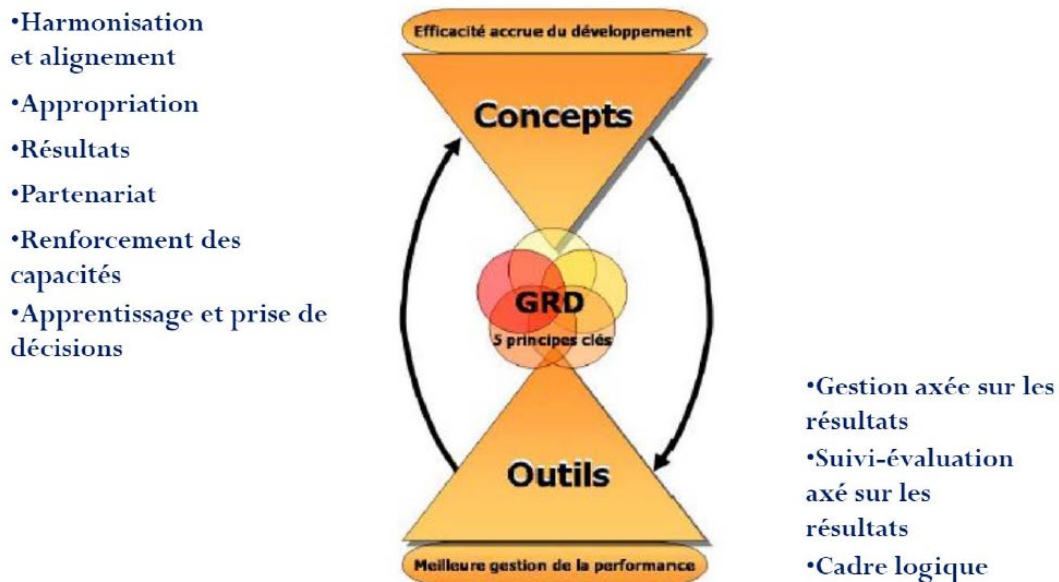
générée est utilisée pour la prise de décision, dans la GAR l'évaluation de la performance est perçue comme une opportunité d'apprentissage. (Cf. Figure 2-8).



**Figure 2-8: Les principes de la GAR.**

**Source :** ('La gestion axée sur les résultats. Concepts et principes', no date)

Les concepts et outils de la Gar sont alors représentés comme suit (Cf. Figure 2-9) :



**Figure 2-9: Les concepts de la GAR.**

**Source :** *Des principes à l'action 2006.*

**d. Les composantes de la GAR**

En général le cycle de la GAR est aligné à celui du cycle de vie du projet

**La planification** : on distingue alors :

La planification stratégique : établis la programmation et définis les résultats attendus, les priorités, les missions, le public cible. Elle planifie les activités dans le temps.

La planification opérationnelle : répartition des tâches, budgétisation et défini les indicateurs pour l'évaluation.

**La mise en œuvre** : exécution du plan de travail, respect des budgets (avec une certaine marge de manœuvre), ajuster les activités en fonction des aléas pour atteindre les résultats prédéfinis.

**Le suivi** : afin d'apporter les corrections nécessaires au plus vite.

**L'évaluation** : interne ou externe, elle doit être continue, à mi-parcours (moments clés du déroulement du projet ou programme), à la fin et *ex post* (impact). Elle devra concerner, la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, l'impact et la durabilité du projet.

**Dissémination des résultats du suivi-évaluation pour appuyer le processus de prise de décision.**

**2.2.3 L'évaluation comme outil de gestion du projet**

L'évaluation est un outil de gestion de projet efficace, elle fournit les informations nécessaires au gestionnaire du projet tout au long du cycle de vie du projet, sur le processus, les partenaires, le public cible, la correspondance entre les objectifs fixés par phase et les résultats atteints.

Menée avant la mise en œuvre du projet, elle permet de s'assurer de la pertinence de la stratégie du projet et de son efficacité,

*« L'évaluation ex ante fournit ainsi des informations indispensables à la mise en place d'un système de suivi au cours de la mise en œuvre du projet. Lors de l'examen de ces indicateurs et mesures, le coût de la collecte des données et leur accessibilité doivent être étudiés avec soin en effectuant une étude de base »*



*(Bureau des évaluations, Département de la planification et de la and coordination, Agence japonaise de coopération internationale (JICA), 2004).*

L'évaluation à mi-parcours permet l'ajustement de la démarche, voir la redéfinition des objectifs du projet, les résultats de cette évaluation offre la possibilité de reconsidérer le projet chemin faisant. Il est courant que les projets rencontrent des imprévus tels que le changement du contexte politique par exemple, l'évaluation à mi-parcours aide alors à réorienter les actions pour arriver soit aux résultats définis avant sa mise en œuvre, ou des résultats nouveaux répondant aux nouveaux besoins, l'important est de s'y prendre le plus tôt possible afin de garantir des résultats positifs du projet.

L'évaluation à la fin du projet ou *ex post*, permet de collecter les informations utiles sur la gestion du projet et ses résultats pour une meilleure pratique lors de futurs projets similaires.

Elle évalue les effets du projet, ses impacts et sa viabilité.

## CONCLUSION

La gestion de projet est un processus rationnel qui s'inscrit dans une logique d'efficacité pour l'optimisation des résultats. L'efficacité peut être relative à la qualité, au coût, aux délais tout en maintenant la logique globale de fonctionnement.

Les méthodes de gestion de projet sont multiples, nous avons délibérément abordé trois des méthodes les plus utilisées.

L'approche du cadre logique implique une évaluation des risques ainsi que la formulation d'éventuelles mesures correctrices (Clark et Sartorius, 2004).

Le cadre logique a l'avantage de simplifier les projets complexes, à mesure de l'avancement du projet, selon la réalité rencontrée sur le terrain (Clark et Sartorius, 2004)in (Strauss, 2014); C'est l'outil de suivi-évaluation privilégié par la quasi-totalité des bailleurs de fonds, qu'ils soient publics ou privés (Taylor-Powell et Hernert, 2008).

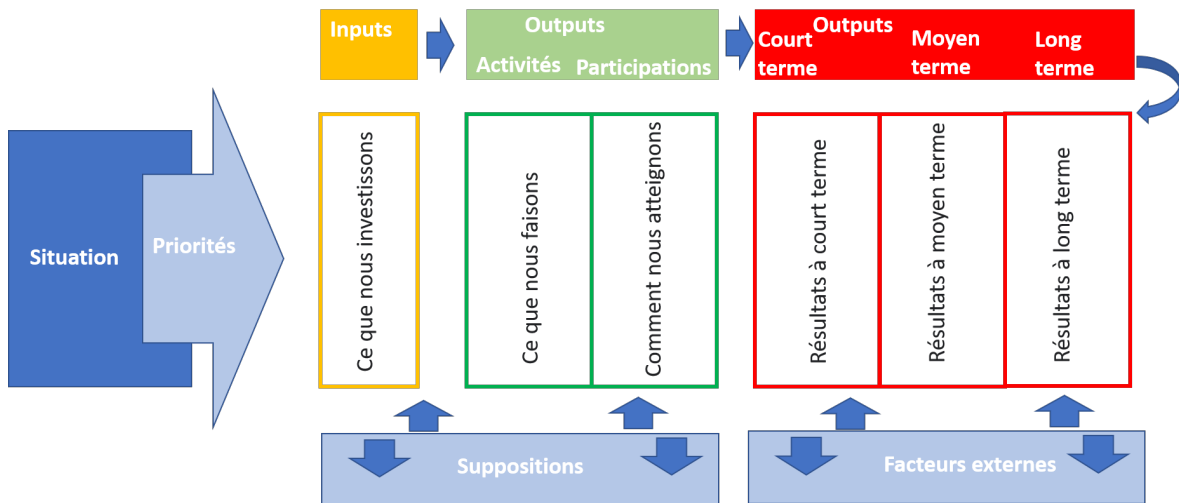
Centré sur la logique du projet, son processus de planification, conception et de gestion de projet est axé sur les objectifs de ce dernier. Il est basé sur une matrice de quatre colonnes et quatre lignes. Celle-ci permet de regrouper et synthétiser toutes les informations clés du

projet (objectifs, résultats, activités les risques, la programmation, les ressources), à travers une approche participative incluant toutes les parties prenantes dans le projet, y compris les groupes cibles.

L'approche du cadre logique a l'avantage d'améliorer la visibilité du projet auprès de l'ensemble des acteurs en définissant clairement et hiérarchisant ses objectifs, en cadrant le suivi.

C'est une méthode dynamique et évolutive qui accompagne le projet et assure l'information sur son évolution.

La gestion axée sur les résultats quant à elle, est une approche participative de planification, gestion et évaluation des programmes/projets, elle se concentre sur des résultats réalistes fondés sur les besoins des groupes cibles, son objectif premier est de lier les ressources aux résultats tangibles attendus. C'est une démarche itérative et souple favorisant l'atteinte des résultats fixés. ( Cf. Figure 2-10).



*Figure 2-10: Le modèle logique.*

*Source : Taylor-Powell et Henert, 2008, p. 56 in (Strauss, 2014).*

Dans cette méthode, les résultats externes sont au cœur du processus de gestion du projet, ainsi, les porteurs du projet commencent par définir les changements souhaités et non les activités à mener.

La création d'un système de gestion basé sur la performance en mettant en place un système d'évaluation, pour améliorer l'efficacité et l'efficience des projets, et assurer les résultats et les impacts pour les publics cibles est l'un des objectifs de la GAR.

La méthode a pour principe le dialogue et la concertation, l'alignement de la programmation, du suivi-évaluation sur les résultats, la simplicité des méthodes, l'orientation de la gestion sur l'obtention de résultats, l'usage de l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision.

L'évaluation est également un outil efficace de gestion de projet, menée tout au long du cycle du projet elle apporte les informations nécessaires au gestionnaire sur le processus, les partenaires, le public cible, la correspondance entre les objectifs fixés par phase et les résultats atteints.

L'évaluation en amont du projet, assure la pertinence de la stratégie du projet et son efficacité. Menée à mi-parcours elle permet l'ajustement de la démarche, voir la redéfinition des objectifs du projet. Ce qui permet soit d'arriver aux résultats attendus, soit à de nouveaux résultats correspondant aux nouveaux besoins.

Mener à la fin du projet, elle évalue les effets du projet, ses impacts et sa viabilité, elle permet de tirer les enseignements pour de futurs projets.

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

## **CHAPITRE 3 : LE PROJET URBAIN**

## INTRODUCTION : L'EMERGENCE DU CONCEPT DE PROJET URBAIN

Depuis les années 1970, le terme « projet urbain » est utilisé pour s'opposer à l'urbanisme fonctionnel dans un contexte socio-économique en constante évolution (Rahim, 2004b; Ingallina, 2010).

En France, le concept de projets urbains est apparu à la fin des années 1970<sup>81</sup>, dans l'espoir d'actualiser les pratiques d'urbanisme.

Car avec les problèmes des villes nouvellement construites (après-guerre), il faut s'interroger sur la pratique urbaine de l'époque et les causes des problèmes.

« Une politique de décentralisation est alors mise en place, donnant aux élus des collectivités locales une responsabilité accrue en matière d'urbanisme, ce qui les conduit à mener des stratégies urbaines plus adaptées à la diversité des situations »(Kherouatou, 2012).

Dans le même temps, les professionnels sont soucieux de réintégrer les enjeux de la forme urbaine dans les pratiques d'urbanisme et de les restituer à partir de perspectives historiques et culturelles.

En France, divers chercheurs, enseignants et praticiens ont répondu aux premiers travaux italiens développés dans cette perspective et approfondi leurs acquis (Genestier and Mairesse, 1993; Bachofen, 1994; Devillers, 1994; Devillers and Riboulet, 1994; Mangin and Panerai, 1999).

Afin de mieux comprendre le concept de « projet urbain », nous pensons qu'il est nécessaire de confronter cette dernière avec la théorie de « la planification urbaine » à laquelle il semble s'opposer. Comme évoqué plus haut, le projet urbain est né du renouveau des pratiques urbanistiques et de la critique de l'urbanisme fonctionnel.

Dans cet objectif, nous partageons le tableau de Beaucamp, dans lequel l'auteur a essayé de faire un face à face entre projet urbain et planification urbaine. (Cf. Tableau 3-1).

---

<sup>81</sup> On trouve le terme de "projet urbain" sous la plume de B. HUET dans un article paru en 1976 (AA. n° 188 consacré aux politiques de restauration urbaine)

*Tableau 3-1 : Planification urbaine VS projet urbain.*

|                              | <b>Planification urbaine</b>   | <b>Projet urbain</b>   |
|------------------------------|--|--|
| <b>Contexte</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Croissance économique</li> <li>-Expansion urbaine</li> <li>-Constructions en périphérie</li> <li>-Etalement urbain</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Crise économique, chômage, insécurité</li> <li>-Villes construites, travail sur l'existant</li> <li>-Gestion des mutations urbaines</li> </ul>   |
| <b>Notions Associées</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Urbanisme planificateur et fonctionnaliste</li> <li>-Urbanisme juridique et - programmatique</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Composition urbaine</li> <li>-Design urbain</li> </ul>   |
| <b>Références Théoriques</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fonctionnalisme</li> <li>-Zonage</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Site planning, architecture urbaine</li> <li>-Analyses typologiques et morphologiques</li> <li>-Démarche italienne puis française</li> </ul>   |
| <b>Approche</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Quantitative : logique de productivité, aspect quantitatif de la construction de logements</li> <li>-Sectorielle : segmentation de l'espace en secteurs (transports, voirie, espaces verts...) pour une meilleure gestion</li> <li>-Institutionnelle : décision hiérarchique, unitaire qui ne prend pas en compte les stratégies des différents acteurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualitative : aspect qualitatif des espaces, importance des espaces publics, qualité de forme, de sens et d'usage.</li> <li>-Globale : transversalité nécessaire pour faciliter la compréhension.</li> <li>-Partenariale : négociation entre les acteurs pour une élaboration commune du projet.</li> <li>-Territorialisée : les caractéristiques naturelles et</li> </ul> |

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
|                           | -Centralisée : aspect réglementaire et juridique, la norme s'applique sur tout le territoire sans tenir compte des particularités.  | paysagères du site à la base du projet. Caractéristiques formelles des espaces urbains et du cadre bâti importantes.  |
| <b>Principes Généraux</b> | <p>-Deuil de l'histoire urbaine, rupture historique (tabula rasa)</p> <p>-Zonage : séparation des fonctions, des zones pour habiter, travailler, se divertir, circuler...)</p> <p>-Programmes de constructions nouvelles de logements et d'équipements</p> <p>-Programmes de constructions nouvelles de logements et d'équipements.</p> <p>-Plan libre d'implantation du bâti (Plan de Masse)</p> | <p>-Continuité historique de la ville traditionnelle</p> <p>-Mixité fonctionnelle et sociale pour permettre la substitution d'activités et d'affectation des sols.</p> <p>-Travail sur l'existant : réhabilitation, reconversion.</p> <p>-Plan d'intégration harmonieuse, cohérence urbaine</p> |
| <b>Documents</b>          | Plan et son règlement qui fixe les règles.  | Projet (dimension évolutive).   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Processus<br/>D'aménagement</b></p> | <p>1. Elaboration et mise en œuvre de directives d'aménagement qui encadrent les actions privées (POS, SDAU)</p> <p>2. Opérations de construction par des promoteurs privés ou publics et détermination de périmètres opérationnels d'aménagement par les pouvoirs publics : ZUP, ZAC</p> <p>3. Contrôle de la légalité de ces opérations.</p> <p>-Processus hiérarchique, linéaire qui est l'expression de l'appareil administratif, nie les spécificités d'un territoire et ne permet pas de s'adapter dans le temps. Les plans deviennent vite caducs et nécessitent une révision.</p> | <p>-La démarche de projet doit passer par des étapes d'analyse et d'élaboration de principes d'aménagement.</p> <p>-Ces étapes s'effectuent parfois en même temps et s'enrichissent.</p> <p>-Processus itératif qui s'effectue à partir de l'analyse des spécificités du site, favorise la créativité. Processus souple qui peut évoluer dans le temps.</p> |
| <p><b>Acteurs<br/>Principaux</b></p>      | <p>-Maîtrise d'ouvrage : Etat, DDE...</p> <p>-Opérateurs : Etat, DDE, Caisse des Dépôts et</p> <p>-Consignation</p>   | <p>-Maîtrise d'ouvrage : ville, communes et autres collectivités territoriales.</p> <p>-Opérateurs : villes, SEM, opérateurs privés.</p>  |

*Source : (Beaucamp and Ramond, 2002, p. 11)*

La réflexion sur le projet urbain est en cours, auteurs, urbanistes, architectes, philosophes, historiens et sociologues complètent le concept de projet urbain en intégrant les dimensions temporelles, spatiales et territoriales des projets, leur influence sur le patrimoine et la mémoire, et leurs représentations sociales. Ils questionnent l'évolution des rôles des



pratiques professionnelles, des maîtres d'œuvre et des clients dans le contexte des politiques urbaines actuelles.

### **3.1 LES TEMPORALITES DU PROJET URBAIN**

La discipline de l'aménagement urbain est avant tout une discipline de l'espace, elle est aussi une discipline du temps. Ils sont à vrai dire indissociables, tant pour l'analyse que pour la conception.

De même, la démarche du projet urbain se décline en tous points par deux échelles centrales :

- Une échelle temporelle qui vise à établir l'authenticité de l'activité et à s'accorder autour des différents protagonistes du projet, dont la population.
- Une échelle spatiale qui définit un périmètre d'action cohérent, harmonieusement intégré au tissu urbain et à l'organisation de la ville existante.
- Une nécessaire planification à long terme.

#### **3.1.1 Une démarche complexe**

Le projet urbain présente un niveau spécifique d'intrication et de complexité à toutes les échelles auxquelles il s'applique. Cette complexité devient évidente lorsqu'il s'agit de caractériser un projet précis à l'échelle d'un morceau de la ville. Sans aucun doute, le problème du long terme dans les grands projets réside principalement dans la caractérisation des destinations en dépit des vulnérabilités, des vacillations et des périls financiers.

Il s'agit donc de mettre en forme une méthodologie plus large dans un projet à convertir en un programme particulier. Cette phase de l'interaction se compare à l'entrée d'articulations que l'on peut qualifier d'hypothétique et théorique (désirs, cibles, axes, etc.) à leur reconnaissance progressive, avec toutes les incohérences logiques, les contradictions et les changements que ce type d'activité comporte.

« La complexité est présente à plusieurs niveaux dans les projets : au stade de la conception au sens large, qui devrait concerner, outre les compétences spécialisées et la mesure créative, les conditions préalables de type politique ainsi que l'évaluation générale dans un cycle itératif »(K. Boufenara, 2008).

### 3.1.2 Une démarche non linéaire

Le projet doit donner aux acteurs une « éthique commune », une façon de se soucier de la ville. Pour cela, il faut une méthodologie particulière.

« La ville est polychrome, quelques transitions sont énoncées dans l'espace urbain »(K. Boufenara, 2008). Parmi les transitions que l'on peut reconnaître, trois échelles se distinguent : le très long terme, le moyen terme et le court terme, chacun se rapportant à des attributs de la structure métropolitaine.

Le très long terme renvoie à la fugacité de la ville et de ses espaces publics, dont le parcours peut se lire dans l'histoire.

Le court terme est celui des structures et des bâtiments, souvent éphémères ; ils sont démolis et d'autres prennent leur place.

Entre les deux, une temporalité intermédiaire se produit par rapport à la vie de la parcelle, qui se déplace à vitesse moyenne. Sans cette trilogie temporelle, la ville n'existerait pas, le projet urbain nous permet au temps d'accomplir son devoir, de « laisser du temps au temps ».

## 3.2 LA CONCERTATION

« Avec l'avancement des stratégies pour les projets d'aménagement. Le meilleur projet n'est pas celui qui est techniquement mieux, mais celui qui, tout en offrant un arrangement technique acceptable, est le mieux admis et reconnu. Le débat et la discussion doivent être perçus comme des éléments importants du projet »(K. Boufenara, 2008).

Il ne s'agit pas d'un bouleversement au sens strict du terme, car l'échange a toujours eu lieu entre les acteurs du projet. Néanmoins, l'envie de les réunir, y compris la population, autour d'un projet n'est pas un changement fondamental, mais plutôt une véritable technique d'avancement du projet. Pour certains, travailler « en concertation » devient une nécessité. Le test fondamental pour le propriétaire du projet est de comprendre comment construire un discours utile avec les différents interlocuteurs avec une méthodologie alternative et de comprendre comment incorporer cette vision dans le projet qu'il essaie de mener à bien.

Considérer le point de vue de chacun, garantir que le projet progresse, comme la concertation progresse et tenir informée la population, sont des causes incontestablement louables, mais leur application n'est pas tâche facile.

Depuis une vingtaine d'années, divers essais de « participation » et de « discussion publique » ont été tentés. Progressivement, l'expression « concertation » est apparue pour désigner les techniques d'amélioration qui s'efforcent de mettre en relation l'ensemble des acteurs concernés par un projet. Indépendamment du fait qu'il n'existe pas de techniques méthodiques pour associer efficacement les partenaires d'un projet, la perception de diverses rencontres montre que certaines opérations peuvent présenter des difficultés comparatives.

Pour bien comprendre l'idée, il est également important de comprendre qu'il s'agit d'une stratégie mondiale de demande d'évaluation d'un projet. L'ouverture d'une concertation implique un partenaire, construire, demander une évaluation particulière sur un sujet précis... On pourrait même dire qu'il s'agit d'une technique de fonctionnement qui coordonne les discussions à des étapes clés du cycle de planification et de conception. Le maître d'ouvrage tente de se mettre au diapason, de modifier éventuellement son projet, voire de l'abandonner.

La concertation peut être un dispositif dynamique et peut même améliorer le projet au fur et à mesure de son évolution. Plus précisément, il peut faire progresser :

- la dissémination et collecter des feed-back
- gagner du temps et de l'argent.
- l'appropriation du projet par les citoyens.

### **3.3 PLURIDISCIPLINARITÉ ET TRANSDISCIPLINARITÉ**

L'utilisation de la démarche de projet est la meilleure façon d'atteindre les objectifs principaux découlant d'un échange typique entre les différents spécialistes.

Le temps des tacticiens et des chefs s'est affirmé partout avec la présence dans toutes les activités, de spécialistes en estimation et évaluation.

Nous sommes dans la spécialité de l'aménagement stratégique utilisée par les organismes privés, mais aussi publics. À cette section de pouvoir s'ajoute la progression d'un «système d'expertise» qui se distingue de la possibilité d'une compétence souveraine.

Les spécialistes doivent apprendre à se gérer entre eux ou avec des clients complices ; l'un des résultats est de repositionner leurs informations particulières dans un raisonnement d'échange. Ainsi, les capacités d'échange et d'intercession sont de plus en plus indispensables. Pour construire cette coopération durable, il y a une transversalité des capacités et un intérêt pour la flexibilité chez les experts.

### **3.4 LE MANAGEMENT URBAIN**

Chaque projet établit une conception organisationnelle ingénieuse, basée sur un système d'alliances et de coopération entre tous les participants. Leurs principales caractéristiques sont à la fois l'ouverture, la promotion du dialogue institutionnel, l'intégration et la mobilisation des réseaux locaux, nationaux voire internationaux. Pour l'essentiel, les principes de gestion actuels sont souvent traduits en documents descriptifs indiquant une volonté de progrès, des accords d'engagement et des informations facilitant la communication. Un consensus doit s'établir entre tous les partenaires, et l'atteinte des objectifs passe par la communication et l'apprentissage, propices à l'élaboration d'une position commune. Cette façon de faire s'adapte à une caractéristique centrale de la production urbaine actuelle, l'instabilité de l'environnement, qui rend difficile la régulation du système d'acteurs dans le temps.

Avec ces quatre mesures (les relations entre les acteurs publics et privés et les résidents ; le travail des experts ; l'administration des projets ; le caractère éphémère des tâches), le projet urbain pourra en général prévoir la nature des choses à venir dans la ville et en tirer l'aide suffisante qui permettra de concevoir le devenir urbain de nos villes pour une prospérité meilleure.

### **3.5 LES ECHELLES DU PROJET URBAIN**

L'importance du « fragment de ville » a été confirmée lors des principales réflexions sur le projet urbain. Aujourd'hui, le fantasme d'une refonte idéale d'une région n'est plus de mise. Les mots d'ordre sont devenus : rassembler des fragments, agir pour coudre des parties de ville, garantir une cohérence spécifique...

Le projet urbain envisage de mettre le morceau dans l'organisation globale de l'agglomération, nouvel élément important de l'activité sur la ville et non plus sur la commune. Car l'une des difficultés majeures pour le projet urbain est d'articuler les échelles de médiation qui transposent des logiques d'actions : celles des grandes techniques urbaines, celles de la conception à la taille d'une région ou d'une ville et celles du projet.

L'une des conditions de la réalisation d'un projet est l'élaboration préalable d'une charte d'établissement qui doit être interprétée en ressources nécessaires à sa réalisation au fil du temps. Leur fonction est en outre sociologique, puisqu'ils servent à faire la « société », à animer les réunions communautaires lorsque les circonstances l'exigent...

À travers son double élément de « projet » et de « urbain », il prend position sur les transitions et les tailles modifiées des médiations sur la ville. Merlin et Choay (1996) reconnaissent trois sortes de signification au projet urbain selon l'échelle régionale : « Le projet urbain politique, le projet urbain opérationnel et le projet urbain architectural et urbanistique » (Merlin and Choay, 1988).

### **3.5.1 Le projet urbain politique ou projet de ville**

« Le projet urbain politique est un projet pour la ville, en tant que cité ; il propose des images collectives de l'avenir »(Merlin and Choay, 1988, p. 646).

La tâche doit permettre « de toucher les décideurs et d'emporter l'adhésion de la population du quartier ou de la commune autour de l'affirmation d'une identité collective et d'une conception partagée de l'avenir collectif »(Merlin and Choay, 1988, p. 644).

Le projet urbain doit activer chacun des acteurs autour d'une image d'avenir (Piron 1996, 127).

Ascher (1991) parle dans ce sens de « projet de ville » et de « projet d'agglomération ».

L'approche du marketing urbain et les mesures de la concertation sont des parties significatives de cette approche du projet, pour situer la ville dans une dynamique de concurrence, surtout en ce qui concerne les zones d'affaires. Ascher (1995, 217) souligne que « l'efficacité des schémas directeurs adoptés ces dernières années tient moins à une précision, de toute façon très illusoire, qu'aux effets de leur préparation et aux processus

enclenchés à cette occasion » Il ne s'agit pas juste de consulter les acteurs économiques, culturels et sociaux, mais de les intégrer au processus d'élaboration du projet (Ascher, 1995, p. 217; K. Boufenara, 2008).

### 3.5.2 Le projet urbain opérationnel

Le projet urbain opérationnel est abordé par « opérations urbaines d'une certaine ampleur, durant au moins une dizaine d'années, généralement multifonctionnelles, associant des acteurs privés et publics nombreux et nécessitant une conception et une gestion d'ensemble »(Merlin and Choay, 1988, p. 647; K. Boufenara, 2008).

Il s'agit d'activités urbaines compliquées, dans lesquelles un animateur public garantit la maîtrise d'ouvrage et les cadres qui réunissent différents projets dans un programme, un et de grandes structures (Ascher, 1995, p. 238).

« Ces opérations urbaines qui assemblent des logiques différentes ont contribué au développement d'approches en termes de partenariats publics privés » (Merlin and Choay, 1988, p. 648).

Elles peuvent profiter d'une occasion particulière (Jeux Olympiques ou Exposition Universelle) pour lancer un projet pour la ville.

Ce qui est avancé dans ces activités, c'est leur lien avec la ville ; la limite de ces projets à la fois pour changer la ville dans un espace spécifique et pour participer à une vision générale, jouant ainsi un rôle d'organisation.

Pour Merlin et Choay (1996. p.647), ces opérations ont un autre statut « servant tout à la fois de point d'appui, de bras de levier et de pôles structurants pour entraîner, animer et organiser le développement humain ».

Busquets (1991, p.129) ajoute que la mesure d'organisation urbaine « est articulée à partir des actions et/ou projets qui ont la capacité d'être exécutés et qui dans leur ensemble, sont capables de mettre en mouvement la ville ou un grand secteur de celle-ci. Pour cette raison ils ont leur propre force, mais aussi une grande capacité inductrice »(Busquets, 1991; K. Boufenara, 2008).

### 3.5.3 Le projet urbain architectural

Le projet urbain architectural est centré sur une structure, ou un ensemble de structures. C'est une démarche de composition et d'aménagement urbain plus coordonnée, tant dans ses objectifs que dans le processus mis en œuvre.

Le projet est caractérisé en lien étroit avec les composantes de la structure urbaine englobante. Huet (1986), parle d'un projet urbain comme d'un instrument d'intercession entre la ville et l'architecture. L'enjeu est le type de ville et l'addition du nouveau projet dans sa circonstance actuelle. La pensée de la forme urbaine ou des structures urbaines dépasse l'espace sévère des experts pour intégrer les angles économiques, sociaux et sociétaux (Mangin and Panerai, 1999).

Les planificateurs demandent «de reconnaître d'autant plus le plan comme un cycle, qui participe lui-même à l'élaboration du programme, et le plan comme un élément de la formalisation du programme »(Merlin and Choay, 1988, p. 648).

La pensée était sans doute que ces recommandations tiendraient compte des investissements dans l'avancement du programme. Aussi, ce sont les normes de réaménagement qui ont été proposées à l'issue des entretiens publics et non les composantes du programme.

C'est à partir de ces règles qu'un programme doit être travaillé, dans un va-et-vient entre normes générales et proposition d'engrenages.

On pourrait les résumer comme suit :

**Tableau 3-2 : Les niveaux du projet urbain**

Source : ( Boufenara, 2008)

| NIVEAU DU PROJET URBAIN |                               |                                 |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Agglomération           | Projet de ville/agglomération | Planification<br>Stratégique    |
| Ville                   | Projet urbain local           | Programmation<br>Urbaine        |
| Quartier                | Projet urbain opérationnel    | Planification<br>Opérationnelle |
| Bâtiment                | Projet urbain architectural   | Programme<br>D'opération        |

## CONCLUSION

Le concept de « projet urbain » évoque à la fois une opération de promotion spécifique et une idée précise, une option par rapport à la planification urbaine. Il est alors perçu comme une pratique d'aménagement ouverte et adaptable, résultant de la réunion d'acteurs autour d'une région, pour offrir un espace agréable.

Le projet urbain devient un outil pour accéder à l'information sur les acteurs qui la façonnent, qu'ils soient publics ou privés, en organisant le calendrier, les emplois, les capacités et les systèmes, pour indiquer les éléments des mesures de création.

Il s'agit donc d'un cycle au cours duquel la concertation entre les différents acteurs et l'apport de diverses disciplines sont fondamentaux pour atteindre un résultat qui suscite un accord élargi ; il exige une plus grande association entre les établissements publics et privés, indispensable pour une logique mondiale et à long terme.

Coordonner les activités et les exécuter, la concertation est une véritable épreuve où les cadres s'exercent à deux niveaux : politique, pour donner une identité au projet et



caractériser les dispositions de sa reconnaissance ; technique, dépendant de groupes multidisciplinaires exceptionnellement qualifiés, pour lui donner corps. L'articulation entre les deux devient ainsi l'une des clés de la mise en place autoritaire des projets métropolitains.

Le projet urbain est une méthodologie, avec des axes directionnels définis et des aspirations solides, pensée avec les nouveaux intérêts de la ville, tout en considérant les transitions.

Le projet urbain joue ainsi avec les exigences du temps.

Avec ces quatre dimensions (les relations entre les acteurs ouverts, privés et habitants ; le travail des experts ; le projet la concertation ; les temporalités des projets) le projet urbain s'efforce d'anticiper la nature des choses à venir dans la ville et de tirer les aides suffisantes qui permettront de concevoir l'avenir de nos communautés urbaines pour une prospérité supérieure.

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de  
Constantine.

## **CHAPITRE 4 : L'ÉVALUATION DE PROJET(S)**

## INTRODUCTION

La pratique de l'évaluation est totalement nouvelle pour nous, de plus, les champs de son application sont très larges, elle concerne une multitude de disciplines qui s'inspire les unes des autres pour la développer et l'améliorer.

Chaque type de projet, chaque phase de son cycle renvoie à un type d'évaluation, elle peut concerner différents objets, faisant appel à des approches méthodologiques variées. D'où la nécessité pour nous de revenir sur la genèse de cette pratique et son évolution, jusqu'à son adoption pour les projets urbains et de nous ouvrir sur l'ensemble des méthodes et approches afin d'avoir un regard critique et choisir ce qui est le plus adéquat à notre problématique.

Ce chapitre a donc pour objectif la définition des notions relatives à l'évaluation, car elles nous seront utiles pour toute la partie d'analyse et d'études de cas. Il permet de différencier et caractériser ces termes pour une meilleure compréhension, et permet au lecteur une familiarisation avec la terminologie spécifique à l'évaluation.

Souvent l'évaluation est confondue avec d'autres pratiques qui lui sont connexes comme le suivi, l'audit ou encore le contrôle, d'où intérêt de préciser les objectifs et le but de chaque pratique afin de les différencier de l'évaluation. Certaines pratiques comme le suivi ont une relation étroite avec l'évaluation, nous mettrons en lumière le type de relation qui existe entre eux tout en les différenciant.

L'évaluation est une tâche qui incombe aux experts, nous mettrons un point sur l'identification de leurs profils.

L'évaluation est menée par des critères préalablement définis qui sont renseignés par des indicateurs. Dans ce chapitre nous expliquerons comment sont construits les critères, et sont choisis les indicateurs de l'évaluation.

## 4.1 DEFINITION ET ORIGINE DE L'ÉVALUATION « Une discipline naissante »

### 4.1.1 Définition dans les dictionnaires

Le dictionnaire de la langue française **Le Petit Robert** (1999) définit l'acte d'évaluer ainsi : « Porter un jugement sur la valeur de... ».

Le dictionnaire de la langue française **Larousse** (1999) apporte un peu plus d'éléments et donne la définition suivante « évaluer, c'est apprécier, estimer la valeur ou l'importance de... », « C'est fixer approximativement (évaluer la valeur de quelque chose en quelques secondes) Larousse (1999) ».

Ainsi l'évaluation est définie par la notion de jugement qui suppose avoir l'aptitude à former des appréciations lucides, et la notion de valeur qui implique un aspect qualitatif du regard porté sur l'objet.

La définition de ces deux dictionnaires nous pousse à croire que l'évaluation est une notion subjective, car se rapportant à la valeur. Mais selon **Legendre**, Dictionnaire actuel de l'éducation :

*« Évaluer : Opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, à un processus, à un événement, à une institution ou à tout objet à partir d'informations qualitatives et/ou quantitatives et de critères précis en vue d'une prise de décision. Évaluer, c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements » (1993, Guérin).*

Cette définition nous éclaire un peu plus sur l'évaluation, dont la notion fait appel à des données qualitatives et quantitatives et revêt alors une dimension objective et subjective à la fois.

#### 4.1.2 Origine et genèse de l'évaluation

Le sens étymologique du mot est « ex-valuare » qui signifie extraire la valeur. La valeur transcende les faits, les constats, elle suppose un travail de construction ; la personne qui fait ce travail, qui « extrait la valeur », donne du sens, interprète<sup>82</sup>.

Évaluer vient du latin «Valère » synonyme : être fort, valoir (Abid Yasmine, 2013).

Le mot « évaluer » est apparu au XIV<sup>e</sup> siècle dans Le Petit Robert, il tirait son origine d'«avaluer» (1283), de l'ancien français « valué », qui veut dire : valeur, prix. En 1366, il se développe en « d'ésvaluer » qui signifie « déterminer la valeur, le prix de quelque chose »<sup>83</sup>.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'évaluation était en rapport avec les sciences sociales et servait également à l'analyse des actions publiques. Elle s'est développée en tant qu'instrument de connaissance, en même temps qu'est apparue la collecte régulière des données sociodémographiques et économiques (Henard, 2001b).

La définition de l'évaluation comme nous l'entendons<sup>84</sup> dans cette recherche remonte au début des années cinquante (Rangeon1993) aux États-Unis, son premier usage était au niveau des administrations où elle fut appliquée au calcul du rendement du travail humain. À cette époque déjà l'évaluation était perçue comme une démarche intégrant des critères autres que ceux de la mesure quantitative, par exemple ceux de l'éthique (Ridley, Clarence and Simon, Herbert A, 1938).

Ensuite elle fut appliquée aux sciences de l'éducation pour renseigner de l'aspect quantitatif et qualitatif des politiques éducatifs. Ainsi c'est l'évaluation des effets des réformes de l'enseignement scolaire menées par Ralph Tyler<sup>85</sup> au cours des années trente qui a renouvelé les pratiques de l'évaluation et qui est considérée comme le début des évaluations des politiques publiques et par la suite des programmes et projets, cela sous l'impulsion du General Accounting Office (GAO) créé dès 1921(Rouban, 1983).

---

<sup>82</sup> AGENCE POUR L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS A L'ETRANGER « IEN Maghreb Est – Machrek - Séminaire de rentrée des directeurs – Glossaire et définitions »

<sup>83</sup> *Arch. hospitalières de Béthune*, 56, H. Lorient ds *R. Hist. litt. Fr.* t. 12, p. 145

<sup>84</sup> L'évaluation comme démarche approfondie d'un processus intégrant différentes dimensions : technique, sociale, économique, politique, environnemental dans l'objectif est d'aider à la décision.

<sup>85</sup> Tyler (R.W.), *Basic principles of curriculum and' irectuctinn*, Chicago 1950'

En Europe c'est la réglementation communautaire qui a contribué au développement de l'évaluation des fonds structurels. Quant à l'évaluation, des méthodes et des résultats diffèrent d'un pays à un autre.

D'après les travaux d'A.GUITARD (Guitard, 2009), en Allemagne, en Finlande et en Belgique, l'évaluation relève du champ universitaire et de la recherche, et non de groupes privés, contrairement pour les pays du sud de l'Europe comme l'Italie, l'Espagne, le Portugal et la Grèce, l'évaluation est confiée à des structures privées, comme elle peut également être du ressort des universitaires et des organismes publics et privés pour le reste de l'Europe.

L'essor de l'évaluation prend également un sens différent selon les pays ; au sud de l'Europe, elle est perçue comme une contrainte réglementaire. En Allemagne, en Belgique, en France, en Irlande ou au Royaume-Uni, bien au contraire elle se développe dans une logique de management. Au Danemark et aux Pays-Bas et en Suède, elle constitue une véritable aide à la décision publique(Guitard, 2009).

Une forme moderne de contrôle pour certains, outils de démocratisation pour d'autres, l'évaluation est un moyen efficace pour apporter des connaissances nouvelles et aider à la décision, c'est donc un outil de modernisation et de perfectionnement des politiques, administrations, de démarches, etc. En réalité tout dépend de son usage.

Pour faire un focus sur la France<sup>86</sup> :

*« Le thème de l'évaluation y fut diffusé par l'intermédiaire de l'analyse des politiques publiques et du management public. La notion se répand dans les sciences sociales (économie, science politique, sciences de l'éducation) puis dans le vocabulaire administratif où elle se substitue au cours des années soixante-dix à l'expression "rationalisation des choix budgétaires (RCB)<sup>87</sup>(Rangeon, 1993) ».*

Les promoteurs de la RCB avaient pour seul intérêt les budgets de programme, cependant cette RCB a poussé l'évolution des recherches évaluatives en administrations(Conseil Scientifique de l'Evaluation, 1996).

---

<sup>86</sup> Politiques de l'aménagement en Algérie, s'inspirant des textes de loi français confer article rsb livre échec des instruments

<sup>87</sup> RCB : rationalisation des choix budgétaires à définir

L'évaluation s'est donc développée dans un souci d'optimisation des dépenses publiques et de rationalisation des ressources.

À la fin des années quatre-vingt<sup>88</sup>, la politique de modernisation de l'administration passe obligatoirement par l'évaluation, même si elle ne trouve pas tout de suite sa place, elle revêt un succès sémantique incontournable du fait de l'ambiguïté de sa définition et à la diversité de ses pratiques (Rangeon, 1993). Ainsi le décret du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques met en place un dispositif comprenant trois instances : le Comité interministériel de l'évaluation, le Fonds national de développement de l'évaluation et le Conseil scientifique de l'évaluation.

C'est au début des années 1980 que l'évaluation est ancrée comme pratique, avec l'avènement de la décentralisation induisant un repositionnement des acteurs. La France assiste à un passage de politiques verticales, sectorielles à des politiques transversales et contractuelles mises en place à l'échelle locale.

Cette transversalité suppose la mobilisation d'un nombre d'acteurs plus important, compliquant les interventions, mais impliquant plus de gestion pour l'atteinte des objectifs fixés. L'évaluation prend ainsi tout son sens pour une meilleure gestion et aide à la décision à un niveau local.

Une troisième logique constitutive de l'évaluation appliquée à l'action publique témoigne ainsi d'une volonté d'aller dans le sens d'un « État stratège » et non plus seulement d'un « État gestionnaire »(Guitard, 2009)

#### **4.1.3 Définition de l'évaluation par les organismes et institutions internationales.**

- Dans le domaine de l'aide au développement, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) définit l'évaluation de façon assez complète :

*« Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la*

---

<sup>88</sup> La circulaire du 23 février 1989

*durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme "évaluation" désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée<sup>89</sup> » (OCDE 2002 : 22).*

- Pour la Commission européenne, « Évaluer une intervention publique<sup>90</sup>, c'est juger de sa valeur au regard de critères explicites et sur la base d'informations spécialement rassemblées et analysées » (1999, p. 17).
- Selon EuropeAid<sup>91</sup>, les principales finalités de l'évaluation sont les suivantes :
  - Contribuer à la conception des interventions et apporter des éléments nécessaires à la définition de priorités politiques.
  - Veiller à une utilisation efficiente des ressources.
  - Améliorer la qualité de l'intervention.
  - Rendre compte des résultats de l'intervention (accountability).
- Des pratiques et méthodologies qui se sont développées dans le domaine de la coopération : EuropeAid, USAID<sup>92</sup> et la GTZ<sup>93</sup>.

#### **4.1.4 L'évaluation par les institutions d'évaluations en France.**

- Dans le rapport fondateur de l'évaluation des politiques publiques en France " Évaluer, c'est émettre un jugement sur la valeur "(Viveret, 1989), écrivait Patrick Viveret dans son rapport à la demande du Premier ministre (1989).
- La charte de la Société Française de l'Évaluation (SFE) propose la définition suivante :

*« L'évaluation est une démarche et un processus de travail collectif qui permettent aux citoyens de mesurer les effets d'une politique publique ou d'un projet afin d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts ».*

<sup>89</sup> Commission externe d'évaluation des politiques publiques

<sup>90</sup> Même si cette citation traite d'intervention publique, on retrouve cette même définition dans la littérature, peu importe l'objet d'évaluation.

<sup>91</sup> EuropeAid est la direction générale de la Commission européenne responsable de la mise en œuvre des programmes et projets d'aide extérieure à travers le monde. Son objectif est de maximiser la valeur et l'impact du financement de l'aide en faisant en sorte que l'appui soit fourni rapidement et de façon responsable.

<sup>92</sup> USAID:United States Agency for International Development

<sup>93</sup> GTZ : agence de coopération technique allemande.



- La SFE donne également la définition suivante : « Évaluer une action : apprécier la valeur de l'action du point de vue de l'intérêt général (plusieurs « parties prenantes » : citoyens, opérateurs, décideurs...).
- En 2003, la SFE précise la définition de l'évaluation, « l'évaluation est une activité d'étude et d'analyse portant sur la mise en œuvre et les résultats d'une action, menée dans un cadre méthodologique et institutionnel formalisé dans le but de former des jugements empiriquement et normativement fondés sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et/ou l'efficience de cette action »<sup>94</sup>.

#### 4.1.5 Définition de l'évaluation dans la littérature spécialisée

Aux États-Unis comme en Occident, l'évaluation retentit comme un « leitmotiv<sup>95</sup> » (Konkobo, 2013) dans les textes et discours, avec des résonances diverses d'injonction, de solution pour des problématiques de gestion ou de norme de bonne pratique.

R. Lafon (1963), définit l'évaluation comme suit : « l'évaluation est une détermination, une estimation ou une mesure approximative soit de capacités ou qualités présentées par un sujet de l'efficacité et de la valeur d'une action poursuivie » (Lafon, 1963).

Selon J. Cardinet (1987, P 67) : « évaluer, c'est se situer par rapport au but ; prendre des informations sur le résultat déjà atteint, c'est une démarche fondamentale de toute activité qui tend vers un but » (Cardinet Jean, 1987).

J.M. De Ketele<sup>96</sup> (1982) intègre dans sa définition la notion de critères que nous développerons plus loin dans cette recherche, il définit ainsi l'acte ; « évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de formation et un ensemble de critères adéquats à l'objet fixé, en vue de prendre une décision ».

<sup>94</sup> Société française d'évaluation, Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics, 28 octobre 2003.

<sup>95</sup> Leitmotiv : idée, formule qui revient de façon constante (dans une œuvre littéraire, un discours de propagande ou de politique) avec une valeur symbolique et pour exprimer une préoccupation dominante. <https://www.cnrtl.fr/definition/leitmotiv>

<sup>96</sup> DE KETELE J.M. (décembre 1982.p12), les objectifs intégrés, Communication au Colloque international sur la « Définition des objectifs éducatifs et socioculturels dans la perspective d'une meilleure préparation des jeunes à la vie active », Mons: Université de l'Etat.

D.L. Stufflebeam<sup>97</sup>(1971) rejoint De ketele lorsqu'il affirme qu'« il s'agit de déterminer, d'obtenir et de fournir l'information utile pour juger entre diverses décisions possibles».

Alkin(Marvin C. ALKIN & Dale C. WOOLEY 1969), qui abonde dans ce sens dit que :

*« L'évaluation est un procédé par lequel on : - Vérifie les domaines où il s'agira de prendre des décisions ; - Détermine, recueille et analyse l'information jugée nécessaire pour prendre les décisions ; - Présente cette information à celui qui prendra les décisions afin qu'il puisse choisir entre plusieurs décisions. L'évaluation a pour but ultime de porter un jugement de valeur sur une activité, un service ou n'importe quelle partie du projet ».*

Rangeon(Rangeon, 1993) explique que la diversité des pratiques que recouvre l'évaluation ainsi que l'ambiguïté de ses finalités lui ont valu une grande richesse sémantique. Il précise également qu'elle ne se réduit pas à la mesure mécanique des résultats d'une action. Elle porte un jugement « évaluer, consiste à expliciter et analyser les effets de choix politiques sous-tendus par des valeurs » ibid.

Nous constatons que les définitions se rejoignent et se complètent pour dire qu'évaluer, c'est porter un jugement de valeur sur la base de critères énoncés préalablement et d'informations collectées par les outils appropriés et analysées dans un objectif d'amélioration de la prise de décision.

L'évaluation est donc un examen systématique de la valeur ou de l'importance d'un objet(Scriven, 1991) de sa mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision<sup>98</sup>.

Dans cette logique D.Stufflebeam, définit le fait d'évaluer comme : « Aider à prendre des décisions », « Processus, par lequel on définit, obtient et fournit des informations utiles permettant de juger les décisions possibles» (Stufflebeam, 1980).

L'autre ambiguïté de l'évaluation réside dans l'objet à évaluer, elle peut se concentrer sur une politique, un programme, un projet ou une personne, des sous-programmes, des sous-projets ou leurs composants ou éléments (Yarbrough et al, 2011 ; Scriven, 2003 ; Rangeon, 1993).

<sup>97</sup> Stufflebeam, Daniel L. "Toward a Science of Educational Evaluation." Educational Technology 8, no. 14 (1968): 5-12. Accessed November 18, 2020. <http://www.jstor.org/stable/44422348>.

<sup>98</sup> Selon la société canadienne de l'évaluation

« La troisième ambiguïté revient à l'évaluateur<sup>99</sup> », on fait appel à des experts indépendants pour s'assurer de l'impartialité d'un jugement et de la crédibilité de l'évaluation, mais dans une logique contradictoire, un évaluateur membre du projet ou du programme a l'avantage d'une connaissance intime de ce dernier, soulevant ainsi le débat entre l'usage d'une évaluation interne ou au contraire une évaluation externe<sup>100</sup>.

Dans l'évaluation il y a valeur, et tout jugement de valeur n'est pas entièrement neutre, comme l'explique Rangeon (1993), dans n'importe quel projet il y a des types de relations entre les différents acteurs, ce jeu d'acteurs et la résultante d'enjeux de chaque acteur. L'évaluation s'inscrit dans cet esprit, plus encore ses objectifs, résultats et l'usage des résultats n'est pas le même pour les commanditaires de l'évaluation, les évaluateurs eux-mêmes et les évalués.

Pourtant une évaluation doit être aussi objective que possible, par sa démarche méthodique elle est en mesure d'apporter des informations crédibles, fiables et utiles permettant de réintégrer les leçons apprises dans le processus de prise de décision<sup>101</sup>. L'évaluation est basée sur des données empiriques et généralement sur les méthodes caractéristiques de la recherche sociale, donc sur le processus de collecte et de synthèse des données probantes (Rossi, Lipsey and Freeman, 2006).

Nous constatons que la diversité des définitions de l'évaluation répond à des motivations variées et faisant appel à des démarches multiples, avec des objectifs spécifiques à chaque commanditaire. Cette « multiplicité des définitions proposées pour ce terme reflète aussi la volatilité du vocabulaire employé pour aborder le sujet » (Konkobo, 2013).

La définition de l'évaluation est une mission bien compliquée.

*« Les tentatives de définitions sont rattachées à l'objet évalué (politiques, programmes, projets, processus, pratiques professionnelles, organismes....), aux finalités (évaluation récapitulative ou formative),[...] sur le mode opératoire (évaluation externe, interne, autoévaluation) ou encore, selon une formule plus générique, sur la nature de l'exercice (démarche,*

---

<sup>99</sup> ibid

<sup>100</sup> ibid

<sup>101</sup> Société canadienne de l'évaluation

*méthode, processus d'évaluation) » (Vandoorne, Chantal, Françoise and Fond-Harmant, Laurence, 2007).*

T.Konkobo,(Konkobo, 2013) nous livre que la question de la définition de l'évaluation est explicitée de manière différente pour chaque acteur (Cf. Tableau 4-1), ceci n'est en réalité que le reflet de leurs attentes.

Un décideur est dans une logique de rationalisation du budget, de performance de la démarche pour une qualité des résultats et de prise de décision raisonnée, un chef de projet serait plus intéressé par l'amélioration des pratiques, quant à l'évaluateur il est plus attiré par le processus de production et les dynamiques impulsées par la démarche évaluative.

**Tableau 4-1 : Définition de l'évaluation par les différents types d'acteurs questionnés.**

*Source Auteur, d'après les enquêtes de T.Konkobo(Konkobo, 2013).*

| Types d'acteurs            |   |                                    |                                       |   |        |   |
|----------------------------|---|------------------------------------|---------------------------------------|---|--------|---|
|                            | Opérateurs  | Fonctionnaires de l'État           | Responsable de programme              | Décideur  | Expert | Évaluateur                                  |
| Définition de l'évaluation | -Regard sur soi<br>-Sur les autres<br>-Sur le système | Exigence technique et démocratique | Démarche d'amélioration de la qualité |   |        | Démarche à chaque fois nouvelle et créative |
|                            | Guide   |                                    | Démarche participative                | Aide à une meilleure gouvernance  |        | Posture plus qu'un métier                   |
|                            | Moyen de progresser                                   |                                    |                                       | Mesure de l'écart entre ce que l'on voulait faire et ce que l'on a fait |        | Outil                                       |

|  |                |  |  |  |   |
|--|----------------|--|--|--|---|
|  | Immense miroir |  |  | Démarche qui vise à éclairer des choix publics | Processus d'interaction et de négociation |
|  |                |  |  | Processus d'apprentissage collectif            |   |

Les résultats d'une évaluation sont fondés sur des critères et des normes, ces derniers sont établis sur la base d'expériences émanant de projets similaires, ou d'un consensus "bien informé"(Konkobo, 2013).

Contrairement au suivi ou à l'audit, l'évaluation ne se contente pas de vérifier si les objectifs ont été atteints ou non, elle s'intéresse au contexte du projet, au processus de son déroulement, les questions qu'il peut soulever, les résultantes (voulues ou non voulues), le public cible, et avant tout à l'objectif même de l'évaluation et aux futurs usages de ses résultats.

Dans cette logique Konkobo a interrogé les mêmes acteurs cités précédemment sur la finalité de l'évaluation, nous avons -sur la base de ses résultats-, synthétisée leurs réponses dans un tableau (Cf. Tableau 4-2).

**Tableau 4-2 : Objectif de l'évaluation selon les différents types d'acteurs questionnés.**

*Source auteure d'après texte de T.Konkobo(Konkobo, 2013).*

| Types d'acteurs          |                             |   |  |                       |   |  |
|--------------------------|-----------------------------|---|--|-----------------------|---|--|
|                          | Opérateurs                  | Fonctionnaires de l'État                                | Responsable de programme   | Décideur              | Expert  | Elus   |
| Finalité de l'évaluation | S'interroger sur le projet  | Rendre des comptes à son administration et aux citoyens | Réécrire les objectifs du programme  | Prendre des décisions | Piloter l'action  | Vérifier si la politique produit des résultats ou va dans le sens fixé |
|                          | Valoriser ce qui a été fait |   | Communiquer avec les acteurs de terrain et témoigner de leurs inquiétudes auprès des décideurs |                       | Produire de la connaissance en même temps que des changements dans l'action | Prendre conscience des succès et des échecs                            |

À travers ce tableau nous pouvons observer que dans l'ensemble des réponses aussi différentes qu'elles soient c'est l'utilisation des résultats de l'évaluation qui importe.

Les réponses sont le reflet des interactions entre le poste qu'occupent les acteurs, leurs perceptions et attentes de l'évaluation.

## 4.2 LES PRINCIPES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation doit être pratiquée dans l'objectif de profiter à l'ensemble des partenaires et bénéficiaires directes de celle-ci, précise la société française de l'évaluation (SFE)<sup>102</sup>.

Ceci dit, elle repose sur les principes suivants :

### 4.2.1 Pluralité

L'évaluation s'inscrit dans une double logique de management public et de débats. L'objectif étant la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes dans le projet, et le recueil de façon raisonnée des divergences des points de vue sur l'action à évaluer. Ainsi il est impératif d'associer les différentes parties prenantes dans le projet.

Dans un souci d'évaluation impartiale, les évaluateurs doivent appréhender les conflits d'intérêts éventuels, tout le processus d'évaluation devra se faire en parfaite autonomie des instances de gestion et de décision, afin d'éviter toutes influences sur les choix des décideurs publics.

### 4.2.2 Compétence

Les évaluateurs, sont des personnes et /ou organismes ayant les compétences requises pour la mise en place d'un système d'évaluation et pour sa conduite. C'est-à-dire, la capacité de choisir le type d'évaluation approprié<sup>103</sup>, l'usage des outils appropriés pour la collecte de données fiables, et leurs interprétations et la présentation des résultats sous une forme accessible/assimilable par tous.

### 4.2.3 Transparence

Tout rapport d'évaluation doit afficher clairement l'objet de l'évaluation, les commanditaires, la finalité de l'évaluation, les destinataires, les méthodes employées et leurs limites, le choix des critères et indicateurs qui ont mené à ces résultats.

---

<sup>102</sup> La société française de l'évaluation (SFE) – fondée en juin 1999, a pour vocation générale de contribuer au développement de l'évaluation et de promouvoir son utilisation dans les organisations publiques et privées, et au sein des collectivités en charge de l'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques. Elle s'efforce notamment de faire progresser les techniques, les méthodes et de valoriser le respect de règles éthiques et procédurales propres à garantir la qualité des évaluations ainsi qu'un usage approprié de leurs résultats.

<sup>103</sup> Confer la partie « les types d'évaluation » plus bas.

Il recommande que le rapport d'évaluation soit publié, et que les règles de diffusions soient établies dès le départ.

La question de la transparence pose également celle de l'équilibre entre les flux de recevabilité, la transparence entre les bailleurs et les usagers ([www.evalt.fr](http://www.evalt.fr)).

#### **4.2.4 Opportunité**

Les évaluations sont décidées lorsqu'elles sont le plus susceptibles d'apporter des résultats.

Les finalités de l'évaluation contribuent à choisir les moments de celle-ci.

#### **4.2.5 Responsabilité**

La responsabilité de chaque acteur dans la mission d'évaluation doit être préalablement définie, afin que chaque fonction de celle-ci soit prise en compte (définition du mandat pilotage du processus, enquête, analyse, formulation de jugement des recommandations et de diffusion de résultats).

Mais il faut reconnaître que ces principes ne sont pas tous repris par les organismes spécialisés en évaluation rendant ainsi complexe la lisibilité des principes à mettre en œuvre.

Néanmoins ils sont tous d'accord qu'une évaluation doit être (Guitard, 2009) :

- Un outil clair, facilement approprié et donc compréhensible par tout un chacun.
- Doit permettre de mesurer la valeur d'une action.
- Doit être contextualisé, c'est-à-dire élaborer spécifiquement pour des circonstances précises.

### **4.3 LES OBJECTIFS ET INTÉRÊTS DE L'ÉVALUATION**

L'intérêt de l'évaluation n'est plus à démontrer<sup>104</sup>, elle s'effectue à différents niveaux et échelles, et peut avoir pour objectif : le pilotage et le réajustement d'une politique publique et de connaître ses impacts, légitimer scientifiquement une action publique, à l'échelle territoriale, elle permet de faire ressortir les atouts et faiblesses du territoire et ses potentialités, comparer les performances des territoires, à l'échelle du projet urbain, elle permet le réajustement de la stratégie et la correction de sa trajectoire en fonction des

---

<sup>104</sup> Aux États unis d'Amérique et en Europe, comme mentionnée plus haut dans le texte.



éventuels changements, etc. (Jacques Theys, cité dans Villalba et al., 2005) et (Wachter et al., 2000).

Le CSE<sup>105</sup>, précise que l'évaluation est une activité qui ne peut être que collective, elle comporte trois dimensions :

- L'apport de connaissances nouvelles : non seulement elle permet de mieux connaître le projet, mais elle est également le moment où l'ensemble des acteurs réunissent et partagent leurs connaissances sur le projet pour capitaliser l'expérience. Parfois cette action n'apporte pas forcément de nouvelles connaissances, mais elle permet l'échange de points de vue et contribue à apporter une vision nouvelle sur le projet. C'est la dimension « **cognitive** ».
- L'évaluation peut être un outil de formalisation des actions mis à la disposition des acteurs responsables de la mise en œuvre du projet, c'est la dimension « **normative** ».
- L'évaluation permet de mettre en avant les effets d'un projet et de se questionner sur ses fondements, elle contribue à la recherche de valeur et de sens (Guitard, 2009). En faisant ressortir les écarts entre les objectifs initiaux et les actions, elle permet de faire les réajustements nécessaires en fonction des changements, notamment celles du contexte, ou de mettre en place de nouvelles mesures remplaçant les anciennes, c'est la dimension « **instrumentale** ».

#### 4.3.1 Amélioration du processus décisionnel

La prise de décision est un acte important (responsable), qui doit être mûrement réfléchi et qui doit surtout se baser sur des éléments d'informations fiables. Pour se faire, l'évaluation est devenue un outil important permettant d'apporter les éléments de comparaison nécessaires et de faciliter le dialogue entre les acteurs impliqués dans un projet.

Elle apporte les outils pour une meilleure appréhension des effets de l'action, et sur la qualité des activités déjà engagées, des écarts entre ce qui était projeté et ce qui est réalisé, offrant ainsi aux décideurs la possibilité d'améliorer leurs stratégies futures.

L'évaluation est définie comme étant une :

---

<sup>105</sup> CSE : Conseil Scientifique de l'Évaluation.

*« Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. [...] des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision (...)»<sup>106</sup>*

L'évaluation est un véritable outil d'aide à la décision et d'apprentissage collectif, commandée et destinée aux décideurs. Le processus d'évaluation permet aux agents de mieux comprendre les actions auxquelles ils participent et de s'en approprier les objectifs. Dans le cadre de certains dispositifs, l'évaluation a permis de pointer l'existence d'actions inutiles.

L'évaluation analyse des systèmes d'action, pour comprendre la chaîne des causes, et savoir à quoi attribuer le résultat (imputabilité). Enfin, l'évaluation doit contribuer à éclairer la décision, stratégique ou opérationnelle (Fouquet Annie, 2011).

Les recommandations d'un rapport d'évaluation sont construites comme une aide à la décision, avec un souci d'opérationnalité et de faisabilité (ANRU Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine, 2007).

L'évaluation ainsi, devrait être pensée comme un outil de management du projet, permettant l'aide à la décision.

#### **4.3.2 L'intérêt de la participation dans le processus évaluatif.**

L'intérêt de la participation dans le montage des projets urbains n'est plus à démontrer, beaucoup de chercheurs y ont consacré leurs travaux de recherche, et cela dans différentes disciplines : urbanisme, sociologie, géographie, etc.

Il est important quand même de rappeler qu'il ne s'agit pas là de se contenter d'un processus d'information des partenaires ou encore des bénéficiaires directes, du programme ou projet. Il est ici question de leurs intégrations dans les différentes phases du projet, de l'élaboration, la mise en œuvre, et l'évaluation continue des actions.

---

<sup>106</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) & Comité d'Aide au Développement (CAD), 2002.

Selon Monnier<sup>107</sup>, il y a deux dimensions dans la concertation : la largeur et la profondeur.

La largeur implique la diversité des groupes impliqués dans le projet, la profondeur fait référence au degré d'implication des différents groupes d'intérêt dans les différentes phases du projet.

L'évaluation doit impliquer tous ces groupes dans les différentes (ou presque toutes) phases du processus évaluatif.

### **4.3.3 L'évaluation, une stratégie de performance**

Nous avons expliqué plus haut que l'évaluation du projet dans ses différentes phases, notamment celle de sa réalisation, comme celle de son achèvement, permet d'apporter des ajustements nécessaires afin d'atteindre les objectifs préalablement définis, cette démarche de réajustement continue des actions, afin qu'elle soit en adéquation avec le contexte et les besoins locaux, n'est rien d'autre qu'une démarche d'amélioration continue.

Atteindre des objectifs assignés à certains projets, plus compliqués que d'autres, s'avère une mission délicate, ainsi pour se rapprocher le plus des objectifs, la démarche d'amélioration continue, permet de réajuster les objectifs ou les moyens utilisés, grâce aux différents outils, dans une optique de performance. Cela implique la mise en œuvre d'un système de suivi.

### **4.3.4 Apport de connaissances nouvelles**

L'évaluation d'un projet implique une connaissance approfondie de ce dernier, et l'évaluation elle-même contribue à apporter de la connaissance autour du projet, en impliquant l'ensemble des acteurs du projet, elle crée l'opportunité de collecter les savoirs et les connaissances de chacun d'entre eux relatifs au projet et de les capitaliser.

Même si l'évaluation ne construit pas toujours de nouvelles connaissances sur le projet, elle crée un espace d'échange de points de vue et d'idées entre les acteurs, qui lui est porteur de nouvelles visions sur le projet, c'est la dimension « cognitive » de l'évaluation.(Guitard, 2009).

---

107

#### **4.4 LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION**

Les enjeux de l'évaluation ont une relation directe avec ceux du pouvoir, souvent les projets sont au cœur d'intérêts divergents (Neu, 2001).

Ces enjeux vont donner naissance à des alliances ou au contraire à des oppositions, l'évaluateur dans sa mission devra les décrypter très tôt, cela lui permettra par la suite de faire une lecture plus pertinente des informations qu'il aura recueillies d'une part, et de prévoir les réactions de chacun, lors de la remise du rapport d'évaluation d'autre part.

Assez souvent les commanditaires de l'évaluation, ont besoin de celle-ci uniquement pour légitimer leurs décisions et actions, ils ont donc des aprioris sur les futurs résultats de l'évaluation. Il est donc important à l'évaluateur de leur expliquer sa mission même s'ils en sont les bailleurs.

L'évaluateur doit être à l'écoute et attentif aux attentes de chaque acteur vis-à-vis des résultats de l'évaluation et donc des enjeux qu'ils soient révélés ou non.

Il devra également communiquer par rapport à sa mission, et sa prise de position par rapport aux enjeux (neutre). L'évaluation suscite souvent, de la réticence voire de l'agressivité chez les acteurs du projet, il est donc important de communiquer sur l'objectif de la mission et de sa démarche qui doit être claire pour tous, jouer la carte de la transparence permet de réduire de la méfiance.

#### **4.5 LES DIFFERENCES ENTRE ÉVALUATION ET LES AUTRES PRATIQUES CONNEXES (PROCHES)**

Les ambiguïtés dans les définitions de l'évaluation participent à l'enrichissement de la démarche, mais nous poussent également à préciser ses principales significations.

Néanmoins il est important de la distinguer des autres pratiques qui lui ressemblent en apparence, mais qui n'ont pas les mêmes outils, objectifs et finalités que l'évaluation, et auxquels elle est souvent assimilée par abus de langage comme l'audit, le contrôle, la recherche et le plus souvent avec le suivi.

### 4.5.1 L'audit

*« L'audit est un examen de l'adéquation des contrôles de gestion visant à assurer une utilisation économique et efficace des ressources ; la garantie des capitaux ; la fiabilité des informations financières et autres ; la conformité aux normes, règles et politiques établis, l'efficacité de la gestion des risques ; et l'adéquation des structures organisationnelles, des systèmes et des processus. L'audit se concentre plus sur la conformité » (Programme des Nations Unies pour le Développement, 2009).*

Si le contrôle se base sur les normes juridiques, et un programme fixé, l'audit lui, se réfère aux normes, à un référentiel fixé préalablement (cela peut être une charte de bonne pratique par exemple). Dans le cas de présence d'écart, l'auditeur le signale au commanditaire (Studer *et al.*, 2009).

L'auditeur (interne ou externe) s'assure que le projet est mis en œuvre selon les procédures, il ne se soucie ni des impacts ni de la pertinence (De Amorin *et al.*, 2005).

L'audit est une forme de vérification de la légalité des dépenses et des « revenus » du projet, de leur conformité avec les lois et règlements ainsi qu'avec les règles et critères contractuels applicables (Benites Alfredo, 2010).

*« L'audit porte plus précisément sur la concordance comptable et l'orthodoxie financière. L'audit est un instrument indispensable pour vérifier l'intégrité des comptes et l'optimisation financière, mais il ne concerne que des aspects techniques de la mission d'évaluation. Il ne peut être qu'un outil de contrôle et n'a pas vocation à recommander des solutions de reprogrammation, si ce n'est dans le domaine budgétaire<sup>108</sup> ».*

À travers ces définitions, nous faisons le constat que l'audit est un outil de contrôle et de gestion d'un programme ou d'un projet, opérer périodiquement, ne tenant compte que de l'aspect financier voire parfois technique d'un projet.

Si les recommandations de l'audit ont un statut obligatoire, celles de l'évaluation ont la valeur de conseils (Laporte, 2015).

---

<sup>108</sup> Evaluer les politiques et programme politiques

Même si l'évaluation fait appel à l'audit et intègre ses résultats, son champ d'intervention est beaucoup plus large, elle s'intéresse à l'efficacité, la pertinence, l'efficience, la cohérence, aux effets et impacte du projet.

#### 4.5.2 L'inspection

Outil d'examen, elle vérifie la conformité par rapport aux normes, aux bonnes pratiques, l'objectif étant de donner les recommandations pour améliorer le programme, le projet ou l'action. On fait généralement appel à l'inspection lorsqu'on soupçonne ou on constate la conformité<sup>109</sup>.

#### 4.5.3 Le contrôle

Le contrôle, appelé aussi monitoring en anglais, est la collecte systématique et continue de l'information. Il permet la vérification de la conformité des réalisations et des dépenses par rapport aux textes réglementaires. Son but est d'améliorer l'efficience et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il est basé sur un ensemble de buts et d'activités planifiées durant les phases de préparation du travail.

On distingue deux grands types de contrôles :

- Le contrôle de régularité par rapport à des normes juridiques ou par rapport à des normes comptables ou financières, clairement établies. La part d'appréciation subjective est relativement faible(“L'enseignement agricole partenaire des territoires : un guide pour l'action,” n.d.).
- Le contrôle de gestion ou pilotage, contrairement au contrôle de régularité (se réfère aux règles juridiques et comptables), il permet de suivre l'exécution des actions par rapport au programme fixé en début du projet. Donc le « pilotage effectue un suivi de réalisations, mais il va rarement aux résultats » (Studer *et al.*, 2009). Il repose essentiellement sur un jugement et une appréciation de l'efficience, de la cohérence et de l'efficacité des actions menées<sup>110</sup>.

---

<sup>109</sup> Programme des Nations Unies pour le Développement, « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. » PNUD 2009.

<sup>110</sup> Ibid.

C'est une opération effectuée en interne, se basant sur des données collectées tout au long du projet, permettant ainsi la réalisation d'états synthétiques et d'analyse des coûts.

« Le contrôle et le pilotage sont des processus continus permettant d'assurer un suivi régulier de l'activité. [...] Ces outils peuvent être rassemblés dans un tableau de bord pour faciliter la prise de décision » (Bernadette Cavelier *et al.*, no date)<sup>111</sup>.

L'évaluation est assez souvent liée au contrôle, pourtant même s'ils sont complémentaires, ils n'ont pas les mêmes objectifs. Le contrôle vérifie l'exécution des actions et de la dépense aux regards des textes (loi, décret, circulaire...) sur la base de pièces comme : les factures, documents comptables et en se référant aux normes en vigueur.

Contrairement au contrôle, l'évaluation essaye d'appréhender le projet d'un point de vue principalement externe, les effets et/ou la valeur de l'action considérée (Leca Jean, 1992)<sup>112</sup>.

Contrairement à l'audit l'évaluation ne porte pas de jugement sur comment les personnes remplissent leurs missions (Leca Jean, 1992).

### 4.5.4 Le Bilan

Celui-ci se distingue de l'évaluation par son champ d'action plus limité. Il concerne en effet la compréhension des étapes qui ont conduit au résultat et il se définit comme un compte-rendu d'actions menées. Une étude évaluative va chercher à démonter les rouages de la procédure pour les expliciter comme le bilan, mais elle va aussi étudier les raisons qui ont prélué à la politique publique afin de discerner si la réponse a été conforme à l'attente et si des orientations plus efficaces auraient pu être retenues. Le bilan est donc un outil de connaissance qui peut s'intégrer dans une évaluation, mais qui reste néanmoins extrêmement restrictif par rapport aux objectifs de l'évaluation.

### 4.5.5 La Recherche

La principale différence entre un évaluateur et un chercheur repose sur une divergence de conception de la méthode employée. Le chercheur définit ses outils d'analyses en fonction de ses besoins et formule librement ses hypothèses de façon libre. L'évaluation n'est pas

---

<sup>111</sup> [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_2007\\_rev\\_cle81c168.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/guide_2007_rev_cle81c168.pdf)

<sup>112</sup> [http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/interministere/doc/petit\\_guide\\_cse.pdf](http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/interministere/doc/petit_guide_cse.pdf)

seulement une étude prospective précédée d'un diagnostic, elle est aussi dotée de certaines caractéristiques scientifiques : en particulier, l'évaluateur fait reposer son analyse sur des méthodes éprouvées et institutionnelles. Le chercheur précède le scientifique puisque ses expériences permettent de mettre au point la méthode de travail, mais sa liberté l'empêche d'envisager la solidité de son travail. L'évaluation, quant à elle, est le fruit de la recherche et de l'expérience.

Comme nous pouvons le constater, l'évaluation intègre à la fois une partie de ces disciplines et s'en échappe pour chercher à les dépasser en ne conservant que ce qui répond aux objectifs qu'elle se fixe. L'évaluation est donc surtout, comme nous le verrons plus loin, un outil de développement et de réorientation.

#### **4.5.6 Le Suivi**

Le suivi est une pratique qui se rapproche beaucoup de celle de l'évaluation, c'est pour cela que nous nous attarderons sur son explication, afin de déterminer les points de similitudes, mais surtout, ceux qui les différencient.

Le suivi est le processus par lequel les acteurs du projet reçoivent les informations concernant l'avancement du projet afin d'atteindre les objectifs escomptés<sup>113</sup>.

Processus continu de collecte et de traitement d'informations, il permet l'observation systématique des réalisations du projet en s'inscrivant au sein des activités d'une action. Mener en interne, le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, dans l'objectif est d'améliorer le déroulement du projet.

##### ***a. Distinguer le suivi de l'évaluation***

Le suivi d'un projet est censé être un dispositif permanent, qui permet de mesurer (au plan physique ou financier), l'avancement d'un projet. Il se résume souvent aux tableaux de bord permettant la vérification de l'adéquation des opérations réalisées ou en cours avec celles prévues. Les tableaux de bord du suivi comportent des indicateurs simples, généralement quantitatifs (nombre de logements réalisés, montants des finances engagées,

---

<sup>113</sup> PNUD « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement », 2009



dépenses, etc.), et de calendrier (les travaux prévus ont-ils lieu en temps et en heure, les financements ont-ils été ordonnés comme prévu, etc).

L'ensemble des tableaux de bord alimentent la base de données du suivi, qui constitue le socle des informations indispensables, sur lequel l'évaluation va pouvoir se construire.

L'évaluation se dotera quant à elle de ses propres indicateurs quantitatifs généralement complexes (construit sur la base de données de suivi sous la forme de croisement de données ou de ratios), mais surtout d'indicateurs qualitatifs, qui reposent par exemple sur des enquêtes, des analyses de panels, etc. La mobilisation des indicateurs (dans le sens où l'indicateur doit être mesurable) est moins fréquente, plus lourde et n'est pas indispensable à l'évaluation, à l'inverse du suivi.

Le suivi est indispensable à l'évaluation, celle-ci ne serait se réduire à la simple lecture quantitative des tableaux de bord et des indicateurs, car elle se doit avant tout d'être analytique à une situation.

Le suivi est un mécanisme interne au projet (responsabilité de la direction du projet), l'évaluation quant à elle, peut être effectuée par un évaluateur interne ou externe au projet.

Une synthèse des différences entre les deux pratiques est matérialisée dans le tableau (Tableau 4-3).

**Tableau 4-3 : Différences entre suivi et évaluation.**

*Source : mondaba network*

|          | Suivi   | Evaluation   |
|----------|---|--|
| Qui      | Responsables de la mise en œuvre du projet (s'intègre dans la structure de gestion de projet) | Personnes extérieures au projet pour garantir l'objectivité (ex : consultants)         |
| Quand    | Continue (systématique, permanente)   | Périodique (ponctuelle)  |
| Pourquoi | Vérifie la progression<br>Décider d'actions pour résoudre les problèmes                       | Tirer les leçons applicables à d'autres projets/programme<br>Assurer sa responsabilité |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | Mettre à jour la planification  |   |
| <b>Liens avec la hiérarchie des objectifs</b> | Moyens mis en œuvre, activités, résultats atteints,<br>Mets en exergue les écarts et leurs causes | Résultats atteints, but, objectifs généraux<br>Analyse les causes des écarts et propose des solutions éventuelles |
| <b>Objectifs</b>                              | Aider à une meilleure gestion du projet   | Aider à une prise de décision   |

**b. Le couple suivi-évaluation**

L'évaluation, tout comme le suivi, a plusieurs domaines d'applications : stratégie, programme, projet, organisation...etc.

Bien que l'évaluation se distingue du suivi, ils restent très liés, ils ont recours à certains indicateurs, et piochent dans les mêmes sources de données.

L'évaluation est une activité indépendante qui s'intéresse à tous les aspects du projet, elle est plus rigoureuse que le suivi, par ses procédures et méthodes, néanmoins elle partage avec le suivi certaines finalités comme : l'apport d'éléments permettant la prise de décision, l'amélioration de la performance dans l'objectif d'atteindre des résultats<sup>114</sup>.

La complémentarité entre les deux pratiques est concrétisée dans le tableau ci-dessous esquissé par la Banque Mondiale (Cf. Tableau 4-4).

**Tableau 4-4 : Différences et complémentarité entre suivi et évaluation.**

*Source : Banque mondiale, S.D*

|                  | <b>Suivi</b>  | <b>Evaluation</b>  |
|------------------|---|--|
| <b>Objectifs</b> | -Améliorer l'efficacité, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources. | -Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, |

<sup>114</sup> Programme des Nations Unies pour le Développement, « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement ».

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Clarifier les objectifs et leurs transformations en indicateurs de performance.</li> <li>-Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan.</li> <li>-Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints.</li> <li>-Examiner la mise en œuvre.</li> <li>-Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation.</li> </ul> |
| <b>Principales activités</b> | -Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus.  | -Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses.   |
| <b>Fréquence</b>             | -Périodique : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, selon les variables et les programmes.   | - Épisodique, à mi-parcours, en fin de programme, à postériori.   |

#### 4.5.7 En guise de conclusion

À travers les définitions des différentes pratiques assimilées à l'évaluation, nous constatons que celle-ci est bien singulière, elle se distingue des autres pratiques par ses méthodes, mais surtout par ses objectifs car elle ambitionne d'améliorer l'action et d'optimiser les résultats non seulement en mesurant les écarts entre les effets attendus et les effets obtenus, mais surtout en les justifiant.

Les différences entre l'évaluation et les autres pratiques qui lui sont proches sont récapitulées par le tableau suivant (Cf. Tableau 4-5).

**Tableau 4-5 : Différences entre évaluation, contrôle, pilotage et audit.**

Source : Studer et al., « Méthodes d'évaluation des politiques publiques »

|                        | Contrôle                                   | Pilotage<br>(Contrôle de gestion) | Audit  | Evaluation   |
|------------------------|--|-----------------------------------|--|--|
| Objet                  | Vérifier la conformité à la réglementation | Suivre l'exécution des actions    | Réduire les risques                          | Optimiser les effets/besoins<br>Expliquer les écarts entre effets attendus et atteints |
| Normes de référentiels | Loi, règlement (Cadre comptable)           | Programme fixé <i>ex ante</i>     | Standards professionnels                     | Références à construire en fonction des objectifs                                      |
| Conséquences           | Sanctionner un écart                       | Rectifier la trajectoire          | Alerter : recommandations, rappels à l'ordre | Aider à la décision  |

La définition de toutes ces pratiques connexes à l'évaluation, nous éclaire davantage sur sa pratique et donc sur sa définition. Car non institutionnalisée, elle n'a pas été facilement acceptée comme pratique d'expertise des politiques, programmes ou projets.

Néanmoins, le groupe d'évaluateurs du CAD-OCDE a présenté une définition de l'évaluation (Laporte, 2015) :

*« Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme "évaluation" désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée »<sup>115</sup>.*

<sup>115</sup> DAC-OECD, *Glossaire du CAD de l'OCDE sur les principaux termes relatifs à l'évaluation*, 1991.

## 4.6 LES EVALUATEURS

Les évaluateurs sont le plus souvent des experts auxquels on assigne la tâche de l'évaluation.

À l'origine, l'expert est celui qui détient un savoir particulier dans un milieu professionnel. Il est un spécialiste reconnu parmi les autres professionnels de sa spécialité. Il tient sa compétence spécifique de son expérience, c'est-à-dire des acquis d'une longue pratique marquée par une série d'épreuves. Il a été confronté à des situations délicates et variées posant des problèmes particuliers qu'il a appris à résoudre. Ses qualités professionnelles, qui le distinguent de ses pairs, sont ainsi un mélange de traits individuels et d'apprentissage de la pratique.

Progressivement, l'expert est aussi devenu celui qui est appelé en tant que spécialiste dans un autre espace professionnel que le sien pour aider à produire un jugement. Il est celui qui détient, par sa pratique et son expérience, un ensemble de connaissances techniques lui permettant de réaliser un examen, une consultation, une évaluation en vue de l'appréciation d'une situation donnée. Il est alors celui qui est apte à produire une information spécifique pour un tiers.

## 4.7 LES CRITERES D'ÉVALUATION

### 4.7.1 Définition de critère

De façon générale, un critère est défini comme suit :

- Le dictionnaire Larousse (1993) définit un critère comme un « Principe, élément de référence qui permet de juger, d'estimer, de définir quelque chose ».
- D'après le dictionnaire Le Nouveau Petit Robert (1993), les critères sont des caractères, des signes qui permettent de distinguer une chose, une notion, de porter sur un objet un jugement d'appréciation. Ce sont des concepts appartenant à la philosophie, ils permettent le discernement sur la base d'éléments objectivement vérifiables (les indicateurs).

La définition du dictionnaire Le Nouveau Petit Robert (1993) apporte un élément supplémentaire dans la définition du critère, celui de jugement, donc difficilement mesurable, est basé sur des « indicateurs » qui eux sont vérifiables qualitativement et quantitativement.

Dans la discipline de l'évaluation :

J. BOURGOIS (2000)<sup>116</sup> définit les critères d'évaluation comme étant la matérialisation du cadre de référence, c'est-à-dire qu'ils le traduisent en langage opérationnel et intelligible tant à l'interne qu'à l'externe.

Les critères d'évaluation sont sélectionnés par les commanditaires. Selon qu'il s'agisse d'évaluer une action classique, un processus, un programme etc, certains critères seront privilégiés.

L'ANRU<sup>117</sup>, T.CUCU(Cucu Tatiana, 2012), précise que l'un des objectifs de l'évaluation est l'aide à la décision, et pour que cet objectif soit atteint, les axes qui faciliteront les choix à faire pour des décisions judicieuses devront être clairement préétablis, ces axes ne sont en réalité que les attributs des actions. Combiner les attributs aux préférences des décideurs, ces derniers deviennent des critères.

B.ROY, définit un critère comme suit :

*«Tout effet ou attribut de l'action susceptible d'interférer avec les objectifs ou avec le système de valeurs d'un acteur du processus de décision, en tant qu'élément primaire à partir duquel il élabore, justifie ou transforme ses préférences » (Roy Bernard, 1985).*

La formulation d'attributs et de critères, n'est pas chose facile (Vincke, 1992), pour ce faire, il existe deux manières afin de créer une famille de critères à partir d'un ensemble d'attributs(Cucu Tatiana, 2012).

La première est l'approche dite « top-down », le principe est celui de démarrer de l'objectif globale (premier niveau) vers des sous objectifs (deuxième niveau) qui seront à leurs tours divisés en sous sous-objectifs (troisième niveau) et ainsi de suite jusqu'à arriver à un niveau qui soit mesurable (Keeney and Raiffa, 1993).

La seconde est l'approche « Bottom-up », elle consiste en l'identifications des résultants des actions mises en œuvre, qui seront regroupés en dimensions, puis en axes et ainsi de suite jusqu'à arriver à la construction de critères (Roy Bernard, 1985).

---

<sup>116</sup> Jean-Benoît BOURJEOIS Etude critères, CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement. 2000, 32p.)

<sup>117</sup> Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (France).

Le (ou l'ensemble des) critère(s) est l'expression de la condition permettant de conduire l'action.

#### 4.7.2 Comment construire des critères d'évaluation pertinents ?

Un schéma d'évaluation idéal suppose, l'existence de critères qualitatifs et quantitatifs.

Souvent dans une évaluation on s'appuie sur l'approche multicritères afin d'assurer la pertinence des résultats (Marc IMPE and al, no date).

Il est important de signaler que la multiplication des critères n'est pas forcément synonyme d'une bonne évaluation et de plus de rigueurs dans les résultats, bien au contraire, elle serait plutôt synonyme d'imprécision dans leurs définitions, voire d'existence de relation d'interdépendance entre ces derniers, il est plus judicieux de les regrouper en familles de critères<sup>118</sup>.

Il est également important de créer l'équilibre entre les critères quantitatifs et qualitatifs.

L'objectif d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme, un projet ou une action, et d'apporter un jugement, ce jugement s'articule autour de critères, ainsi dans la littérature spécialisée nous retrouvons cinq critères de base auxquels sont rajouté d'autres en fonction des spécificités du projet ou programme voire action à évaluer.

##### a. *L'efficacité :*

L'efficacité met en rapport les réalisations effectives du projet, quant à celles initialement prévues, ou/et appréciés vis-à-vis des objectifs fixés par le projet (Neu, 2006b).

La question de l'efficacité permet de révéler si les résultats attendus sont en cours de réalisation ou réalisés, de soulever les difficultés rencontrées, de valider l'adéquation des solutions choisies par rapport aux problèmes soulevés, d'identifier les réussites, ou encore de comprendre comment des paramètres exogènes ont pu influencer la mise en œuvre du projet ou programme (Henard, 2001b).

Par cette définition F. HENARD, formule les questions évaluatives suivantes pour le critère efficacité : dans quelle mesure les objectifs escomptés ont-ils été atteints ? Les instruments mis en œuvre ont-ils produits les effets attendus ? Pourrait-on obtenir plus d'effets en utilisant des instruments différents ? (Henard, 2001b).

---

<sup>118</sup> Op cit.

V.DALONNEAU définit l'efficacité comme une évaluation de la façon dont les résultats obtenus ont contribué à la réalisation de la finalité du projet, et comment les hypothèses implicites ont affecté la réalisation du projet (Dalongneau, 2011).

De ces définitions nous pouvons conclure que l'efficacité, est la mesure du degré de réalisation des objectifs du projet initialement formulé.

C'est aussi un critère central dans le processus évaluatif, c'est l'appréciation des résultats qui va permettre d'échafauder les hypothèses et les questions évaluatives pour la pertinence, la cohérence et l'efficacité.

#### **b. La pertinence:**

Selon MEZZIOUANE (Mezziouane, Rabot and Bentaj, 2003) la pertinence d'un programme revient à en estimer le niveau d'adéquation entre les objectifs du programme et les problèmes identifiés sur le territoire.

DE AMORIM, précise que : « la pertinence est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fond » (De Amorin *et al.*, 2005).

Nous pouvons déduire que la pertinence permet de vérifier le rapport d'adéquation entre les objectifs explicités de l'action et les problèmes (sociaux, économique, urbains, etc) identifiés lors de la phase diagnostic (analyse) auxquels le projet est censé répondre, compte tenu du contexte (physique, politique, économique, social ...etc) dans lequel il prend place.

En outre la pertinence aide à répondre aux questions suivantes : Les objectifs fixés par le projet, peuvent-ils répondre aux problèmes identifiés ou aux besoins réels ? Aux attentes des bénéficiaires ? Aux besoins du territoire ? la mise en œuvre est-elle motivée ? (Eval, centre de ressources en évaluation, 2014)

La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception (Eval, centre de ressources en évaluation, 2014), c'est-à-dire la qualité de sa préparation et la logique de sa planification.

Lors d'une évaluation *ex ante*, les questions de pertinence sont les plus importantes car elles permettent de s'interroger principalement sur la stratégie à choisir ou sur la



justification de celle que l'on propose (Henard, 2001b), les questions liées à la pertinence aident à expliciter les objectifs et ainsi à mieux définir la stratégie.

Par contre dans une évaluation à mi-parcours, l'intérêt étant d'examiner si l'évolution du contexte socio-économique se fait selon nos prévisions, et si cette évolution ne remet pas en question tel ou tel objectif initial (Henard, 2001b).

La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet. Elle permettrait de réorienter l'action en fonction d'éventuels changements qui pourraient se prodiguer, soit au niveau des problèmes soulevés lors du diagnostic, soit du contexte dans lequel le projet vient se placer.

La pertinence mesure l'adéquation des objectifs du projet par rapport aux attentes dans deux temps : celui de la conception et celui de l'évaluation (Les critères d'évaluation – EVAL s. d.).

L'appréciation de la pertinence peut se faire en suivant plusieurs pistes, par exemple en analysant l'adéquation entre la logique du projet et les transformations accomplies (cela implique le processus d'analyse classique : contexte / résultats).

Les problèmes de pertinence d'un projet reflètent souvent la manière avec laquelle il a été conçu : hâtivement, en répondant à des aprioris des commanditaires, un « savoir-faire » du prestataire, des mécanismes répétitifs dans la réalisation de ce type de projet, tout cela pourrait contribuer au fait de passer à côté des spécificités du projet. La manière avec laquelle les études préalables au projet ont été menées, souvent l'étude sociologique est bâclée, voir jugée non nécessaire, ainsi la logique du projet ne tiendra pas compte des modes de fonctionnement sociaux qui sont à l'origine même du projet, de son acceptation, adoption ou refus.

Bien évidemment les résultats d'un projet sont aussi un excellent indicateur de sa pertinence.

### *c. L'efficience*

L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre, elle s'intéresse à l'optimisation des moyens mobilisés par le projet (Neu, 2006b).

L'efficience est la mesure de la relation entre les résultats attendus et les moyens consacrés, elle est qualitative et quantitative, elle prend en compte la gestion non

seulement par rapport au budget mais par rapport au temps également, en outre l'efficacité nous éclaire sur l'optimalité de mise en œuvre du projet ('Les critères d'évaluation – EVAL', no date).

Le critère de l'efficacité permet de répondre aux questions :

- Avons-nous choisi la solution optimale sur le plan économique ?
- Pouvons-nous obtenir les mêmes résultats avec un coût moindre ? Dans des délais plus courts ?

Cela exige généralement de comparer des approches alternatives pour atteindre les mêmes résultats, afin de vérifier si le processus le plus efficace a été adopté (Dalongneau, 2011).

Le rôle de l'évaluateur sur ce sujet consiste à s'assurer que la gestion des moyens du projet se fait de la manière la plus optimale, donc la plus rentable.

L'efficacité se distingue de l'efficacités en ce qu'elle ne concerne pas les objectifs mais les affectations humaines ou matérielles attribuées à son accomplissement.

#### **d. L'impact**

Mesurer l'impact revient à mesurer les conséquences et effets d'une action, projet, programme ou politique sur son environnement, et cela sur tous les plans (économique, social, politique, environnemental), que les résultats soient attendus ou imprévus, positifs ou négatifs mais également directs ou indirects.

C'est également la comparaison dans l'espace et le temps du avant/après - avec/sans l'intervention (Eval, centre de ressources en évaluation, 2014)

La mesure des retombés est appréciée à moyen et long terme.

L'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine, 2007) définit l'impact comme le rapport entre les enjeux et les effets constatés. Quels sont les changements acquis au regard de la finalité du projet ? Les impacts obtenus apportent-ils une réponse au regard des besoins et enjeux identifiés initialement ?

Selon D. NEU (Neu, 2006b), L'impact et la viabilité d'un projet ne peuvent s'apprécier que a posteriori de ses résultats. La mesure du premier nécessite des études spécifiques qui permettent de comparer des situations « avant/après » ou « avec/sans » l'action du projet.

Pour la Commission Européenne, l'impact est une évaluation de la façon dont les résultats obtenus ont contribué à la réalisation de la finalité du projet, et comment les hypothèses implicites ont affecté la réalisation du projet. Cela doit inclure une évaluation spécifique des avantages apportés aux groupes cibles, y compris les groupes vulnérables identifiés.

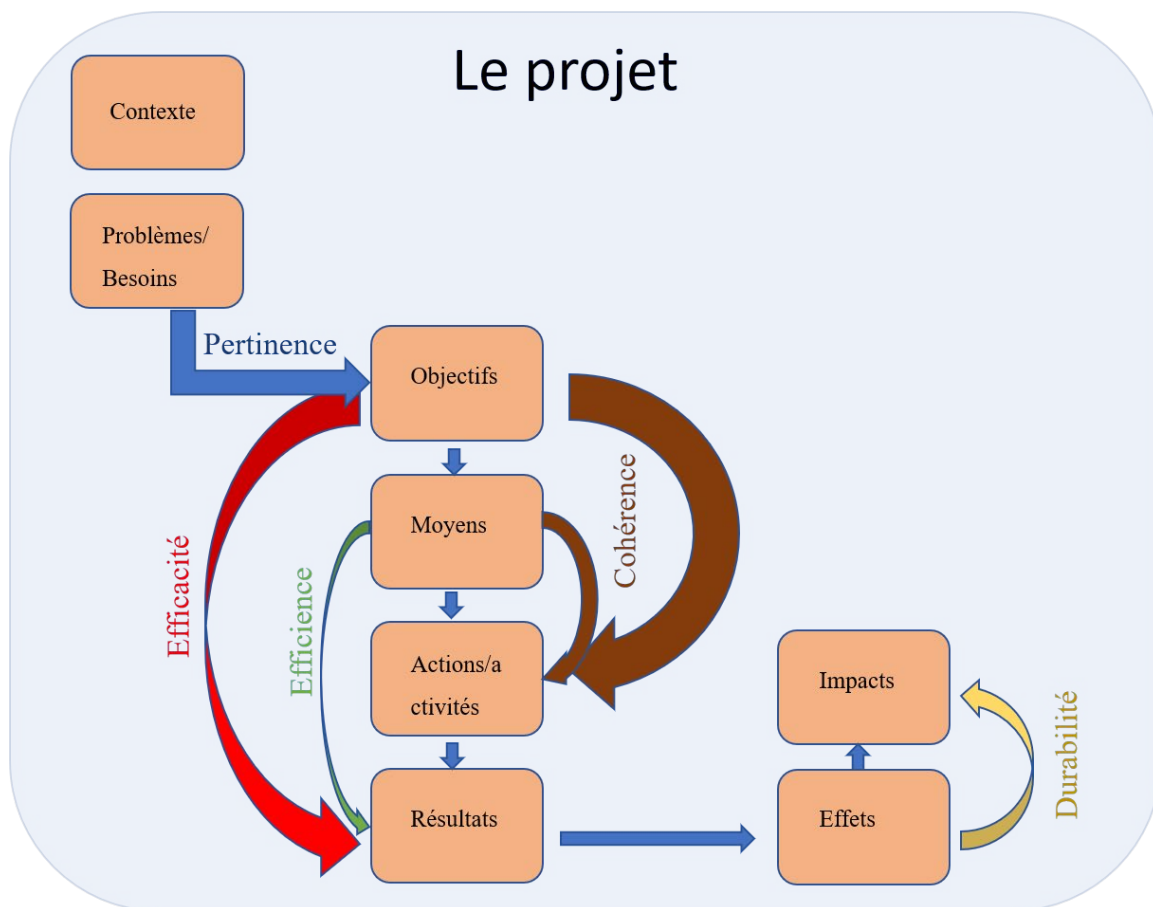
**e. *La cohérence***

La cohérence est un critère auquel on fait appel pour évaluer « la logique d'intervention et le bien-fondé des relations de causes à effets entre les moyens et les activités menées d'une part et les résultats attendus et l'objectif spécifique d'autre part »<sup>119</sup>.

Selon l'ANRU, la cohérence est le rapport entre les objectifs et les moyens. Les moyens mobilisés sont-ils en cohérence avec les objectifs poursuivis ? La mise en œuvre du projet est-elle cohérente avec ses finalités ? (ANRU Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine, 2007).

---

<sup>119</sup> In : <http://www.cota.be/download/hors-s%C3%A9rie/HS2.pdf/>



**Figure 4-1 : Les critères d'évaluation,**  
**Source Auteur 2019.**

Ces critères peuvent être complétés par des critères transversaux : environnemental, social, d'équité ou encore du genre (selon la nature du programme/ projet/ action).

**f. La relation entre les critères d'évaluation et les éléments du tableau logique**

La relation entre les critères d'évaluation et les éléments du tableau logique<sup>120</sup> est très bien expliquée dans le tableau réalisé par Neu .D (Neu, 2006b). (Cf. Tableau 4-6)

<sup>120</sup> Confer chapitre le cadre logique, plus haut.

**Tableau 4-6 : Relations entre les critères et les éléments du tableau logique, Source(Neu, 2006a)**

| Les six critères                                   | Les éléments du tableau logique  | Les questions évaluatives génériques   |
|--|--|--|
| <b>La pertinence</b>                               | <b>Les objectifs globaux /</b><br>Le Contexte / La « vision politique »          | Les objectifs globaux et spécifiques sont-ils pertinents au regard du contexte du projet et de la vision politique de ses promoteurs ?   |
| <b>La cohérence externe</b>                        | <b>Les moyens &amp; les activités /</b><br>Le Contexte / La « vision politique » | La stratégie choisie pour contribuer à ces objectifs est-elle cohérente avec ce contexte et cette vision ?   |
| <b>La cohérence Interne</b>                        | <b>Les moyens / Les activités / Les résultats / Les objectifs</b>                | Les moyens permettent-ils d'effectuer les activités prévues, celles-ci d'atteindre les résultats attendus et ceux-ci les objectifs spécifiques escomptés ? Ces derniers peuvent-ils contribuer effectivement aux objectifs globaux visés ? |
| <b>L'efficacité</b>                                | <b>Les activités / Les résultats</b>   | Le projet a-t-il conduit les activités prévues ? A-t-il atteint les résultats attendus ?<br>La qualité de ces résultats va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs prévus ?   |
| <b>L'efficience</b>                                | <b>Les moyens / Les résultats</b>  | Les moyens ont-ils été utilisés de façon <i>optimum</i> ? Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats de façon plus économe ?   |
| <b>L'impact</b><br>Direct,<br>Indirect,<br>Imprévu | <b>Les objectifs spécifiques</b><br><br><b>Les objectifs globaux</b>             | Le projet a-t-il atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixés ?<br>Le projet a-t-il contribué, comme il était prévu, aux objectifs globaux qu'il s'était fixés ?<br>Quels ont été les autres effets du projet ?                   |
| <b>La viabilité</b>                                | <b>Les résultats les objectifs</b>   | Les résultats obtenus et les objectifs atteints par le projet sont-ils durables, reproductibles ?  |

## 4.8 LES INDICATEURS DE L'ÉVALUATION

### 4.8.1 Définition

*« Un indicateur est la mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un élément de qualité ou d'une variable du contexte. L'indicateur produit une information synthétique quantifiée permettant d'apprécier les divers aspects d'un projet, d'un programme ou d'une stratégie de développement. Il permet d'obtenir des comparaisons synchroniques ou diachroniques »(De Amorin et al., 2005)<sup>121</sup>*

Selon les définitions, un indicateur peut aussi bien être une variable, un paramètre, une donnée, une unité qu'une substance, un organisme ou encore un outil, un instrument ou un système de mesure (Récoché, G., 2003).

Nous retiendrons dans ce travail la définition d'Adriaanse pour qui « un indicateur simplifie pour les rendre quantifiables, des phénomènes complexes, de sorte que la

<sup>121</sup> In: [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/344\\_Int\\_Guide\\_2007.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/344_Int_Guide_2007.pdf)

communication soit possible ou encouragée » (Adriaanse, A., 1993).

Les indicateurs sont indispensables à toute démarche d'évaluation. « Données chiffrées mesurant une situation, un résultat, un effet »<sup>122</sup>, ils sont utilisés à la fois dans le suivi du projet et dans son évaluation (Equal, no date).

Les indicateurs mettent en évidence par des preuves mesurables, l'état d'avancement, les accomplissements du projet, mais également les non-conformités ou les dysfonctionnements de celui-ci, et la mise en place d'actions correctrices permettant de faire des réajustements et de faire face aux imprévus. Cet ensemble est aussi un outil d'anticipation, qui permet d'envisager des scénarios et des évolutions possibles.

Les indicateurs permettent non seulement d'évaluer un programme, un projet ou une action, mais aussi de l'améliorer, de la pérenniser et de réagir.

#### **4.8.2 Objectifs des indicateurs.**

Dans une démarche évaluative, il est nécessaire d'établir la situation de départ l'« état zéro », de définir les objectifs à atteindre, de revenir à différents moments dans la vie du projet, dans le but de mesurer l'écart entre la situation initiale et finale vis-à-vis des objectifs fixés (Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies, no date).

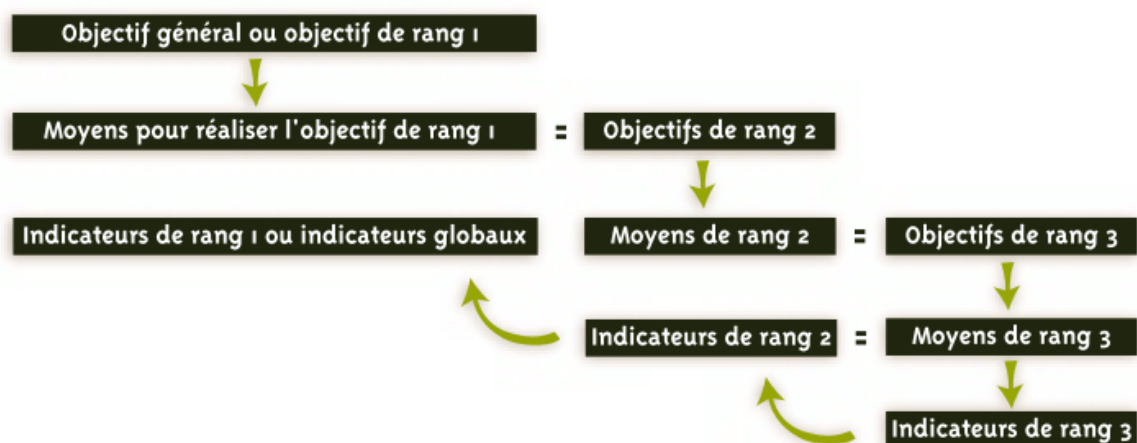
Un indicateur doit permettre la vérification du niveau d'accomplissement du projet : total, partiel ou néant. Chaque projet a un objectif global (exemple : cohésion socio-économique) et des objectifs spécifiques qui s'articulent entre eux et qui contribuent à la réalisation de ce dernier, donc pour suivre et évaluer le projet, il est nécessaire de disposer d'indicateurs de niveaux variables comme le montre le schéma suivant.

---

<sup>122</sup> Mémento sur l'évaluation des programmes financés par les Fonds structurels, Datar, 1998 in <sup>122</sup>(Equal, no date)

**Tableau 4-7 : Les différents niveaux d'objectifs d'un projet.**

*Source : ANRU (Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies, no date)*



Le précédent tableau de l'ANRU, nous explique la hiérarchie qui existe entre les niveaux d'objectifs et des indicateurs, par exemple : un objectif ne peut être réalisé que si les sous objectifs qui lui sont associés le sont, de même, un sous-objectif ne peut être atteint que si les sous sous-objectifs le sont. Les indicateurs de rang 2 informent sur les oscillations du rang 1 (ANRU Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine, 2007).

Pour une meilleure lisibilité, l'usage de « l'arbre des objectifs » ou la « technique du cadre logique » nous semble être la plus adaptée.

L'arbre des objectifs consiste comme expliqué précédemment<sup>123</sup> en la décomposition de ou des objectifs globaux en objectifs spécifiques sous forme d'arborescence.

<sup>123</sup> Chapitre2§2.3.1

**Tableau 4-8 : définition des indicateurs par niveaux d'objectifs.**  
**Source : Cahier Means CEE, issu du programme européen 1996.**

| <i>Définition des indicateurs par niveaux d'objectifs</i> |                          |  |                                    |
|---|--------------------------|--|------------------------------------|
| Niveau d'objectif   | Type d'indicateur        | Définition   | Acteurs clefs                      |
|   | <b>Ressource</b>         | Moyen mis à disposition par les financeurs et utilisé par les opérateurs pour leurs activités. La plupart des indicateurs de ressources sont quantifiés de façon permanente par le système de suivi. | Financeurs et opérateurs           |
| Objectif opérationnel                                     | <b>Réalisation</b>       | Produits de l'activité des opérateurs : ce qui est obtenu en contrepartie de la dépense publique.  | Opérateurs                         |
| Objectif spécifique immédiat                              | <b>Résultat</b>          | Effet immédiat pour les destinataires directs. Souvent ils sont quantifiés dans le cadre du suivi.   | Destinataires directs              |
| Objectif spécifique durable                               | <b>Impact spécifique</b> | Effet durable pour les destinataires directs.  | Destinataires directs              |
| Objectif stratégique finalité                             | <b>Impact global</b>     | Effet global pour l'ensemble de la population concernée (destinataires directs et indirects).  | Destinataires directs et indirects |

C'est en précisant les objectifs, on les hiérarchisant et en identifiant les résultats attendus dès le début, que l'on peut construire les indicateurs de l'évaluation.

Plus les objectifs du projet sont clairement définis ainsi que les résultats attendus, plus les indicateurs de l'évaluation seront pertinents et précis et permettront à leurs tours de mesurer le niveau d'accomplissement de ses objectifs.

Aussi les indicateurs devraient être construits dès le départ, car ils deviennent un outil de précision des résultats attendus (si le projet est mis en œuvre), et de clarification des buts et objectifs du projet lui-même, en répondant aux questions :

- Quelles sont les données de départ dont nous disposons ? Points de référence ou « benchmarks » qui permettront, par la suite, de mesurer les progrès réalisés et les résultats obtenus suite à la mise en œuvre du projet ;
- Quels changements sont envisagés par rapport aux besoins de la collectivité ou groupes visés ? ;
- Quel sera le résultat final de ces changements ? etc.



L'identification et le choix des indicateurs constituent des décisions importantes, pas seulement techniques, mais également stratégiques.

Le choix des critères et indicateurs n'est pas totalement neutre, ce qui suscite débat, c'est pour cela qu'il est préférable que cette étape se fasse sous la forme d'un travail collectif associant les parties prenantes de l'évaluation : décideurs, porteur de projet, direction de projet, maîtrises d'ouvrage, acteurs associés à l'évaluation.

Les indicateurs sont les repères dont la direction du projet se sert dans ses activités de suivi. Il n'existe pas d'indicateurs « préfabriqués » (Latz, 2009). Les indicateurs doivent toujours être définis ad hoc<sup>124</sup>. Ils sont le résultat d'un consensus et reflètent la vision partagée par toutes les parties concernées, mais ils peuvent aussi être tirés d'un système de suivi ou de données statistiques " (cahier Means, issu du programme européen" méthodes d'évaluation des actions de nature structurelle", 1996-1999).

L'absence d'indicateurs précis est source de malentendus et de conflits, car les parties concernées interprètent de manière différente le niveau à atteindre ou l'étendue des objectifs.<sup>125</sup>

### 4.8.3 Les caractéristiques des indicateurs

Selon la méthode ZOPP<sup>126</sup>

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Si les résultats d'un projet renseignent sur les progrès accomplies dans une optique d'atteindre les objectifs fixés, ils seront considérés comme des indicateurs (Zarinpoush Fataneh and Imagine Canada (Organisme), 2006) Ils peuvent se référer à des résultats physiques (par exemple, nombre de maisons réhabilitées) ou aux changements se produisant au sein

---

<sup>124</sup> Helming Stefan, Gobel Michael, *ZOPP Planification des projets par objectifs. Un guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours.*

<sup>125</sup> ibid 4

<sup>126</sup> ZOPP (Ziel-OrientierteProjekt-Planung) en allemand est une Méthode de gestion de projet, ou encore méthode PPOO (Planification des projets orientée vers les Objectifs) en français.

d'une organisation (par exemple, la planification du partenaire est de meilleure qualité).<sup>127</sup>

La mise en place d'indicateurs selon la méthode SMART<sup>128</sup> nous apprend que celui-ci doit être :

- Spécifique : Les indicateurs sont spécifiques à chaque projet.
- Mesurable : Temps, argent, qualité, quantité.
- Atteignable : Les objectifs fixés par le projet devront être atteignable dans le temps imparti au projet et avec le coût alloué.
- Réalisable : les résultats et les objectifs devront être réaliste.
- Temporel : le projet doit être réalisé dans un temps déterminé.

Les indicateurs doivent être quantifiables, pertinents, utiles, significatifs, motivants, acceptés, incontestables, stimulants, faciles à créer et à suivre, centrés, simples et au final, les indicateurs doivent être cohérents entre eux.

#### 4.8.4 Nature des indicateurs de projet

Il est courant dans la littérature spécialisée de l'évaluation<sup>129</sup>, de classer les indicateurs par types ou catégories, nous constatons que même si les catégories ou les appellations de celles-ci sont différentes, les indicateurs restent plus ou moins les mêmes.

Dans notre recherche nous avons opté pour la classification du Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP), qui les classe selon les différents moments du projet, cela induit la production d'indicateurs *ex ante* (indicateurs de contexte), *in itinere* et finaux (indicateurs de moyens et d'activités) et *ex post* (indicateurs de performance) (Bernadette Cavelier *et al.*, no date) que nous avons enrichis.

---

<sup>127</sup> Helming Stefan, Gobel Michael, *ZOPP Planification des projets par objectifs. Un guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours.*

<sup>128</sup> Ducq Yves, « Évaluation de la performance d'entreprise par les modèles. »

<sup>129</sup> (Monnier and Spenlehauer, 1992; Helming Stefan , Gobel Michael, 1998; Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) and Développement des ressources humaines Canada, 2005; De Amorin *et al.*, 2005; Patton, 2012, 2017; IPDET, 2015; Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies, no date; Bernadette Cavelier *et al.*, no date; Equal, no date).

a. *Les indicateurs ex ante (de contexte)*

Les indicateurs *ex ante* informent sur la situation précédant le projet (état initial), dressent un état des lieux, et les difficultés du projet, ils permettent d'avoir une vision sur l'ampleur des besoins, de juger de la pertinence des objectifs quant aux problèmes, et même de modifier des actions ou carrément de les abandonner si le problème n'existe plus ou a changé de nature (Henard, 2001b).

Ces indicateurs sont basés sur des données quantitatives (statistiques, enquêtes, etc.) et sur des observations,

b. *Les indicateurs in itinere/ chemin faisant (moyens)*

Comme leur nom l'indique, ils informent sur la nature des ressources, leurs niveaux de consommation dans le projet, ils renseignent également sur les résultats intermédiaires (prévus ou non) au regard des objectifs préalablement fixés du projet, ils sont également appelés indicateurs de ressources<sup>130</sup>.

c. *Les indicateurs de programme*

Les indicateurs de programme concernent tous les aspects de la mise en œuvre et permettent également de suivre les effets (indicateurs de résultats et indicateurs d'impacts) depuis les plus directs jusqu'aux plus lointains. Ils vont par exemple mesurer l'atteinte d'un public prioritaire ou l'obtention d'un avantage durable pour les destinataires ultimes du programme. Dans le cadre du suivi et de l'évaluation, un indicateur de programme peut montrer que telle intervention est un succès ou que telle autre est un échec (Henard, 2001b).

d. *Les indicateurs ex post (performance/résultats)*

Les indicateurs *ex post* ont une relation directe avec les critères de l'évaluation :

---

<sup>130</sup> (Monnier and Spenlehauer, 1992; Helming Stefan , Gobel Michael, 1998; Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) and Développement des ressources humaines Canada, 2005; De Amorin *et al.*, 2005; Patton, 2012, 2017; IPDET, 2015; Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies, no date; Bernadette Cavelier *et al.*, no date; Equal, no date).

- **Les indicateurs d'efficacité** : ils permettent de vérifier les résultats au regard des objectifs, ils doivent avoir une valeur permettant de décliner les objectifs fixés, des indicateurs de qualités peuvent accompagner les indicateurs d'efficacité<sup>131</sup>.

Pour définir ses indicateurs, il est pertinent de se poser les questions : les actions à évaluer, ont-elles atteint leurs objectifs ? Les résultats sont-ils à la hauteur des objectifs ?

- **Les indicateurs d'efficience** : ils mettent en rapport les résultats avec les ressources mobilisées, c'est le ratio de deux indicateurs (indicateurs de résultats et indicateurs de ressources ou moyens mobilisés).

Pour choisir les indicateurs d'efficience, il convient de répondre aux questions :

Aurait-il été possible d'obtenir de meilleurs résultats avec les moyens mis à disposition ? Quelles sont les actions qui ont suscité beaucoup de moyens financiers et/ou humains pour de maigres résultats ?

- **Les indicateurs de pertinence** : ils mettent en rapport les objectifs du programme avec les besoins à satisfaire.

Les questions relatives à la pertinence sont du genre : fallait-il mener cette action, à ce moment, dans cet endroit, et dans ce contexte, auprès de cette catégorie ? L'action entreprise semblait être pertinente au moment de la décision, pensez-vous toujours qu'elle est après son exécution ?

- **Les indicateurs d'impact** : ils montrent les effets du projet à moyen terme (impact intermédiaire) et à long terme (impact final) au vu des dispositifs et systèmes. Véritables indicateurs de l'évaluation, leur construction doit être collective (pour une meilleure acceptation et validation des résultats de l'ensemble des partenaires)(ANRU Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine, 2007).

Afin de choisir un indicateur d'impact il est judicieux de se poser des questions du genre : comment ou en quoi l'action ou le projet a-t-il fait évoluer la situation initiale ? Quels sont les changements opérés ? Y a-t-il des effets positifs ou pas ?

---

<sup>131</sup> ibid

- **Les indicateurs de réalisation** : ils décrivent ce que le projet a permis de réaliser.
- **Les indicateurs de résultat** : portent sur l'effectivité des actions entreprises et nous renseignent également sur les comportements des bénéficiaires du projet (Equal, no date).

La mesure d'un indicateur peut être directement quantitative ou résulter d'un classement qualitatif ; elle peut être une valeur absolue ou un ratio.

Les indicateurs d'impact et les indicateurs de contexte permettent d'estimer les efforts propres du programme, mais il faudra composer avec les facteurs concurrents.

- **Les indicateurs de rendement et de réussite** : ils sont précisément la mesure des changements envisagés qu'aura permis la réalisation des activités d'un projet. Les indicateurs sont donc une série d'hypothèses mesurables quantitativement (exemple : nombre de participants qui ont dit avoir atteint leurs objectifs d'apprentissage) et qualitativement (exemple : degré de satisfaction des participants et les retombées de leur apprentissage)<sup>132</sup>.

Les indicateurs de réussite devraient être identifiés par le promoteur du projet, ses partenaires et l'évaluateur externe dès que les buts et objectifs du projet auront été établis.

---

<sup>132</sup> Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) et Développement des ressources humaines Canada, « Guide de préparation d'un plan d'évaluation de projet ».

*Tableau 4-9 : Synthèse de la nature des indicateurs.*

*Source inconnue*

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Indicateurs d'impact        | les conséquences plus lointaines et/ou indirectes de l'intervention |
| Indicateurs de résultats    | les effets à court ou moyen terme pour les destinataires direct     |
| Indicateurs de réalisations | les produits et services délivrés                                   |
| Indicateurs d'activités     | le processus de mise en oeuvre de l'action                          |
| Indicateurs de ressources   | les moyens financiers, humains, matériels mobilisés                 |

Si correctement formulés et appliqués, les indicateurs de rendement et de réussite permettront

- De dresser les changements survenus et leur ampleur.
- De faire la comparaison entre les changements envisagés et les changements réellement survenus.
- D'évaluer l'impact de ces changements en relation avec le but visé par le projet.
- L'examen de la relation « intrants - extrants », et l'analyse « coûts-bénéfices ».

Le schéma de Monnier résume la manière de bâtir les indicateurs pour répondre à une question évaluative (Cf. Figure 4-2).

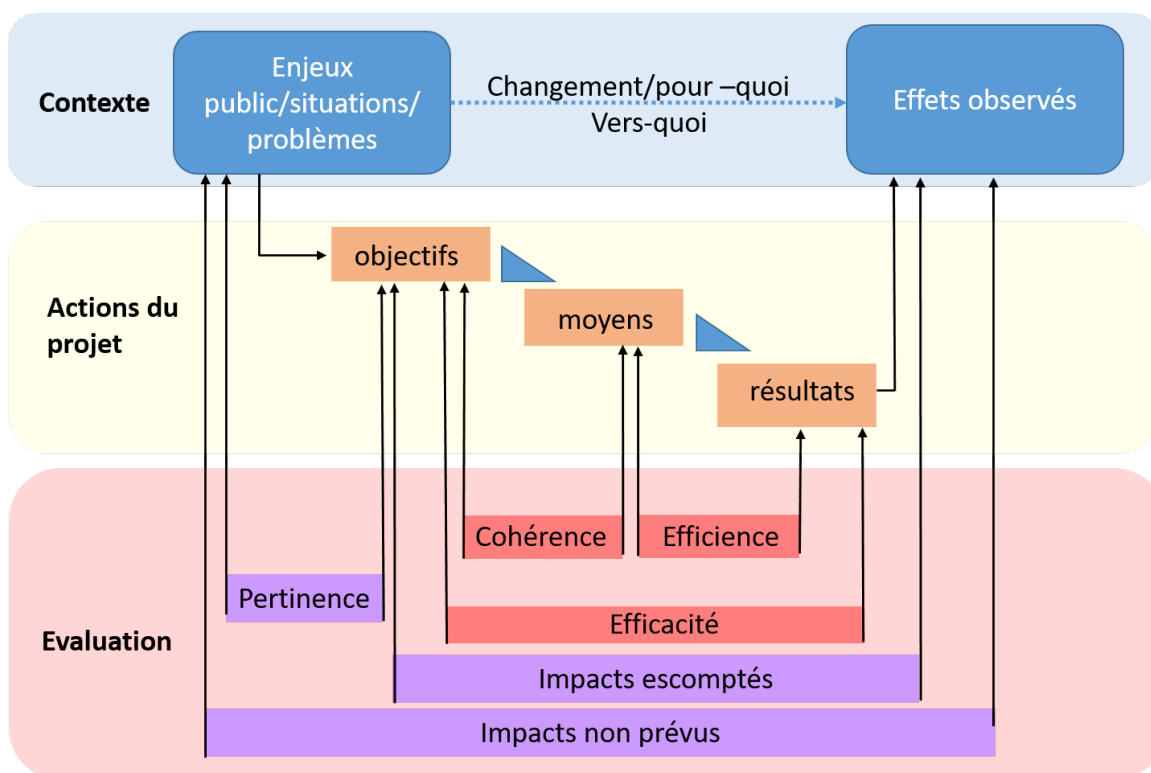


Figure 4-2 : Structurer une question évaluative.

Source : Auteur, 2018, selon le schéma de Monnier.

#### 4.8.5 Quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur ?

Selon les guides de l'évaluation (De Amorin *et al.*, 2005; Bernadette Cavelier *et al.*, no date), pour être performants, les indicateurs devront être SMART (Specific, Mesurable, Achievable, Relevant and Time-bound)

- **Spécifique** : ne mesure qu'un seul aspect du projet, et doivent convenir à chaque niveau de réalisation du projet. Les indicateurs varieront donc selon les divers paliers du projet.
- **Mesurable** : ne laisse pas de place à la subjectivité.
- **Accessible** : le coût de la collecte de données doit rester supportable.
- **Reliable** : l'utilité d'un indicateur est assujettie de la disponibilité des données.
- **Time-bound** : défini dans le temps.

Un indicateur est censé avoir les caractéristiques suivantes :

- **Pertinent** : capacité à mesurer et à renseigner ce qui est en relation directe avec l'objectif auquel il est assigné, (cohérent avec les questions posées et les critères).
- **Être clair** : facile à interpréter.
- **Être précis** : mesurable et vérifiable.
- **Être fiable** : les données issues des cueillettes d'informations ne devront pas être tributaires des évaluateurs, bien au contraire, « le point central de l'évaluation n'est pas tellement la question de l'utilisation de mesures quantitatives ou qualitatives, mais plutôt de savoir si les indicateurs de changement utilisés sont effectivement objectivement vérifiables, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs »(Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) and Développement des ressources humaines Canada, 2005).
- **Être utile** : aide au pilotage et prise de décision.
- **Être légitime** : les autres partenaires doivent le voir comme utile et précis.

De par leurs natures, les indicateurs d'impacts et les indicateurs de résultats sont les plus difficiles à définir.

#### 4.8.6 Comment définir les indicateurs

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la construction d'indicateurs pertinents est tributaire de la précision des objectifs fixés et la clarté des résultats attendus.

Ainsi le choix des indicateurs devient une action collective impliquant l'ensemble des acteurs concernés. Afin de ne pas laisser place aux flous, la construction d'indicateurs sera un moment de réflexion sur les objectifs généraux du projet (que cherche-t-on à obtenir avec la mise en place de cette activité ?) et de vérifier la pertinence des activités au regard de la stratégie initiale (Equal, no date)

Nous ne cesserons de répéter l'importance de définir les objectifs à atteindre (quantifiables ou non) en amont du projet ou de toute activité, ce qui permettra par la suite de faire la comparaison avec les résultats obtenus, par le biais des indicateurs renseignés.



Attention : il est important d'identifier les instances chargées de la collecte des données, et à quels moments du projet.

Faire appel à des indicateurs originaux, la conception d'indicateurs pertinents est un exercice difficile, d'autant plus difficile si les indicateurs physiques habituels (nombre de...) ne sont pas adaptés.

En somme les indicateurs doivent répondre aux questions :

Combien ? = Quantité / Comment ? = processus / Quoi ? = Qualité / Qui ? = Groupe cible ou bénéficiaires / Quand ? = Période ou échéance / Où ? = Localisation.

Voici quelques exemples d'indicateurs classés par catégories pour concrétiser ce que nous avons présenté.

**Indicateurs quantitatifs** : taux de réponse à une annonce, un avis, etc./ Nombre de visites au site Web du projet/ Nombre de demandes de renseignements/Niveau de satisfaction ou d'engagement des participants/ Fréquence des communications/ Nombre de ressources utilisées/ Pourcentage d'utilisation des différents services

**Indicateurs qualitatifs** : types de réponses à une annonce, un avis, etc./ Types de demandes de renseignements/ Rétroaction sur l'efficacité des services, les bienfaits d'un programme, l'intégralité de la documentation, etc./ Changements observables dans les attitudes, les comportements, les compétences, les connaissances, les habitudes, etc.

**Les extrants comme indicateurs** : nombre d'ateliers donnés/ nombre de réunions tenues/ Nombre de bénévoles formés/ Un site Web créé.

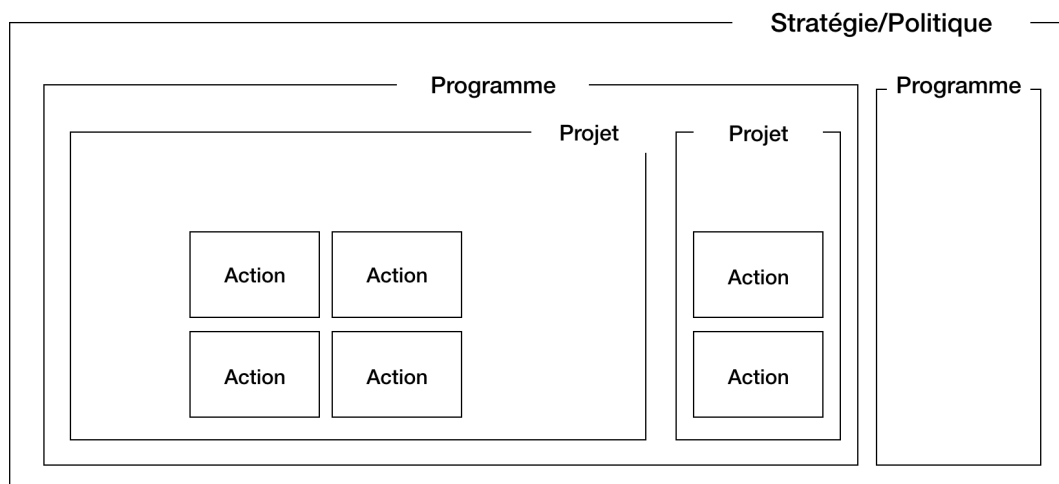
Il est utile de préciser qu'un grand nombre d'indicateurs n'est pas synonyme d'une bonne évaluation, bien au contraire ils peuvent dévier le processus d'évaluation, c'est pour cela qu'il faut sélectionner ceux qui sont les plus à même à répondre aux questions évaluatives et à renseigner les objectifs du projet.

### 4.9 LES TYPES D'ÉVALUATIONS

Les types d'évaluations sont directement liés à son usage et à ses finalités. Ils dépendront alors du périmètre, des temporalités, de l'auteur de l'évaluation et de la fonction.

#### 4.9.1 Selon le périmètre :

Il s'agit de préciser si l'évaluation concernera, une ou plusieurs actions, un projet, un programme ou une stratégie. Il s'agit également de déterminer si celle-ci portera sur une période temporelle précise, une zone particulière ou sur les outils utilisés (Cf. Figure 4-3).



**Figure 4-3 : Les périmètres de l'évaluation,**  
*Source : www.Eval.fr*

#### 4.9.2 Selon les temporalités :

Nous parlons alors des moments de l'évaluation, dans certains ouvrages, on associe ces moments de l'évaluation au cycle de vie du projet Cf. Figure 4-4).

##### a. *Evaluation ex ante*

C'est une évaluation programmée avant même la mise en œuvre du projet, lors de la conception du programme, elle fait partie des documents de préparation de ce dernier (Bureau national d'études techniques et de développements 2004).

Programmée en amont du projet, elle dresse un état des lieux en mettant l'accent sur la situation de départ (analyse du contexte), afin d'analyser ses chances de réussite, les propositions alternatives et les projections, son coût et évaluer les résultats probables suite à l'intervention.

Ce type d'évaluation a pour objectif de vérifier si les objectifs fixés sont appropriés par rapport aux besoins et s'ils répondent aux problèmes soulevés (Eval, centre de ressources en évaluation, 2014).

**b. *Evaluation intermédiaire***

Appelée également évaluation à mi-parcours, c'est une évaluation des premiers résultats, elle permet le réajustement des actions en répondant aux questions :

Les objectifs intermédiaires fixés au départ, ont-ils été atteints ? Sont-ils toujours d'actualité ? Les objectifs finaux seront-ils atteints ? Les besoins sont-ils toujours présents ? Faut-il penser à une nouvelle planification ?

**c. *Evaluation finale***

À la fin d'un programme ou d'un projet, elle permet de vérifier si les objectifs finaux ont été atteints, et d'apprécier les résultats à court terme.

**d. *Evaluation ex post***

Appelée également l'évaluation d'impact, elle permet comme son nom l'indique de mesurer les impacts d'un programme ou d'un projet à moyen et à long terme, de vérifier si le programme ou projet a réellement atteint les buts fixés.

L'évaluation *ex post* permet de vérifier si les changements survenus ont un lien direct avec le projet ou alors il existe d'autres facteurs et paramètres externes qui ont mené à ces résultats.

L'évaluation *ex post* permet également de relever les effets inattendus d'un projet (positifs ou négatifs).

Elle permet également de mesurer à quel point le projet était efficace quant aux besoins de départ et si les ressources investies dans le projet en valaient la peine.

En somme, l'évaluation *ex post* permet de tirer les enseignements rétrospectifs et étoffe les orientations stratégiques pour de futurs programmes ou projets.

**e. *Evaluation in itinere***

Appelée également évaluation chemin faisant, elle s'effectue tout au long du projet, ou d'un programme, une politique ou même une action (Bureau national d'études techniques et de développements 2004).

Elle portera plus sur la cohérence et la pertinence du programme ou projet que sur les résultats. Même si elle se rapproche du suivi elle lui est différente par l'intégration des impacts.

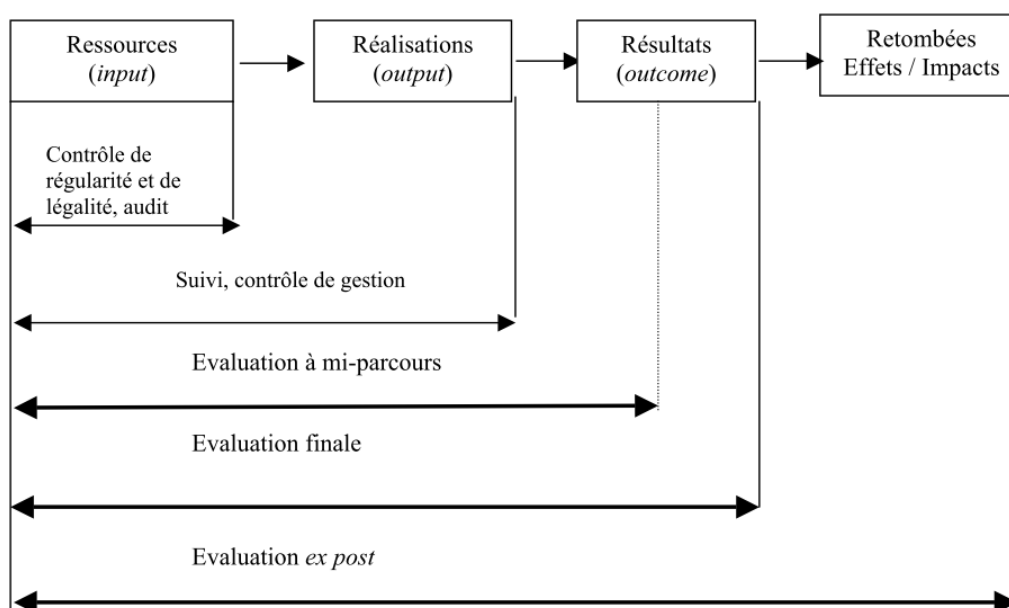
La commission européenne définit les trois types d'évaluation dans le temps dans le tableau qui suit (Cf. Tableau 4-10). :

**Tableau 4-10: Les types d'évaluation dans le temps.**

**Source : (la commission européenne 1999, P52-55)**

| Type d'évaluation / Caractéristiques | <i>Ex ante</i>   | A mi-parcours  | <i>Ex post</i>  |
|--------------------------------------|--|--|---|
| <b>Moment</b>                        | Lors des discussions et négociations autour d'un programme   | Durant la période de mise en œuvre des interventions   | A la fin du programme   |
| <b>But</b>                           | Contribue à faire en sorte que le programme définitif soit aussi pertinent et cohérent que possible. Les conclusions de l'évaluation sont destinées à être intégrées au programme au moment de la décision | Porte un regard critique sur les premières réalisations et les premiers résultats des interventions. Les conclusions doivent permettre d'apporter des ajustements en cours de route si nécessaire. | Juge l'ensemble du programme, notamment ses impacts. vise à rendre compte de l'utilisation des ressources, de l'efficacité et de l'efficience des interventions et de l'obtention des effets attendus ou non. Cherche à tirer des enseignements généralisables. |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>Lien entre les types d'évaluation</b></p> | <p>Apporte les bases nécessaires au suivi et aux futures évaluations en veillant à l'existence d'objectifs et, dans la mesure du possible, quantifiés.</p> | <p>S'appuie fortement sur les informations issues du système de suivi et de l'évaluation <i>ex ante</i>.</p>  | <p>Se fonde sur les informations de gestion et de suivi ainsi que sur des enquêtes de terrain. Fait référence à l'évaluation <i>ex ante</i> dans la mesure où elle doit rendre compte de l'atteinte des objectifs. Fait référence à l'évaluation à mi-parcours notamment pour identifier les succès et échecs qui avaient déjà pu être décelés.</p> |
| <p><b>Rôle</b></p>                              | <p>Contribue à assurer la transparence des décisions.</p>  | <p>A un caractère endo-formatif, c'est-à-dire qu'elle alimente une rétroaction directe sur le programme dont elle contribue à améliorer la gestion.</p> | <p>Doit tirer les enseignements de l'expérience des programmes précédents au profit d'une amélioration des programmes suivants.</p>   |



**Figure 4-4: Les temporalités de l'évaluation.**

**Source : (Bernadette Cavelier et al., no date)**

### 4.9.3 Selon l'auteur de l'évaluation

#### a. L'auto-évaluation

Menée par une personne, voire plusieurs, qui sont directement impliquées dans le projet à évaluer, action difficile, car étant impliqué directement dans le projet ou programme, il est difficile d'être complètement objectif et de prendre de la distance par rapport à ses propres pratiques professionnelles (Général du Plan and de plan Etat-région, 2003), néanmoins, elle permet également d'avoir toutes les données concernant le projet. Bien menée, l'auto-évaluation devient gage de qualité dans les projets et programmes.

#### b. L'évaluation interne

C'est la structure responsable de l'action, projet ou programme qui désigne un agent qui n'a pas été impliqué dans la conception ou mise en œuvre du projet pour mener l'évaluation.

Ce type d'évaluation présente des avantages tel que :

- les évaluateurs ont une bonne connaissance projet, ses objectifs, les buts, la méthode de travail.
- Lors des enquêtes, il est plus facile pour les personnes enquêtées (surtout les parties prenantes) de parler avec des membres internes qu'avec des inconnus.
- L'évaluation interne présente l'avantage de son usage comme outils de gestion et d'autocorrection, car elle est plus facilement acceptée contrairement au regard extérieur.
- L'évaluation interne est moins onéreuse qu'une évaluation externe.

L'évaluation interne présente également des inconvénients :

- Les évaluateurs pourraient ne faire ressortir que les aspects positifs.
- Les membres de l'équipe ne sont pas forcément habilités à faire de l'évaluation.
- Ce type d'évaluation pourrait être choisi par rapport à son coût moins élevé et non pas par rapport à ses avantages.

**c. *L'évaluation externe (récapitulative)***

Menée par des experts extérieurs au projet ou programme, favorisant ainsi un regard nouveau sur le projet et des positions neutres, assurant normalement l'objectivité dans les résultats. Pour mener ce type d'évaluation, un cahier des charges et des termes de références sont nécessaires afin d'éviter tout dérapage (Bureau national d'études techniques et de développements 2004).

Comme l'évaluation interne, l'évaluation externe présente également des avantages et des inconvénients.

Nous pouvons résumer les avantages en les points suivants :

- L'objectivité de l'évaluateur qui ne présente aucun attachement au projet.
- La compétence évaluative, un évaluateur externe est un expert en évaluation.
- Certaines personnes se sentent plus à l'aise dans la discussion avec un extra du projet, de l'organisme ou entreprise.
- La crédibilité des résultats, car l'évaluation sera effectuée par un ou des experts, d'autant plus si les résultats sont positifs.

Parmi les inconvénients, nous avons :

- La non-compréhension d'un extra au projet de la logique, la culture du projet, voir les accomplissements du projet.
- L'évaluation extérieure n'est pas toujours bien accueillie, elle peut même effrayer induisant à la non-coopération des personnes.
- Le coût de celle-ci.
- Si l'évaluateur ne cerne pas bien l'objectif de l'évaluation, les résultats de cette dernière ne correspondront pas aux attendus du commanditaire, et risques de ne pas être très probants.

**d. *L'évaluation par les bénéficiaires (ou usagers)***

Il est question dans ce type d'évaluation d'impliquer les futures bénéficiaires, dans la conception même du système de suivi-évaluation en choisissant les questions évaluatives. Elle peut être menée en amont ou en aval d'un projet. Ce type d'évaluation devient une composante d'une politique de développement participatif ou communautaire (Bureau national d'études techniques et de développements 2004).

Les avantages de cette évaluation sont le fait que l'implication de cette catégorie peut faire émerger des aspects positifs ou négatifs, auxquels les autres acteurs n'auraient pas pensé, quant aux inconvénients, c'est l'émergence de tensions sociales et de conflits d'intérêts.

**e. *L'évaluation conjointe***

Menée par une ou des personnes impliquées directement dans le projet, par des experts extérieurs, avec parfois l'implication des bénéficiaires, elle reste très difficile à effectuer, source de conflits sociopolitiques et d'intérêts, elle nécessite l'implication de professionnels du domaine et experts en communication.

**4.9.4 Selon l'objet**

Le choix du type d'évaluation dépend du but de celle-ci et de sa finalité, en sommes, c'est ce que nous souhaitons connaître (apprendre) à l'issue de l'évaluation, connaître comment les résultats seront-ils utilisés, par qui et dans quel objectif. Cela permet de définir dès le départ les questions évaluatives et le type de données à collecter.



**a. *L'évaluation formative (endoformative)***

Elle permet d'informer les acteurs dans l'objectif d'améliorer les performances d'un programme, projet ou action, menée tout au long de l'activité, elle permet également l'évaluation de la nature du projet, les besoins, les avancés et la mise en œuvre, permettant l'identification des potentiels écarts entre la planification du projet et sa mise en œuvre, voire les aspects de son fonctionnement.

**b. *L'évaluation sommative***

Effectuée à la fin d'un programme ou projet, elle concerne les résultats directs de ses derniers et leurs réalisations. Elle permet de constater si le projet a bien rempli ses missions.

Les résultats de ce type d'évaluation sont utilisés pour les futures planifications et facilitent la prise de décision pour de futurs projets semblables à celui achevé (Zarinpoush Fataneh et Imagine Canada (Organisme) 2006).

Pour que les résultats de cette évaluation soient utiles, il faudrait que les buts et objectifs du projet soient clairement définis, et que le plan d'action soit élaboré afin de garder le cap sur les résultats souhaités. « L'évaluation sommative est menée soit par un évaluateur externe » (Bradbeer, J. 1999), soit par « le personnel et les spécialistes qui ont les connaissances et les outils voulus pour faire ce genre d'évaluation » (Olivier, M.2000).

**c. *L'évaluation des résultats***

Comme son nom l'indique, elle s'attache aux résultats souhaités du projet et même ceux qui n'étaient pas programmés et qui ont une incidence sur les acteurs du projet ou son milieu.

Elle concerne les résultats immédiats, intermédiaires et définitifs (Zarinpoush Fataneh and Imagine Canada (Organisme), 2006). Elle permet comme la sommative d'apprécier si les résultats obtenus ont répondu aux besoins de départ ou pas.

**d. *L'évaluation des processus***

Elle veille à ce que les activités du projet mises en place soient réalisées pour répondre aux objectifs fixés au départ de ce dernier et dans les temps impartis (Eng. T. et al., 1999 et Dehar, M. 1993).

A la manière de l'évaluation sommative, l'évaluation de processus, débute au lancement du projet, est axée sur l'efficacité du projet et son fonctionnement, elle peut parfaitement être réalisée par le personnel interne.

**e. *L'évaluation managériale***

A pour objectif d'améliorer la gestion afin d'optimiser les moyens budgétaires, ainsi elle est intégrée dans la gestion de l'administration.

**f. *L'évaluation démocratique***

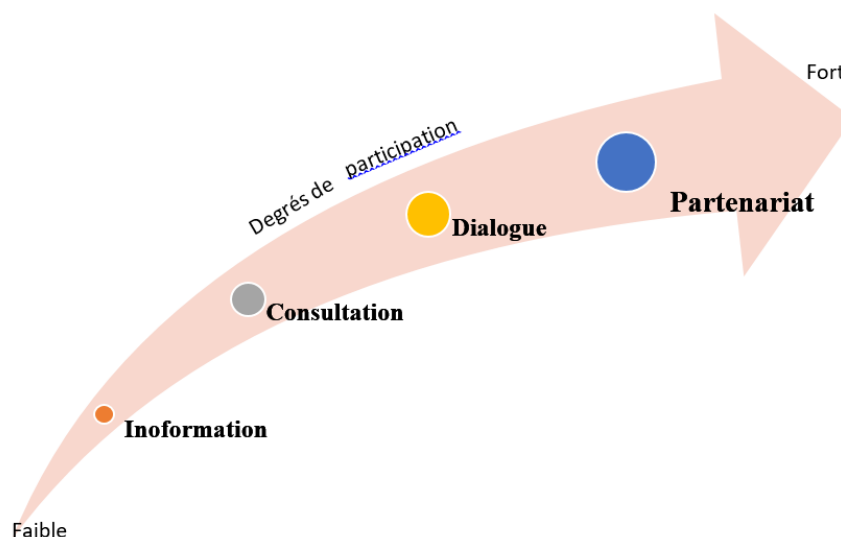
L'évaluation démocratique a pour objet la transparence dans la gestion, les décisions et la mise en œuvre au près des acteurs et des utilisateurs impactés par l'action (IPDET, 2015).

**g. *L'évaluation participative***

Mettre en place ce type d'évaluation implique, qu'une démarche participative existe déjà, ou que l'évaluation concerne la mise en place de cette dernière.

Ce type d'évaluation s'inscrit dans un processus de travail qui doit répondre aux interrogations suivantes : comment peut-on mobiliser les partenaires ? Quels sont les partenaires à mobiliser et pourquoi ? À quel moment dans le processus ou phase du projet ? Y a-t-il un système de concertation mis en place ?

Plus celui-ci est mis en amont du projet, plus il permettra l'installation d'un climat de confiance entre les partenaires. L'évaluation dans ce cas aidera à identifier les enjeux en vigueur et d'apporter les solutions (Cf. Figure 4-5).



*Figure 4-5: Les différents degrés de participation*

Source : Auteur 2018

## CONCLUSION

L'évaluation est une approche qui s'appuie sur des normes et des critères préalablement établis afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs d'un programme, projet ou action afin de déterminer le niveau de succès. Elle permet de tirer les enseignements dans l'objectif d'améliorer les pratiques, et contribue à la prise de décision (Zarinpoush Fataneh and Imagine Canada (Organisme), 2006).

La définition actuelle de l'évaluation est le résultat de sa migration dans différents secteurs, ce qui a justement permis son évolution, les organismes de développement internationaux ont contribué considérablement à l'amélioration et à la précision de la pratique pour en faire une condition de financement des projets internationaux.

L'évaluation obéit à des principes comme la pluralité, la compétence, la transparence, l'opportunité ou encore la responsabilité. Elle a pour objectifs :

- L'amélioration du processus décisionnel,
- La performance,
- L'apport de connaissances nouvelles.

Assez souvent, elle est confondue avec d'autres pratiques qui lui sont connexes, comme l'inspection et le contrôle ou le pilotage. Cependant, nous avons vu dans ce chapitre, combien elle leur est différente par ses objectifs, son but et par son processus.

L'activité qui se rapproche le plus de l'évaluation est le suivi, mais elle se distingue par son indépendance, contrairement au suivi, elle s'intéresse à tous les aspects du projet. Elle est plus rigoureuse par ses procédures et méthodes, néanmoins elle partage avec le suivi certaines finalités comme : l'apport d'éléments permettant la prise de décision, l'amélioration de la performance dans l'objectif d'atteindre les résultats<sup>133</sup>, ils constituent un tandem utile pour la gestion du projet.

L'évaluation est menée par des experts (évaluateurs) qui jouent également le rôle de « maïeuticien » (Konkobo, 2013) à charge de clarifier les questions des acteurs et dévoiler les enjeux sociaux.

L'évaluateur a pour mission de préciser les critères et définir les indicateurs. C'est lui qui doit « engager les acteurs dans une démarche d'analyse et de compréhension de la situation » (Konkobo, 2013). Par sa méthode il est en mesure d'apporter des informations valides, car il est le garant de la crédibilité de l'action vis-à-vis des autorités.

Souvent il a la tâche de médiateur pour trouver des compromis sur la définition des objectifs de l'évaluation, sur les informations prioritaires à recueillir. Il a le devoir de rédaction de la conclusion et des propositions qui permettent une approbation large (nécessaire pour la poursuite de l'action).

L'évaluation ne peut être abordée sans la définition des critères. D'après le dictionnaire (Le Nouveau Petit Robert, 1993) « les critères sont des caractères, des signes qui permettent de distinguer une chose, une notion, de porter sur un objet un jugement d'appréciation. Ce sont des concepts appartenant à la philosophie, ils permettent le discernement sur la base d'éléments objectivement vérifiables (les indicateurs) ».

---

<sup>133</sup> Programme des Nations Unies pour le Développement, « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement ».

Les principaux critères d'évaluation sont : l'efficacité, la pertinence, l'efficience, l'impact, la cohérence, d'autres critères peuvent être ajoutés selon les caractéristiques et objectifs du projet. Le choix des critères est la mission du commanditaire.

Les critères sont renseignés par des indicateurs, un indicateur peut être qualitatif ou quantitatif, il doit permettre la vérification du niveau d'accomplissement du projet : total, partiel ou néant. Chaque projet a un objectif global (exemple : cohésion socio-économique) et des objectifs spécifiques qui s'articulent entre eux et qui contribuent à la réalisation de ce dernier. Par conséquent, pour suivre et évaluer le projet, il est nécessaire de disposer d'indicateurs de niveau variables.

Les indicateurs mettent en évidence par des preuves mesurables, l'état d'avancement, les accomplissements du projet, mais également les dysfonctionnements de celui-ci, ce qui permet de réajuster la stratégie et la mise en place de nouvelles actions afin de contrer les imprévus.

Ils sont classés par catégories, selon les différents moments du projet, cela induit la production d'indicateurs *ex ante* (indicateurs de contexte), *in itinere* et finaux (indicateurs de moyens et d'activités) et *ex post* (indicateurs de performance) (Bernadette Cavalier *et al.*, no date).

Pour être performants, les indicateurs devront être SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound)<sup>134</sup>.

Les types d'évaluations sont intimement liés à son usage et à ses finalités. Ils dépendront alors du périmètre (programme stratégique, programme, projet), des moments dans le cycle du projet (en amont, au milieu, à la fin, après achèvement du projet ou même tout au long du cycle de vie du projet).

Le type d'évaluation dépend également de son auteur, on distingue alors

- L'auto-évaluation, menée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans le projet, l'inconvénient de ce type d'évaluation est la difficulté de se détacher

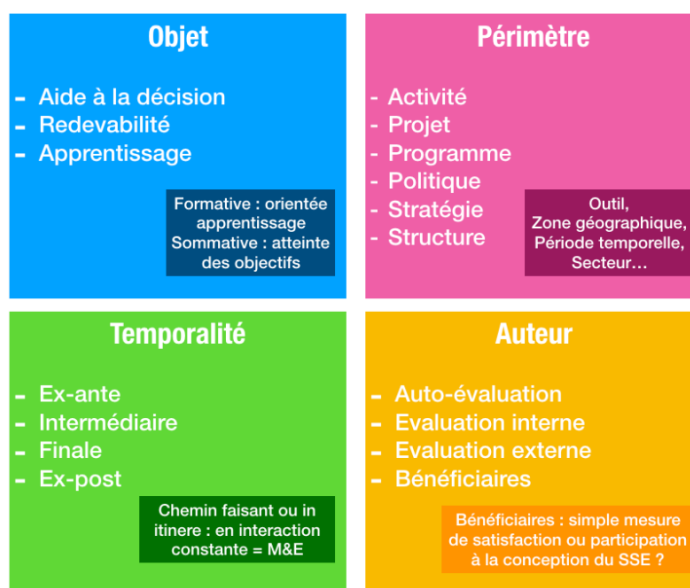
---

<sup>134</sup> Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps.

du projet, mais elle permet d'avoir un accès à l'ensemble des données concernant le projet.

- L'évaluation interne, dans ce cas l'organisme chargé de l'évaluation désigne une personne impliquée dans le projet pour mener l'évaluation, comme pour l'auto-évaluation elle garantit l'accès aux données, lors des enquêtes, les personnes peuvent se confier plus facilement à leurs collègues, mais l'un des inconvénients pourrait être la non-qualification de la personne chargée de l'évaluation.
- L'évaluation externe (récapitulative) est menée par des experts extérieurs au projet favorisant ainsi un regard nouveau sur le projet et des positions neutres, ce qui peut garantir une crédibilité aux résultats vis-à-vis des autorités et citoyens. Mais dans ce type d'évaluation, la logique du projet peut échapper à l'évaluateur, un extra n'est pas forcément bien accueilli (synonyme de contrôle, de sanctions).

Voici une synthèse des différents types d'évaluation selon le centre de ressources en évaluation (Eval, centre de ressources en évaluation, 2014).



*Schéma 1 : Les différents types d'évaluation,*

*Source : (eval Centre de ressources en évaluation, 2014)*

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de  
Constantine.

## **CHAPITRE 5 : LES PREALABLES DE L'EVALUATION DU PROJET DE RENOUVELLEMENT DU GRAND BARDO (RGB)**

[Tapez ici]

## INTRODUCTION

Nous rappelons que l'objectif principal avec lequel nous avons démarré cette recherche est celui d'apporter une contribution dans l'appui de l'évaluation comme outil de gestion de projet et d'aide à la décision, permettant d'opérer de façon optimale pour les projets urbains.

Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi comme objet d'expérimentation de l'évaluation, le projet de Renouveau du Grand Bardo (RGB).

Dans ce chapitre nous allons nous exercer à mettre en place les préalables d'une évaluation *ex ante*, en commençant par les phases de sa planification et de sa mise e œuvre.

Ce projet expérimental, inédit par sa démarche de projet urbain, mérite d'être renseigné et documenté afin d'en tirer les enseignements.

### 5.1 ETAT DE LA PRATIQUE DE L'EVALUATION EN ALGERIE

Dans notre travail de recherche, nous avons pris le temps d'examiner le nombre de fois où apparaît le mot « évaluation » dans le JORADP<sup>135</sup> depuis l'indépendance (1962) jusqu'à l'année 2019<sup>136</sup>, dans l'objectif d'établir un état sur la pratique de l'évaluation -si elle existe bien sûr- son évolution dans le temps, dans le secteur de l'aménagement du territoire particulièrement et dans les différents autres secteurs globalement. Cette recherche nous renseigne sur le contexte législatif dans lequel s'insère la gestion de projet.

Le résultat fut surprenant, l'évaluation n'apparaît dans aucun texte de loi du ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville et du ministère des Travaux Publics.

Par contre elle apparaît de manière récurrente dans les textes relatifs aux ministères des Finances et ministère du Commerce<sup>137</sup>, celle-ci ne concerne que l'aspect financier du projet, tel est le cas pour les autres secteurs<sup>138</sup>

---

<sup>135</sup> JORADP : Journal Officiel de la République Démocratique Algérienne.

<sup>136</sup> Dans l'annexe III, nous avons recensé tous les Arrêtés, Décret et lois de l'ensemble des ministères, où apparaît le mot « évaluation ».

<sup>137</sup> Confer annexe III



Le ministère de l'Agriculture et de la Pêche, évoque une seule fois l'évaluation des rendements dans l'arrêté du 02 avril 2014, paru dans JO n° 30 du 21 mai 2014, page 14.

En 1999, le ministère de la Solidarité Nationale et de la Famille, traite dans l'arrêté du 24 juillet 1999 paru dans le JO n° 58 du 25 août 1999, page 11, de l'évaluation du plan national d'action de protection et d'épanouissement de l'enfant. C'est la première fois où l'évaluation a pour objet un programme national.

Le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, crée en 2010 un conseil national d'évaluation de la recherche scientifique et du développement technologique, et fixe ses missions, sa composition et les modalités de son fonctionnement dans le décret exécutif n° 10-35 du 21 janvier 2010, paru dans le JO n° 6 du 24 janvier 2010, page 14. (Cf. annexe).

## 5.2 PLANIFICATION DE L'EVALUATION *EX ANTE* DU PROJET RGB

### 5.2.1 Le commanditaire de l'évaluation

Le commanditaire est celui qui établit le but de l'évaluation et définit ses enjeux, donc détermine son type et le ou les moments de son déroulement. C'est également celui qui sélectionne les critères, même s'ils sont confectionnés par l'évaluateur ou l'organisme de l'évaluation, c'est à partir de ses choix que découle tout le processus évaluatif.



Dans le cas de notre recherche, il n'y a pas de commanditaire, nous nous exerçons à faire de l'évaluation dans l'objectif d'améliorer les pratiques et de sensibiliser les formateurs

---

138 L'évaluation financière apparaît également dans les textes du : ministère des Transports, ministère de la Communication, ministère du Tourisme et de L'Artisanat, ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, ministère de l'Énergie et des Mines, ministère des Ressources en Eau, Organe national de Prévention et de Lutte Contre la Corruption, ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, ministère de l'Industrie, ministère des Travaux Publics, ministère des Affaires Religieuses et des Wakfs, ministère de l'industrie et de la restructuration.

(enseignants universitaires)<sup>139</sup>, les décideurs et les gestionnaires de projets de son importance et de son intérêt.

L'absence de commanditaire nous permet un positionnement extérieur, détaché des décideurs et de toutes formes d'influences que cela pourrait engendrer.

Cette absence ne nous empêche pas de procéder à l'évaluation du projet et plus précisément de son processus, car les évaluations, qu'elles s'agissent de périmètre, de temporalité, de nature d'objet ou selon l'auteur, passent pratiquement toutes par les mêmes étapes (définir le but de l'évaluation, organiser les informations relatives au projet, définir les questions évaluatives et les critères, sélectionner une méthode de collecte des données, créer une grille d'évaluation, procéder à leurs analyses pour écrire le rapport d'évaluation) non pas que celles-ci nous dispensent du commanditaire, mais s'il existait, il devrait se restreindre à ses étapes.

Cela permet de créer des modèles évaluatifs globaux, pouvant être généralisable, mais précisons-le encore, chaque évaluation est unique, car elle traite un objet unique « Le projet » avec ses spécificités et son contexte, il n'existe pas de référentiels normatifs et préétablis.

Concernant le projet RGB, nous nous sommes volontairement positionnés dans une posture d'évaluateur avec un « moment subjectif » et nous nous sommes exercés à expérimenter les phases préalables à l'évaluation, en choisissant le type d'évaluation, en définissant les acteurs concernés, les questions évaluatives, les outils et les sources de l'évaluation.

### **5.2.2 Le but de l'évaluation**

Rappelons-le, avant d'effectuer une évaluation il est impératif de préciser son but, car le type d'évaluation en est tributaire. Cette action doit être menée en collaboration avec le commanditaire.

Dans la présente évaluation, nous avons pour objet d'étude le projet RGB, ce projet innovateur par sa démarche de projet urbain, par son processus d'élaboration et sa mise en œuvre, devient pour nous un très bon sujet d'expérimentation du processus évaluatif, dans le but est de tirer les enseignements et capitaliser l'expérience pour améliorer les pratiques.

---

<sup>139</sup> Particulièrement les architectes, urbanistes et la spécialité du management du projet.

### 5.2.3 Le type d'évaluation choisi

Dans cette recherche, nous avons choisi deux moments de l'évaluation, l'évaluation *ex ante* du projet et son évaluation *ex post*.

Nous procéderons à l'analyse de ce que nous avons jugé comme évaluation *ex ante* du projet de RGB.

Mener l'évaluation d'un projet auquel nous avons participé, sous-entend une auto-évaluation, sur un plan positif, cela permet d'avoir les données nécessaires pour la mission, sur un plan négatif, cela signifie une implication dans le projet qui peut altérer l'objectivité de l'évaluateur.

L'évaluation *ex post*, permet une meilleure analyse des résultats, mais surtout des impacts du projet. S'agissant d'une évaluation interne, elle permet de se positionner dans un temps relativement long, ce recul nécessaire, permet d'avoir un détachement du projet et donc une meilleure objectivité.

### 5.2.4 Les acteurs concernés par l'évaluation

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre évaluation, il y a deux types d'acteurs ou intervenants qui sont visés par l'évaluation du projet, « les intervenants primaires » ou directs qui sont dans notre cas :

- Les collectivités locales ;
- toutes les directions de la wilaya ;
- les membres de l'équipe du projet ;
- l'agence du suivi du projet de modernisation ;
- l'office du Bardo ;
- l'office du patrimoine ;
- les habitants et commerçants du quartier Bardo ;
- les industriels installés sur le quartier Bardo.

Les intervenants secondaires :

- Les collectivités locales ;
- les gestionnaires de projets ;

- les Ministères de la Culture du Tourisme, de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Industrie ;
- les agences d'architectures et bureaux d'études ;
- les acteurs institutionnels, publics ou privés, entrepreneurs ;
- les investisseurs ;
- les promoteurs immobiliers ;
- les industriels ;
- les chambres syndicales ;
- les entrepreneurs ;
- les habitants de ville ;
- la société civile ;
- les universitaires.

#### **a. Les questions évaluatives**

Les questions évaluatives sont le fil directeur qui permet de bien mener son évaluation, elles permettent de définir ce qui est important à connaître dans l'évaluation du projet.

Pour leurs élaborations, nous nous sommes basés sur les orientations du « Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif » (Zarinpoush Fataneh and Imagine Canada (Organisme), 2006).

Nous avons pris le soin de les sélectionner après avoir examiné les enjeux, objectifs, et les résultats attendus du projet, pour que l'évaluation permette de faire ressortir certains aspects cruciaux du projet.

Les questions ont été revisitées en fonction des discussions avec les porteurs de projets.

Nous avons également classé les questions en fonction du type de l'information que l'on souhaite en tirer, en termes de processus, des intrants, des résultats, impacts, enseignements à tirer, etc.

#### **b. Questions relatives au processus**

- L'objectif global et les objectifs spécifiques du projet sont-ils pertinents vis-à-vis du contexte et de la vision politique du pays ?

- La stratégie choisie par les collectivités locales pour atteindre les objectifs, est-elle cohérente avec le contexte ? Quelle était cette stratégie ?
- Sachant que le projet du RGB n'est pas inscrit sur les plans d'urbanisme, quelles sont les sources de son financement ? Permettent-elles de mener les activités prévues ? Ces activités permettent-elles d'atteindre les résultats attendus ?
- Les résultats attendus contribuent-ils réellement à la concrétisation des objectifs fixés pour le projet RGB et pour le PMU ?
- Le projet a-t-il conduit les activités prévues ?
- Le projet a-t-il atteint les objectifs fixés ?

**c. *Questions relatives aux extrants***

- Le projet, a-t-il mené aux produits attendus ?
- Les actions du projet, ont-elles mené aux résultats attendus ?
- Quels sont les résultats du projet RGB ?

**d. *Questions relatives aux impacts***

- Les acteurs du projet, ont-ils constaté une amélioration dans leurs compétences ou connaissances ? Y a-t-il eu des changements dans leurs comportements ou attitudes ?
- Quels sont les changements auxquels ils s'attendaient ?
- Le projet a-t-il contribué à la réalisation des résultats souhaités ?
- Le projet a-t-il atteint les objectifs préalablement définis ?
- Les besoins pour lesquels le projet a été pensé, ont-ils disparu ?
- Quels sont les besoins qui n'ont pas été pris en compte et qui ont surgi ?
- Y a-t-il eu des changements suite au projet ? sont-ils positifs ?
- Quels sont les effets à long terme du projet ?

**e. *Questions relatives aux enseignements à tirer***

- Qu'aurait-il fallu entreprendre différemment dans le projet pour gagner en efficacité ?
- Quels sont les enseignements à tirer du projet ?

### **5.2.5 Les outils de l'évaluation**

Les outils de l'évaluation aident à recueillir les informations nécessaires à son élaboration. Il existe ceux que l'on appelle « des moyens structurés » : focus group, entrevues, questionnaires, tests de connaissances, etc. (Zarinpoush Fataneh and Imagine Canada (Organisme), 2006). Et ceux dénommés « Les moyens non structurés » (Zarinpoush Fataneh et Imagine Canada. p12) ils regroupent : les conversations spontanées, les observations, etc.

Les outils servent à recueillir des données qualitatives et quantitatives selon les besoins.

Concernant l'évaluation du projet RGB, nous avons eu recours aux focus groups, entrevues, notes d'observations, documentation (rapports et procès-verbaux de réunions) et les notes personnelles issues des réunions et séance de travail.

### **5.2.6 Les sources de l'évaluation**

Les sources de l'évaluation comportent tous les documents et les personnes ressources, pour avoir de l'information concernant le projet.

Dans le cas du projet RGB, nous faisons partie de l'équipe de l'élaboration du projet, ce qui nous a permis de collecter toutes les données nécessaires à l'évaluation du projet : rapports, PV de réunions, prise de notes personnelles, nous avons également effectué des entrevues et discussions spontanées avec les personnes ressources et surtout le commanditaire du projet.

## **5.3 MISE EN PLACE DE L'ÉVALUATION**

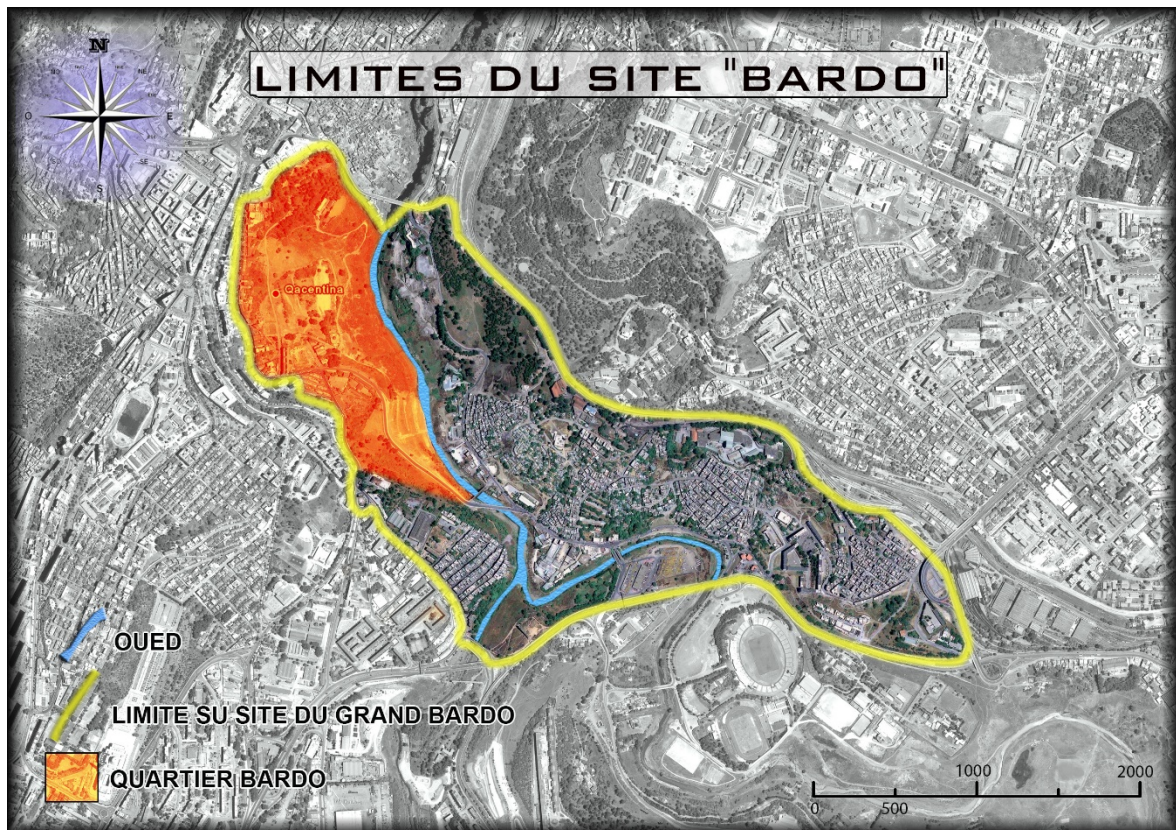
Toute évaluation implique production de la connaissance sur le projet, de bien l'appréhender, ainsi, la première étape serait de définir le projet, en commençant par comprendre son origine, l'élément déclencheur, de poser son contexte et de présenter le site d'intervention, son histoire, sa problématique, ses potentialités, pour mieux expliciter ses enjeux et ses objectifs.

Nous aborderons par la suite les enjeux et objectifs de l'évaluation.

Avant de présenter le projet RGB, il convient d'expliquer l'appellation « Grand Bardo », dans la mémoire collective des constantinois, le Bardo est le quartier compris entre la route



de Sétif du côté ouest et le Rhumel du côté est, l'hôtel Cirta du côté nord et l'hôtel Transatlantique du côté sud. Le Grand Bardo et toute la zone incluant également le quartier de l'avenue de Roumanie, bidonvilles Boudiaf, Djanan Tchina, bidonvilles Massali, Chalet des Pins, Bidi Louiza, Bidonvilles Khattabi, Bentellis, cité des Peupliers, cité des Mûriers (Figure 5-1).



*Figure 5-1 : Les limites du Bardo par rapport à celles du Grand Bardo.*

*Source Auteur 2019.*

### 5.3.1 Contexte du projet RGB

#### a. *Constantine métropole régionale*

Aujourd'hui, la mondialisation place les métropoles dans une logique de compétitivité, leur exigeant une certaine attractivité pour les investisseurs et la mise en place de nouveaux Marchés. Cette mise en compétition des métropoles peut être positive même si elle risque d'être problématique dans le cas où elle n'est pas régulée.

La compétitivité est devenue pour les nations un objectif stratégique national à atteindre, pour cela, les entreprises, les villes, les politiques et les payes, s'entourent d'experts afin de développer ou de maintenir des positions et des avantages compétitifs.

Pour ne pas être en marge, l'Algérie s'est dotée d'outils d'aménagement (SNAT<sup>140</sup>, SRAT<sup>141</sup>, SDAM<sup>142</sup>) favorisant son entrée à cette course à la mondialisation en attribuant à ces villes candidates les atouts nécessaires et en développant leurs chances pour qu'elles soient plus attractives et compétitives tout en misant sur l'aspect identitaire. L'Algérie a conscience de l'importance des enjeux du développement patrimonial.

Plusieurs villes algériennes ont l'ambition de se hisser au rang de métropole à travers la création de nouveaux pôles de compétitivité. Il s'agit de promouvoir l'excellence, de développer des compétences, du savoir et du savoir-faire.

Le SNAT, projette Constantine comme grande ville intérieure méditerranéenne : lieux de concentration des hommes, capitale financière technique et pôle de services supérieurs et d'activités, vecteur d'ouverture économique et foyer d'innovation technologique. Il donne un programme et des orientations pour la ville<sup>143</sup>.

Pour leurs réalisations, il préconise que la ville doit être dotée d'un :

- pôle d'économie du patrimoine (PEP) (autour du secteur sauvegardé) ;

---

<sup>140</sup> SNAT : Schéma National d'Aménagement du Territoire.

<sup>141</sup> SRAT : Schéma Régional d'Aménagement du Territoire.

<sup>142</sup> SDAM : Schéma Directeur d'Aménagement de Métropole.

<sup>143</sup> PROGRAMME : Infrastructure de compétitivité : chaîne logistique : aéroports ports internationaux, centre logistique, infrastructure de grande capacité et des services de transport efficaces / Capacités foncières, ou des équipements et infrastructures assurant l'approvisionnement en eau, en énergie, en information des établissements humains ou de production/ La définition de pôles de compétitivité et d'excellence - POC - autour des parcs technologiques, des espaces de croissance: infrastructure services spécialisés / Équipement et services liés aux fonctions d'échanges internationaux / Nouveaux espaces de planification territoriale / Les grands équipements et services / Centre National de Recherche en biotechnologies à Constantine, laboratoires de recherche de l'Université (biochimie, microbiologie) / Le développement de projets maghrébins d'infrastructure (l'autoroute trans-maghrébine, la modernisation de la liaison ferroviaire intermaghrébine)  
ORIENTATIONS : Compétitivité en termes de force du marché et de l'innovation/ L'ouverture à l'international en s'appuyant sur les pôles compétitifs/Renforcements des bases productives (recherche, développement, innovation et industrie) /L'équilibre durable (naturel / culturel, urbain / rural)/une accessibilité aérienne à renforcer / Une accessibilité et des dessertes routières et ferroviaires à améliorer / Définition d'une stratégie de marketing territorial: construction d'une image valorisante et positive / L'ouverture sur le Maghreb : voie trans-maghrébine historique (zone frontalière des Hauts / Plateaux est)/ Stratégie métropolitaine: un rayonnement régional, national, voire international, notamment dans les domaines de la culture, de la recherche, de l'information, du commerce. Développement des échanges vers le Sud tunisien et la Libye. Position de carrefour pour les échanges dans tout l'Est algérien.



- pôle d'excellence universitaire et de recherche.

Elle doit envisager le :

- développement des services aux entreprises ;
- renforcement des structures d'accueil ;
- formation des acteurs économiques.

Le SRAT<sup>144</sup>, projette d'ériger Constantine au rang de métropole nationale maghrébine et propose un programme pour son rayonnement régional, national et international<sup>145</sup>. Il donne les orientations pour qu'elle puisse prétendre à un rôle international, maghrébin et méditerranéen<sup>146</sup>.

Constantine a toujours occupé la place de capitale régionale de l'Est algérien et cela depuis la période numido-punique. Mais aujourd'hui cette position est concurrencée par d'autres villes émergentes à fort potentiel compétitif (Annaba et Sétif).

Pour maintenir sa position de leader de l'Est algérien, la wilaya de Constantine s'est lancée en 2007 dans un grand Projet de Modernisation Urbaine (PMU) afin de doter la ville des

---

<sup>144</sup> Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la région programme Nord-Est à l'horizon 2025.

<sup>145</sup> Structures d'accueil pour accueillir ces services supérieurs tant au niveau national qu'international / Un quartier d'affaires abritant des services destinés au commerce international/ Sièges sociaux d'entreprises algériennes et étrangères. /Un « Business Center » /Un centre de conférences/Une composante résidentielle de luxe : hôtels, restaurants, magasins, night-clubs, appartements de standing. /Grands équipements capables d'accueillir congrès, conférences, festivals à portée internationale /Équipements culturels de niveau international / Plateformes logistiques complètes, jouant à plein sur la multi-modalité, les techniques modernes

D'entreposage, de conditionnement et de gestion informatique des flux / Plateformes aéroportuaires métropolitaines ayant toutes les caractéristiques liées au trafic international et équipées pour assurer le trafic de fret / Zones portuaires métropolitaines / Un réseau ferroviaire performant dans le sens de l'inter-modalité / Centres de recherches liés à l'université et technopôles dans des domaines d'excellence à cibler.

<sup>146</sup> Une offre d'excellence et de qualité plus que vers des fonctions employeuses, consommatrices d'eau et d'espace /Il s'agira d'un affinement des fonctions centrales porté par la stratégie de métropolisation : Spécialisation autour de fonctions bien identifiées et dotées d'une grande visibilité / un programme multisectoriel d'équipement et de mise à niveau accompagnera les nécessaires réformes de gouvernance spécifiques au processus métropolitain / Création et/ou développement de fonctions métropolitaines/ Schéma national d'aménagement des aires métropolitaines (SNAM)/ Stratégie du développement urbain : développement durable / l'économie rurale/ Attributs de modernité et compétitivité/ pour l'émergence d'un tissu métropolitain à l'échelle maghrébine deux actions : Donner à la région un centre rayonnant majeur (services supérieurs, activités et fonctions urbaines de haut niveau), renfoncer l'intercommunalité (l'adoption d'un réseau urbain équilibré)/ affiner les fonctions centrales : porter par une stratégie de métropolisation/Équilibre ville compagne/ réfléchir à une complémentarité entre les deux métropoles (Constantine, Annaba)/ la poly-fonctionnalité.

attributs nécessaires pour l'ériger au rang de métropole à rayonnement national, voire international, accroître son développement et améliorer son attractivité.

L'agglomération de Constantine, a connu une forte urbanisation, mais si Constantine intra-muros a pris des siècles pour s'organiser, la ville post indépendance (1962), s'est développée sur ses faubourgs, par des zones successives d'habitas, d'industries et d'activités juxtaposées dans des temps relativement courts. L'ambition alors des autorités locales en 2007, était de revenir sur la ville pour créer de la cohérence entre toutes ses composantes, existantes, et celles à venir.

La logique de créer de la cohérence dans la future métropole impose une réflexion globale qui passe par la démarche d'un grand projet urbain de restructuration urbaine.

Cette nouvelle manière de faire la ville par le projet, vient rompre avec l'urbanisme réglementaire, la transformation de la ville ne se fait plus par la superposition des cartes mais par des dynamiques territoriales à travers un état des lieux plus global, des perspectives et des études d'impacts. Cette vision stratégique se base sur une démarche cohérente et flexible.

Le PMU passe par une transformation fondamentale de Constantine, qui engage plusieurs actions dans différents domaines : l'environnement et le paysage, les infrastructures de mobilité, les tissus historiques, les tissus contemporains détaillés dans différents pôles, traduites en surface et en coûts de réalisation et les nouvelles centralités intégrées (Sahraoui, 2011).

Le PMU a pour objectifs de (Wilaya de Constantine, 2011) :

- Doter la ville des attributs nécessaires pour assurer son rayonnement à l'échelle régionale et nationale et qui permettrait son positionnement en tant que métropole méditerranéenne ;
- le Projet urbain de modernisation ambitionne la connexion de Constantine à l'international ;
- le projet contribue à la cohérence et à la consolidation du territoire de la métropole, en intégrant les projets structurants déjà engagés ;

- le projet doit permettre la valorisation et le renouvellement de l'image de Constantine métropole .

Le projet de modernisation s'est fixé pour principes (Wilaya de Constantine 2011) :

- la durabilité : un projet en adéquation avec les principes du développement durable,
- l'amélioration des conditions de vie de la population,
- le respect des valeurs historiques, patrimoniales et environnementales de la ville ).

Même si le PMU a pour intention de rompre avec les modes de production de la ville actuelle, il fait le lien entre les différents outils de planification et d'aménagements SNAT, SRAT, PDAU, SDAM, « le consensus définit le chemin<sup>147</sup>».

Il est réfléchi comme un outil de gestion et de développement économique qui doit mobiliser des ressources financières et des acteurs intervenant en milieu urbain. L'un de ses principes est la flexibilité et l'évolutivité face aux changements. Il s'inscrit dans des temporalités différentes (court, moyen et long terme) qui sont fixées par les plans nationaux (Wilaya de Constantine 2009, 18).

Concrètement, les actions du PMU consistent en : l'amélioration des transports, réhabilitation des tissus, dépollution de l'oued Rhumel et Boumerzoug et la création des nouveaux pôles pour prodiguer à Constantine les moyens de sa promotion au rang de métropole nationale, tout en assurant l'équilibre des territoires de l'agglomération. Ils sont, chacun, le siège de fonctions spécialisées dominantes, mais non exclusives.

Ces composants majeurs (équipements structurants du projet de modernisation), à l'échelle de la ville globale (ville historique centrale, ville nouvelle, pôles universitaires, etc.) sont :

**A.** Pôle tourisme-patrimoine-administration-services.

**B.** Pôle d'échanges commerciaux et de services (aéroport et gare multimodale /Zouaghi).

**C.** Pôle technologique (mécanique et métallurgie /Univ. Mentouri-zone industrielle-Aïn Smara).

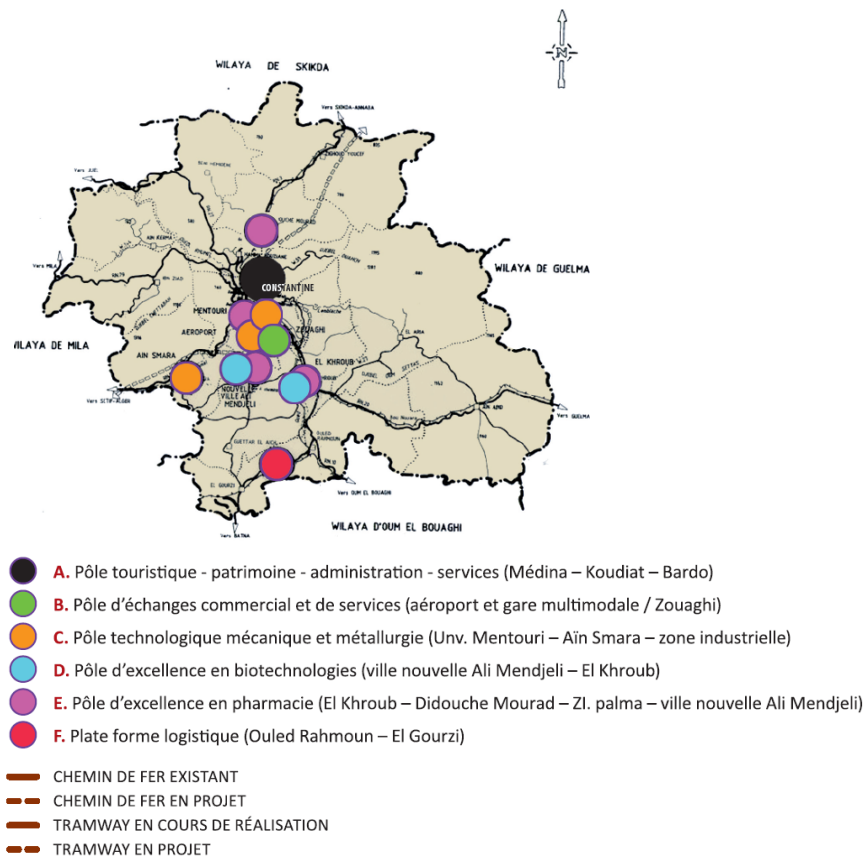
---

<sup>147</sup> Entretien, avec Rachid Sidi Boumediene, expert, consultant auprès de la wilaya pour les projets PMU et GRB.

D. Pôle biotechnologie (ville nouvelle Ali Mendjeli).

E. Pôle pharmaceutique (Didouche Mourad-El Khroub-la ZI Palma).

F. Plateforme logistique régionale (El Gourzi-Ouled Rahmoun)(Wilaya de Constantine, 2011), (Cf. Figure 5-2).



*Figure 5-2: Les composantes majeures de la modernisation.*

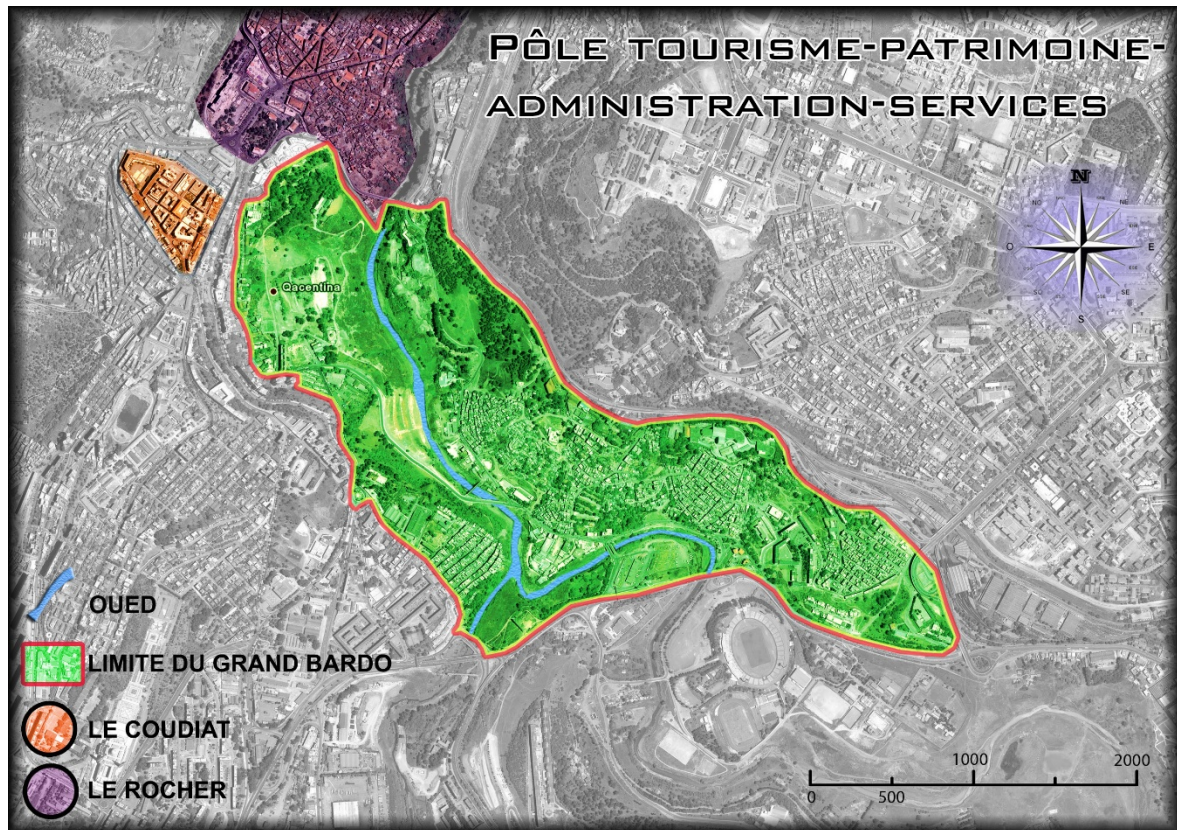
*Source PMU 2011.*

### **b. Le projet RGB comme projet phare de la modernisation de Constantine**

Le projet RGB s'insère dans la logique du PMU, il ambitionne de transformer profondément l'image de la ville avec de nouvelles fonctions urbaines, de nouvelles architectures respectueuses de l'environnement, d'améliorer le fonctionnement de la ville et la qualité de vie, de créer de la cohérence dans la future métropole. Cette idée n'est pas

nouvelle, nous la retrouvons dans le projet Calsat (Calsat, 1960), le projet URBACO<sup>148</sup> et projet de Versailles<sup>149</sup>.

Le Bardo est l'une des composantes du futur pôle touristique, patrimonial, administratif et services avec le Coudiat et le Rocher (Cf. Figure 5-3).



*Figure 5-3 : Pôle touristique, patrimonial, administratif et services.*

*Source Auteur 2018.*

Le projet RGB émane d'une volonté politique locale de changement des pratiques de l'urbain conventionnel, de déploiement de la ville sur ses faubourgs et sur tout terrain potentiellement urbanisable, en consommant de plus en plus de terrain. Il envisage de rompre avec les pratiques coutumières d'étalement de la ville, en proposant de revenir sur des poches urbaines, qui sont devenues synonymes de précarité et de maux sociaux pour

<sup>148</sup> Projet de restructuration et rénovation du rocher réalisé par le bureau du Centre d'Etudes & de Réalisations en Urbanisme de Constantine URBACO.

<sup>149</sup> Projet de Versailles : projet d'aménagement du Bardo réalisé par les étudiants de l'école d'architecture de Versailles, Paris.



reconstruire de nouveaux quartiers, qui refléteraient l'image de la modernité dans le respect des engagements du développement durable.

Il s'agit là de faire la ville sur la ville, en intervenant sur un site déjà urbanisé et occupé (non désaffecté). Contrairement aux projets structurants<sup>150</sup> de la ville de Constantine, le projet RGB n'est pas inscrit au plan d'urbanisme<sup>151</sup>, ce qui signifie qu'il n'a pas de budget qui lui est dédié.

Cette double volonté politique (locale et nationale<sup>152</sup>) d'ériger Constantine en métropole régionale attractive et compétitive et de changer les modes opératoires sur la ville, constitue de prime abord un environnement favorable à la mise en place de projets tels que le RGB. De plus, la situation économique du pays en 2009 était suffisamment propice<sup>153</sup> pour le lancement de grands projets<sup>154</sup>.

Avant le lancement du projet urbain de RGB, un très grand chantier d'éradication des bidonvilles et des constructions illicites fut entamé en 2007 dans l'objectif de récupérer le foncier. À cet effet 2513 familles ont été relogées à la ville nouvelle Ali Mendjeli ce qui a permis de récupérer une surface de 70 ha<sup>155</sup>.

Le projet RGB était précédé par le projet de dépollution et recalibrage des Oueds Rhumel et Boumerzoug et celui du grand projet structurant « le Viaduc Transrhumel » qui passe par le site du Bardo, ayant pour objectif de relier les deux rives du Rhumel Ouest et Est, et d'améliorer les conditions du trafic de l'agglomération, de soulager le centre-ville, et dont les travaux avaient débuté en 2010.

---

<sup>150</sup> Lancement de grand projet structurant à l'échelle locale : le viaduc Transrhumel, le projet du téléphérique, projet du tramway, ville universitaire, gare multimodale avec un budget supérieur à 86 milliards de DA (<https://www.djazairress.com/fr/elwatan/46683>). À l'échelle nationale : lancement du projet de l'autoroute Est-Ouest

<sup>151</sup> Le plan d'urbanisme était en révision en 2007.

<sup>152</sup> Cette volonté politique locale est appuyée par les politiques centraux, le président de la République algérienne a donné son accord pour le lancement du projet de modernisation de Constantine en avril 2007 (Sahraoui, 2011)

<sup>153</sup> Le PIB par habitant en dollars constants est passé de 2000 dollars en 2002 à 2400 en 2007 et le taux de chômage officiel a été réduit de 27 % en 2001 à 10,2 % en 2009. (Coville, 2010).

<sup>154</sup> Lancement de grands projets structurants à l'échelle locale : le viaduc Transrhumel, le projet du téléphérique, projet du tramway, ville universitaire, gare multimodale avec un budget supérieur à 86 milliards de DA (<https://www.djazairress.com/fr/elwatan/46683>). À l'échelle nationale : lancement du projet de l'autoroute Est-Ouest.

<sup>155</sup> Wilaya de Constantine 2010.

La démolition des constructions a permis de dévoiler tout le potentiel paysager du site et de faire ressortir les éléments forts, tels que le rocher, le pont du diable, la zaouïa Sidi Rached et Oued Rhumel et de mieux apprécier la zone boisée d'El Mansoura (Cf. Figure 5-26: Carte paysagère du site Grand Bardo. Figure 5-26).

### ***c. Les enjeux du projet***

Plusieurs enjeux ont été définis pour le projet du RGB lors du premier workshop de manière directe ou indirecte, nous les avons fait ressortir et organisé par thèmes :

#### ***d. Dimension territoriale***

- contribuer à la création de Constantine métropole ;
- assurer un leadership sur la scène nationale ;
- retrouver et accroître son influence ;
- créer un pôle administratif, touristique et patrimonial.

##### ***d.a. Qualitative***

- offrir une qualité urbaine ;
- respecter l'environnement et les normes du développement durable ;
- renforcer son impact patrimonial ;
- offrir une nouvelle image de la future métropole ;
- affirmer son identité dans son nouveau rôle, nouvelle configuration et nouvelle dimension.

##### ***d.b. Politique***

- Instaurer/ prouver que la localité peut être initiatrice du changement.

##### ***d.c. Opérationnelle***

- Démontrer la capacité de la localité à conduire des projets complexes ;
- démontrer les compétences dans le pilotage stratégique et opérationnel.

### ***e. Les objectifs du projet***

- Moderniser (créer /construire du lien dans la modernité) ;

- décongestionner le centre-ville/ élargir la centralité ;
- doter la ville de nouveaux attributs ;
- améliorer la qualité de vie ;
- améliorer l'image et l'attractivité de la ville ;
- offrir un nouveau cadre de vie aux habitants des bidonvilles ;
- améliorer la compétitivité de la ville et accroître son attractivité ;
- réconcilier la ville avec son Oued ;
- renouvellement du paysage urbain.

### 5.3.2 L'état des lieux du grand Bardo

Etablir un état des lieux est capital dans notre étude, cet état « Zéro » est très important à mettre en avant pour voir d'où démarre le projet, non seulement sur un plan technique, mais méthodologique, institutionnel, politique, économique et financier.

#### a. *Présentation du site Grand Bardo*

Le site du Grand Bardo, situé au pied du rocher<sup>156</sup> et au contrebas du Coudiat, jouissant d'une position stratégique dans la ville, il s'étale sur une surface de 155 ha, bordant les deux rives du Rhumel, limité par la route nationale N°5 du côté sud-sud-est, l'avenue Bidi Louiza, et la rue Rahmani Achour au Sud-Ouest (Cf.Figure 5-4).

---

<sup>156</sup> Le rocher est le cœur du centre-ville de Constantine, il limite Bardo par son côté nord.





*Figure 5-4: les limites du site Bardo.*

*Source : Auteur 2009.*

La composition urbaine du site Grand Bardo est la résultante de son évolution depuis la période beylicale, à l'époque emplacement des écuries du bey. Durant la colonisation française, il a accueilli les « marchés aux bestiaux et aux puces, le parc de fourrage, l'abattoir, et les fermes. Il a aussi reçu la caserne militaire, des habitations, des magasins et la pépinière »(Sahraoui, 2011).

Mais à partir des années 1930, il devient le réceptacle de l'exode rural<sup>157</sup>, c'est le début de l'habitat spontané et précaire, des cités de recasement y furent également construites<sup>158</sup>.

Le site concentre une population de 28141 habitants (RGPH2008)<sup>159</sup>, aux origines sociales et géographiques diverses, soit 6,50% de la population constantinoise(Sahraoui, 2011).

<sup>157</sup> Op Cit

<sup>158</sup> Le site en question englobe un lot de quartiers (ex. Bardo, Benzouid, Avenue de Roumanie, bidonvilles Boudiaf, Djanan Tchina, bidonvilles Massali, chalet des pins, Bidi Louiza, Bidonvilles Khattabi, Bentellis, bidonvilles auto - traction, cités des peupliers, cité des muriers)»(Sahraoui, 2011).

Cette population est abritée dans un tissu très hétérogène.

La vallée du Bardo est large, dominée par un front bâti constitué de grands immeubles datant de la période française sur la rive droite. Sur la rive gauche, la vallée est bordée par l'avenue de Roumanie composée de petites villas datant de la période française.

La vallée du Bardo, encaissée naturellement de par sa topographie, et du fait de sa proximité au centre-ville, constituait pendant la colonisation et après l'indépendance, un terrain favorable à l'installation des nouveaux arrivants ruraux. La partie haute, celle qui surplombe la vallée est occupée par des immeubles d'habitation de type européen, auxquels sont venu s'ajouter des constructions après l'indépendance. La partie en contrebas de la brèche sera occupée par un quartier d'auto-constructions.

La partie basse, proche de l'Oued, isolée de la ville haute et dont la pente est assez importante, sera quant à elle, investie par des quartiers précaires (bidonvilles) (Cf. Figure 5-5).

Le site sera doté dès la période coloniale<sup>160</sup> d'équipements nécessaires à la vie courante qui seront renforcés après l'indépendance.

Bardo va accueillir également des activités industrielles et artisanales.

---

<sup>159</sup> Données RGPH 2008 : Nombre de constructions 2825, Nombre de logements 4854, Nombre de ménages 5706, population 28141 (op cité).

<sup>160</sup> Après son annexion à la ville.



*Figure 5-5: Photo du bardo avant l'éradication des bidonvilles.*

*Source : OPGI 2007.*

Au niveau de la zone de confluence, sur la rive droite de l'Oued Rhumel, se trouve une très forte concentration d'habitat spontané en dur. Sur la plateforme triangulaire comprise entre les deux Oueds (Rhumel et Boumerzoug) se trouve une pépinière ainsi qu'une partie d'un aqueduc romain qui servait à l'acheminement des eaux depuis la source Boumerzoug jusqu'à la ville (Cf. Figure 5-6).

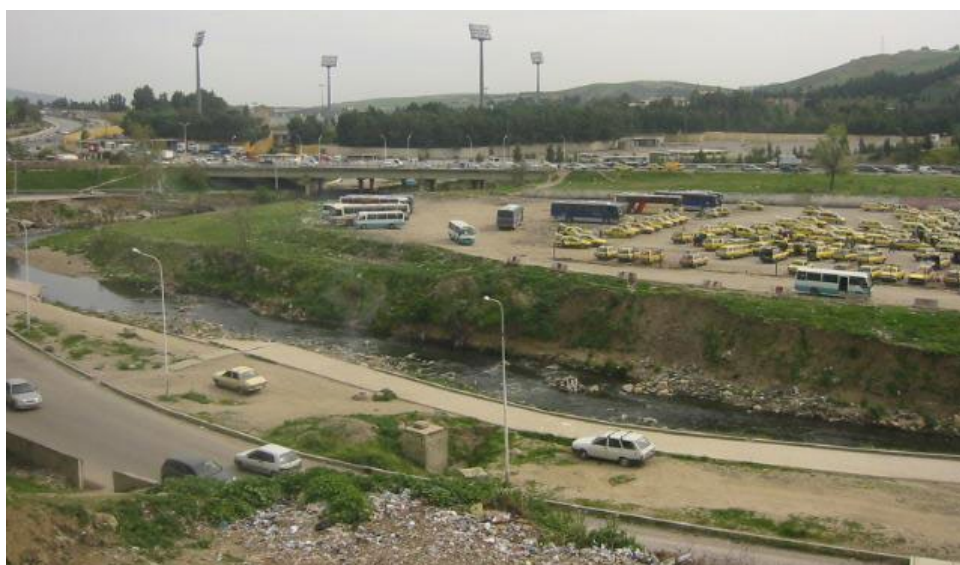




*Figure 5-6 : Vue sur l'habitat spontané en dure et de l'aqueduc romain.*

*Source : Auteur (2007).*

Sur la rive gauche en prolongent Oued Boumerzoug, se trouvent deux cités de recasement datant de la période de la colonisation française : cité Ben Tellis et la cité des Peupliers, face à elles, sur l'autre rive de l'Oued se trouve la gare routière (SNTV Est) de la ville et le stade Chahid Hamlaoui (Cf. Figure 5-7).



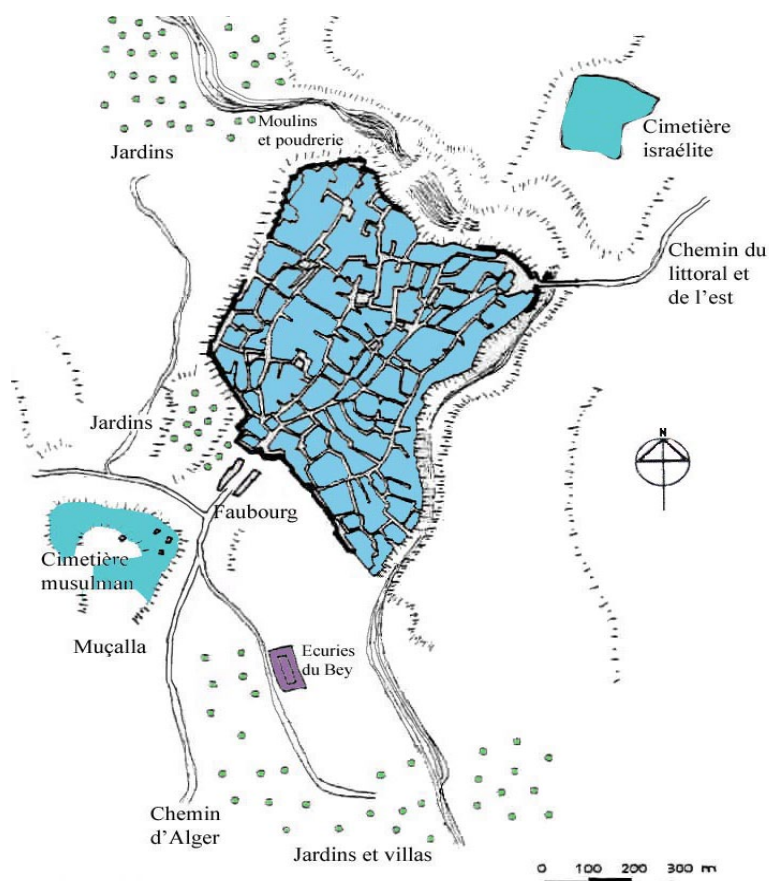
*Figure 5-7 : Vue sur la gare routière et le stade Chahid Hamlaoui.*

*Source : Wilaya de Constantine 2007.*

**b. Histoire du site**

« Le terme Bardo provient de l'espagnol Prado ou Pardo (jardin clos). Dans certaines villes maghrébines, il renvoie à une résidence royale faite de parcs et de pavillons de plaisance. A Constantine, À l'époque hafside, Brunschvicg signalait l'existence d'un parc de plaisance "ryad", hors de ses remparts et, dans la banlieue, en un emplacement qui n'est pas précisé » (Sahraoui, 2009) .

En 1837, Ahmed Bey avait installé ses écuries au Bardo (cf. Figure 5-8)

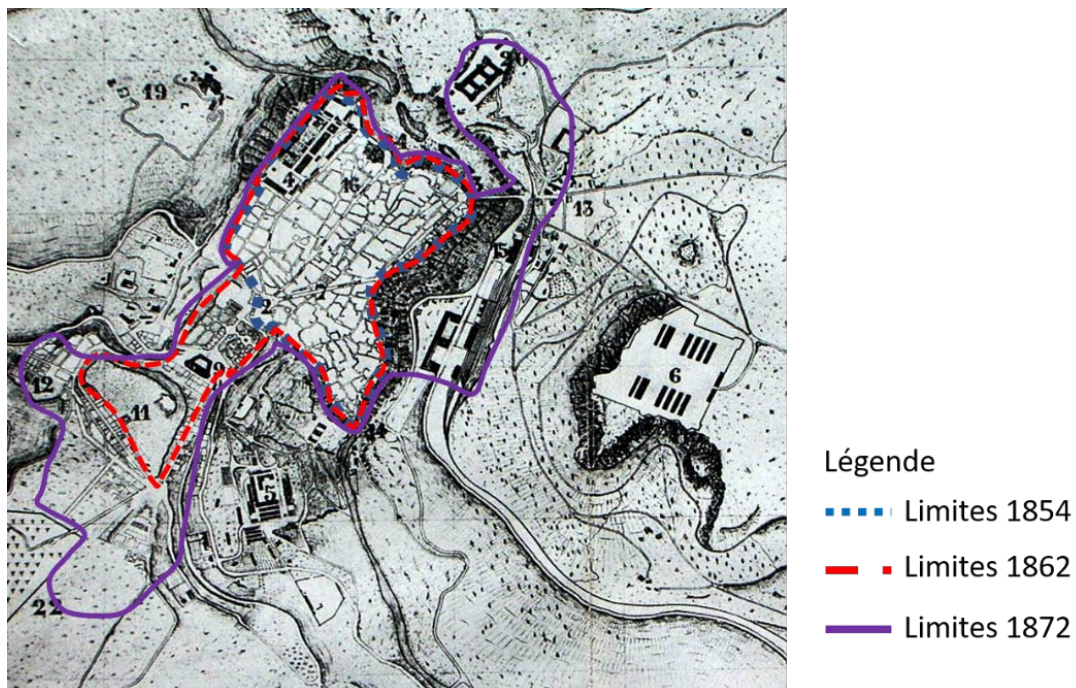


**Figure 5-8: Les écuries du Bey à Bardo 1837.**

**Source : Atelier références architecturales et patrimoine vernaculaires 2002, fond de carte : Charbonneau.**

Pendant l'occupation française, le Bardo va accueillir : un abattoir, un marché aux bestiaux, un parc de fourrage, une caserne militaire, habitations ainsi que des magasins.

1854 la municipalité refuse l'annexion de Bardo à la ville, considéré comme foyer d'épidémie, que les immeubles sont éparpillés et que la plupart d'entre eux servent de magasins. Mais il est soumis à l'impôt locatif, et jouit des avantages de la ville tels que l'éclairage et le ramassage des ordures. Il ne sera annexé qu'après 1872(Sahraoui, 2009) (Cf. Figure 5-9).



*Figure 5-9: Les limites de la ville avant l'annexion de Bardo.*

*Source inconnue.*

- 1901 créations du marché aux bestiaux.
- 1904 inaugurations de nouveaux abattoirs.
- 1914 constructions de l'hôtel continental (Cirta) en haut de la rue Bardo. 1930 apparitions des habitations spontanées le long des berges (premier exode rural). (Cf. Figure 5-10).





*Figure 5-10: Vues générales sur le Bardo après son annexion à la ville.*

*Source : [www.abcdelacpa.com](http://www.abcdelacpa.com).*

Après l'indépendance de l'Algérie, Constantine souffrira de l'exode rural massif et le Bardo sera le foyer des nouveaux arrivants, ainsi l'habitat informel et les bidonvilles vont se proliférer à grande vitesse pour occuper les berges. (Cf. Figure 5-11).

Classé par le PDAU comme zone de non-urbanisation, pour cause d'instabilité du site dû aux infiltrations des eaux, au glissement de terrain et aux inondations lors de fortes précipitations<sup>161</sup>, il sera abandonné par les acteurs de la ville et les acteurs informels prendront le relais.

---

<sup>161</sup> Confer Chapitre 6§3.4.d, L'hydrographie du site.



*Figure 5-11 : Photos sur le tissu du Bardo en 2008.*

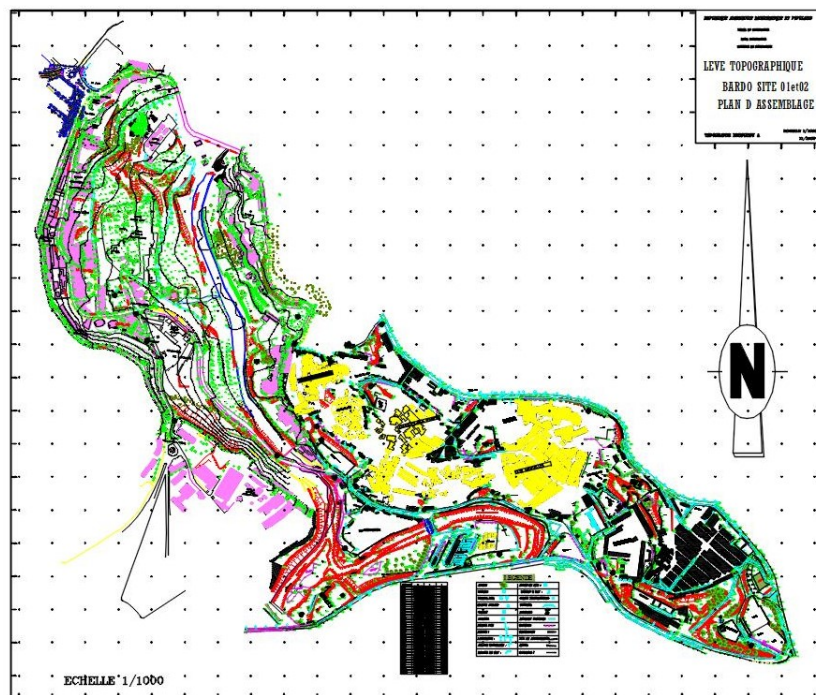
*Source OPGI 2008.*

**c. La topographie du site**

Le site du Bardo présente une topographie chahutée, Le POS permet de faire ressortir quatre paliers de pentes (cf. Figure 5-12) :

- inférieures à 12% ;
- comprises entre 12% et 15% ;
- comprises entre 15% et 25% ;
- supérieures à 25%.





**Figure 5-12: Topographie du site du grand Bardo.**

**Source : POS Constantine.**

#### **d. L'hydrographie du site**

Le réseau hydrographique de Constantine est composé essentiellement de deux Oueds le Rhumel et Boumerzoug et de leurs affluents (Cf. Figure 5-13).

Le Rhumel, né dans les monts du FERDJIOUA, reçoit dès son entrée dans la ville les eaux d'un affluent aussi important que lui, le Boumerzoug, il pénètre l'agglomération par le Sud et pénètre le Rocher par l'Est dont il a creusé les escarpements.

L'Oued Boumerzoug : prend naissance dans la commune de Sigus, sous le nom d'Oued Kelb. Il coule dans une direction sud-est vers le Nord-Ouest jusqu'à sa confluence avec Oued Rhumel.



*Figure 5-13: Hydrographie du site Bardo.*

*Source (Calsat, 1960).*

L'écoulement des eaux de tout le réseau hydrographique du groupement est exoréique, il se jette dans la mer Méditerranée par l'intermédiaire de l'Oued El Kebir<sup>162</sup>.

Les extensions récentes de la ville de Constantine ont progressivement occupé les versants des plateaux du Coudiat et du Mansourah, provoquant des instabilités plus ou moins généralisées et récemment les fonds des vallées exposées à de fréquentes inondations.

Au Bardo, l'habitat spontané s'est tellement répandu qu'il a occupé le lit moyen et majeur du Rhumel, ces zones habituellement sèches peuvent être rapidement inondées par la crue de l'Oued, pouvant ainsi provoquer de sérieux dégâts matériels et humains.

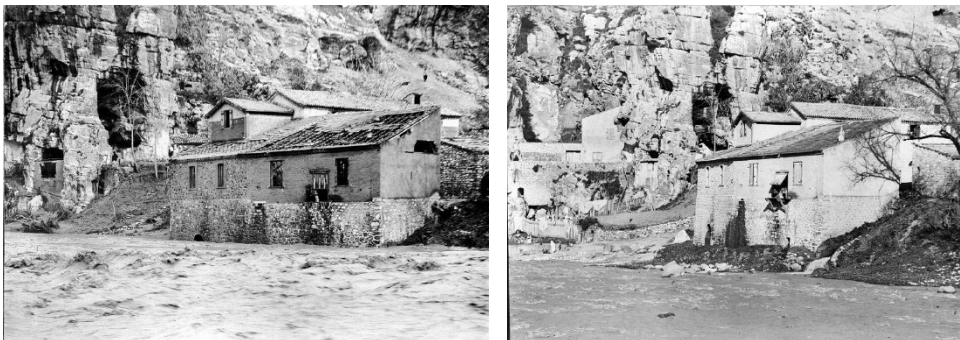
Selon le rapport du PDAU<sup>163</sup> de 2007, cela s'est déjà produit plusieurs fois dans le passé (Cf. Figure 5-14, Figure 5-15) :

---

<sup>162</sup> Direction de l'hydraulique 2009.

<sup>163</sup> PDAU : Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme.

- le 19 janvier 1958, la crue subite du Rhumel au niveau de Bardo, a entraîné la destruction du pont d'Arcole, la mort de 07 personnes, la disparition d'une personne et le déplacement de 1500 familles.
- Le 29 novembre 1967, la crue était impressionnante, avec une vitesse de débit de  $1236\text{m}^3/\text{s}$ , la hauteur de l'eau s'élevait à 8.3m au niveau de la station d'Oued Athmenia, ce qui avait provoqué des débordements considérables dans le lit majeur.
- Septembre 1973, suite à de fortes averses, le niveau de l'eau a atteint les 5m à la station d'Oued Athmenia et 3,6m à la station d'Ain Smara.
- 13 au 16 avril 1979, les inondations ont affecté aussi bien l'Oued Rhumel que l'Oued Boumerzoug et les dégâts enregistrés sont localisés sur la section Chaabat Ersas et Bardo.
- 30 Décembre 1984, les violentes pluies ont provoqué la montée rapide de l'Oued Boumerzoug et l'Oued Rhumel, endommageant sérieusement les installations de la zone industrielle Palma et provoquant l'évacuation de 250 familles du quartier du Bardo.
- 03 Octobre 1994 les inondations qui ont eu lieu entre 7h45 et 8h00, dans la vallée du Rhumel, juste avant la confluence avec l'Oued Boumerzoug, ont emporté des constructions très récentes (été 1994).



*Figure 5-14: Photos de la crue à Bardo, date inconnue,*

*Source : Inconnue.*



*Figure 5-15: Photo de la crue de 1898.*

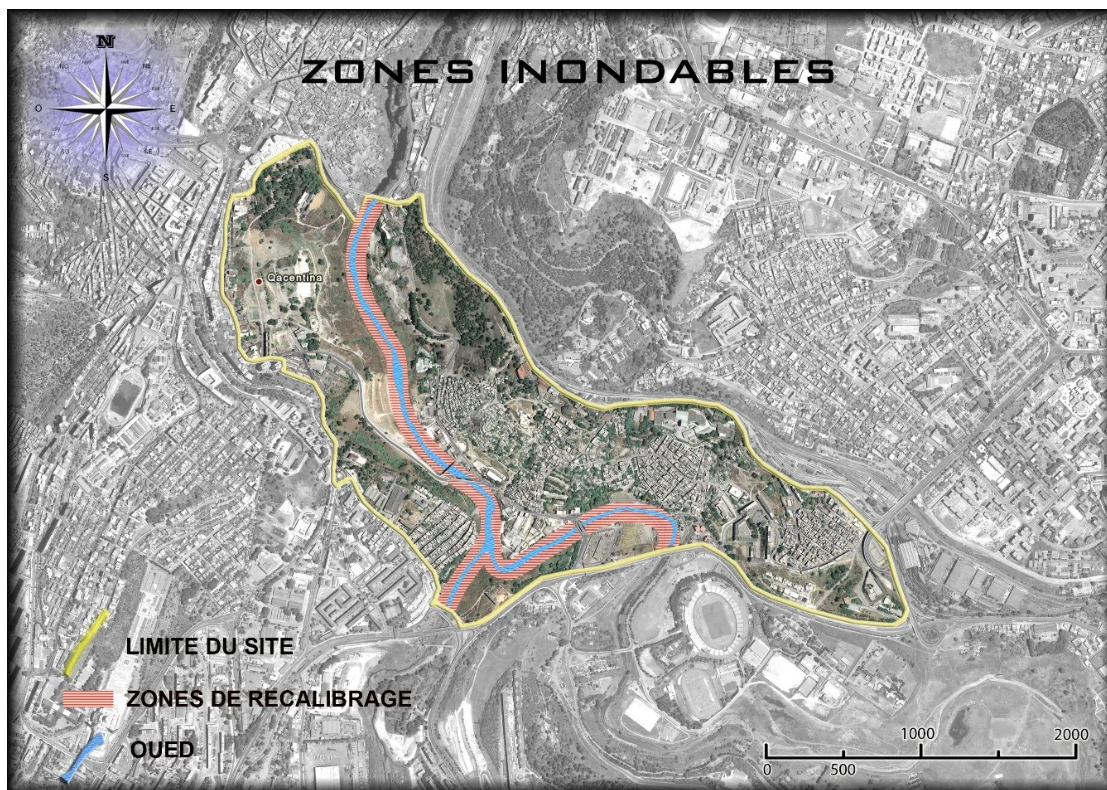
*Source inconnue.*

Compte tenu du recensement effectué sur les inondations dans la ville de Constantine et d'après les enquêtes de terrains menées par la direction d'Urbanisme et de la Construction de la Wilaya de Constantine, le site du Bardo fait partie des zones hétérogènes et constituées, selon les endroits, de marnes et conglomérats miocènes, marno-calcaires telliens altérés et d'un support de terrains meubles, alluviaux notamment.

Les infiltrations d'eaux (potables et usées) ont contribué à en faire une éponge en amont de la caserne, a provoqué des glissements à l'endroit des abattoirs. Toute intervention doit tenir compte de cette sensibilité et d'un bon drainage.

En 2009, la wilaya de Constantine lance un grand chantier de recalibrage des Oueds Rhumel et Boumerzoug, mené par l'entreprise nationale *HYDRO PROJETS EST SPA* (Cf.Figure 5-16, Figure 5-17).





*Figure 5-16: Zone inondable au Bardo.*

*Source : Auteur 2009.*

Les objectifs du projet sont :

- Protection des habitations et des infrastructures existantes contre les inondations le long des deux oueds.
- Protection des berges et des lits des deux oueds contre l'érosion ;



**Figure 5-17: Projet de recalibrage des Oueds.**

**Source : HYDRO PROJETS EST SPA.**

#### **e. Problématique du site**

Malgré la juxtaposition du Bardo au centre-ville, car situé au pied du rocher, ce dernier n'a pas connu la même évolution urbaine que la ville, cela est dû à son histoire<sup>164</sup> la nature de son terrain glissant<sup>165</sup> et aux zones inondables<sup>166</sup>.

Le site du Bardo en 2007 cumulait plusieurs problèmes :

- Lieu de concentration de l'habitat spontané et des bidonvilles, avec une occupation anarchique du terrain, abritant dans la majorité des familles à revenu moyen et modéré. Il est devenu au fil du temps un lieu de concentration des maux sociaux (Cf. Figure 5-18)

---

<sup>164</sup> Confer Chapitre 6§ 3.4.b.

<sup>165</sup> Confer Chapitre 6§ 3.4.d.

<sup>166</sup> Rapport de la direction de l'hydraulique 2007.





*Figure 5-18: Habitat insalubre et précaire à Bardo.*

*Crédit photos : Wilaya de Constantine 2005.*

- La présence d'abattoirs et de fermes, avec des vaches et des moutons qui pâturent dans le site, le réveil au petit matin se fait par le Coquelin des coqs (Cf. Figure 5-19).



*Figure 5-19: Présence de bétail à Bardo.*

*Crédit photos : Wilaya de Constantine 2005.*

- L'habitat spontané et les bidonvilles évacuent leurs eaux usées directement dans le Rhumel, engendrant une forte concentration de dépôt des déchets sur ses abords (Cf. Figure 5-20).



***Figure 5-20: Déversement des eaux usées directement dans l'Oued.***

***Crédit photos : Wilaya de Constantine 2005.***

- Le Bardo abrite un marché informel (Cf. Figure 5-21) et des activités industrielles qui contribuent à la pollution du Rhumel par la diversion de leurs déchets dans l'Oued.





*Figure 5-21: Marcher informel à Bardo.*

*Crédit photo : Wilaya 2007.*

- Quand le Rhumel est franchi par sept ponts au niveau du Rocher pour assurer la liaison avec le reste de l'urbanité, à Bardo, le Rhumel n'est franchi que par un petit pont piéton délabré, datant de la période française, qui servait à faire traverser les bestiaux. Le pont tire son nom de sa fonction « m'jaz laghnam » littéralement traduit « passage des bestiaux » et d'un pont mécanique (Cf. Figure 5-22).



*Figure 5-22 : les ponts à Bardo.*

*Source : Auteur 2009.*

#### **f. Le choix du site**

Le choix du site du Bardo semblait être une évidence, proximité du centre-ville, disponibilité du foncier, valeurs paysagères et patrimoniales, mais l'élément déterminant dans le choix du site fut l'Oued<sup>167</sup>.

Le Rhumel est l'élément structurant de la ville depuis la préhistoire, il a façonné son site et son image, faisant du rocher une presque île qui se détache de l'ensemble, il en a fait la ville défensive convoitée par toutes les civilisations qui y sont succédées.

« Le Rhumel a imposé des logiques de fonctionnement et des rapports particuliers à la ville » (Sahraoui, 2009).

<sup>167</sup> Entretien avec Pr Badia SAHRAOUI, 1<sup>er</sup> responsable du projet PMU et du projet RGB.

Élément fondateur de la ville, les bâtisseurs de Constantine, l'ont magnifié par des ouvrages d'exceptions (ponts, chemins des touristes, bain thermal) comme signe de respect, pour le franchir dans un premier ordre, pour le longer et le contempler, mais aussi pour l'exploiter par la construction d'un premier barrage au niveau du Bardo (Cf.Figure 5-23) et d'un second barrage après le pont des chutes qui servira à la production de l'électricité<sup>168</sup> (Cf.Figure 5-24).



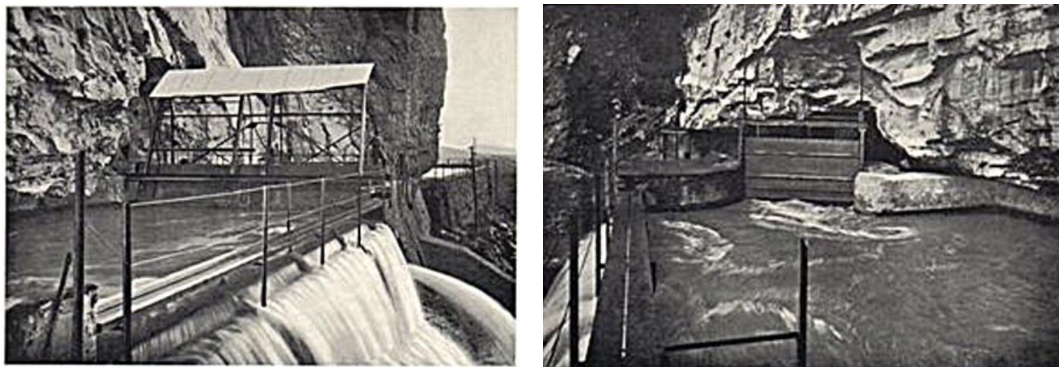
*Figure 5-23 : Barrage Carbonel à bardo.*

*Source : inconnu.*

---

<sup>168</sup> Construction d'une minoterie et une usine d'électricité par Alfred LAVIE ('Société anonyme des usines Lavie, Constantine',; 1932)





*Figure 5-24: Photos de l'ancien barrage sur le Rhumel pour la production de l'électricité.*

*Source : Lavie 1932.*

Mais avec le temps, le Rhumel fut délaissé, voire abandonné, recevant les évacuations des eaux usées et ses berges sont devenues le réceptacle des bidonvilles.

Il était temps que la ville renoue avec son Oued (Sahraoui 2009), en le mettant en valeur par de nouveaux projets qui contribueraient à booster l'attractivité de Constantine, et à son tour, le Rhumel continuerait à embellir l'image de Constantine.

### 5.3.3 L'analyse AFOM du site

Dans l'objectif de définir une stratégie d'intervention qualitative et quantitative, il est nécessaire au préalable d'établir une analyse qui combine les forces et faiblesses du territoire avec les opportunités et les menaces de son environnement.

#### a. *Les atouts du site*

##### *a.a. Le paysage*

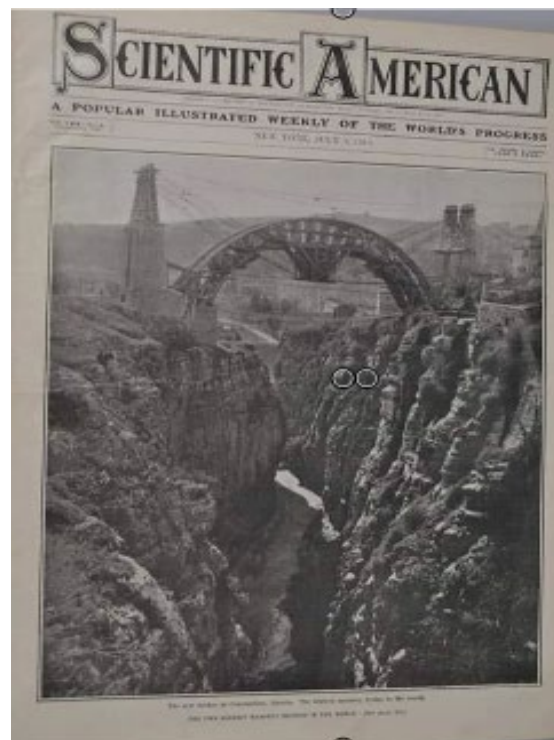
Bardo possède un fort potentiel paysager, avec un panorama unique sur l'entrée du canyon, composé du pont du diable, datant de la période turque, au premier plan, de la zaouia de Sidi Rached, surplombée par la grande arche de 70m de diamètre du pont de Sidi Rached qui franchit le Rhumel à 107 m de hauteur. (Cf. Figure 5-25).

Pour l'anecdote, lors de sa construction, ce pont fut le plus haut pont en pierre au monde, d'ailleurs la revue américaine « Scientific American » lui avait réservé un numéro particulier (Cf. Figure 5-26).



*Figure 5-25 : Photos ponts du diable et Sidi Rached.*

*Source : inconnu.*

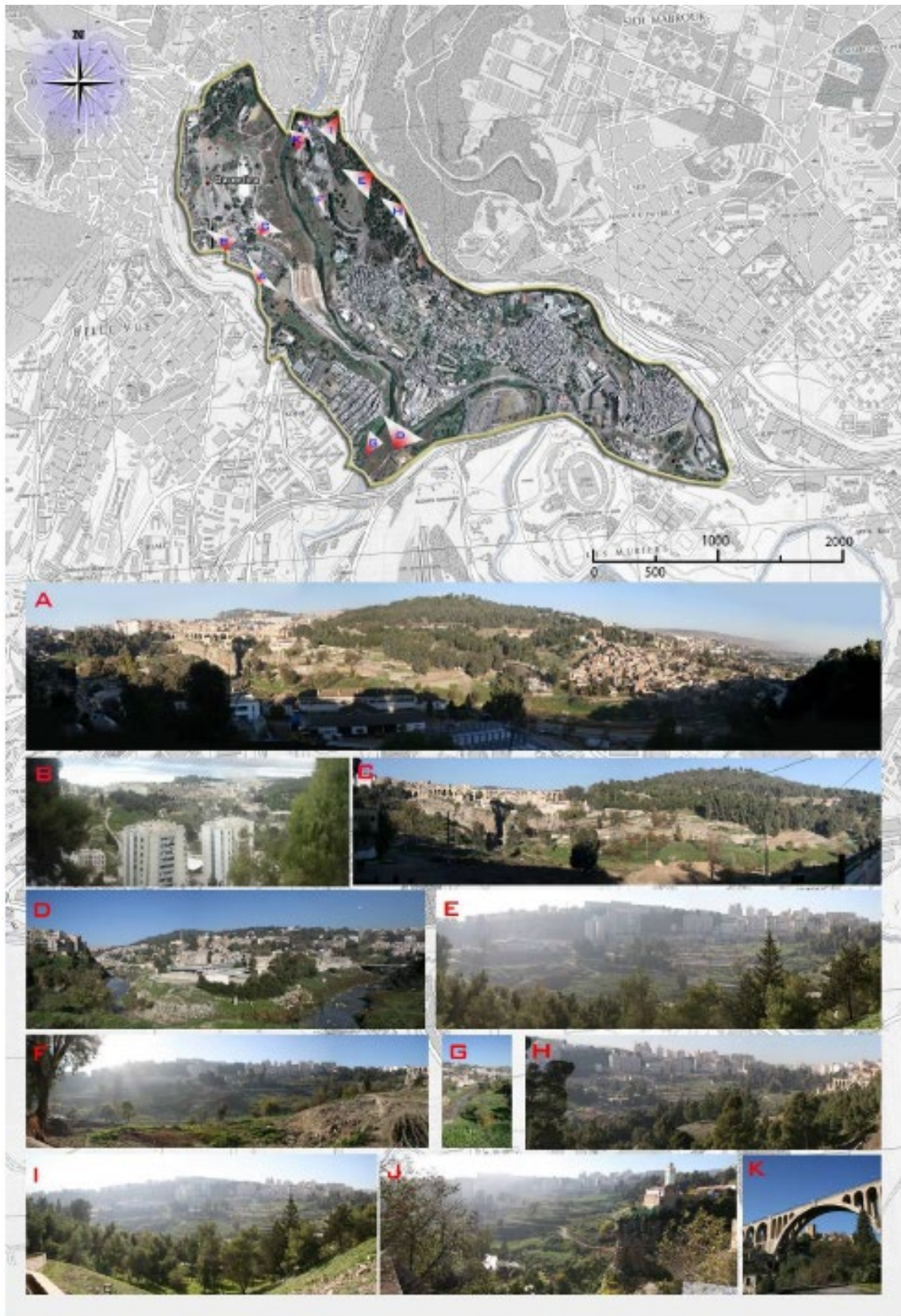


*Figure 5-26: Numéro de la revue américaine "Scientific American".*

*Source : inconnue.*

Le site du Bardo offre des vues sur les plaines et zones boisées, de la forêt, bosquets, et la pépinière, sur les Oueds Rhumel et Boumerzoug (Cf. Figure 5-27) et sur les vestiges patrimoniaux (CF. Figure 5-28).





*Figure 5-27: Carte paysagère du site Grand Bardo.*

*Source : Auteur 2009.*



*Figure 5-28: Photo sur les vestiges de l'ancien aqueduc romain.*

*Crédit photo : Auteur 2009.*

*a.b. L'eau*

Zone de confluence des oueds Rhumel et Boumerzoug, l'eau est très présente à Bardo.

Le Rhumel est considéré comme l'élément identitaire de la ville, une ligne de repère fondamentale pour l'orientation et la perception urbaine. Cet élément fondateur et imposant dans le paysage a façonné l'image de la ville offrant un paysage diversifié suivant la topographie des lieux et la typologie de l'habitat.

Autrefois, le Rhumel était un oued avec un débit des eaux de surfaces assez conséquent, d'ailleurs il existait un barrage « Barrage Carbonel » au niveau du quartier Bardo (Cf. Figure 5-23), il fut même source de production de l'énergie électrique au temps de la France ('Société anonyme des usines Lavie, Constantine', 1932).

Aujourd'hui, cet affluent est délaissé par la ville, devenu réceptacle des eaux usées et des déchets. Même les eaux de surface du Rhumel sont aujourd'hui peu abondantes (Cf. Figure 5-29) à cause de la construction du barrage Hammam Grouz en amont de cet émissaire et le rabattement de la nappe de Boumerzoug qui est actuellement à moins de six mètres (-6m) ne permettant pas au trop plein de cette source de se déverser dans l'Oued Boumerzoug affluent direct d'Oued Rhumel.

Cependant, avec la croissance de la production en eau du barrage de Beni Haroun (destinée à alimenter la ville de Constantine), la nappe de Boumerzoug sera de moins en moins exploitée ce qui permettra à son trop-plein de se déverser de nouveau dans le Rhumel et améliorer de nouveau la qualité de son débit<sup>169</sup>.

---

<sup>169</sup> Discours du directeur de l'hydraulique (Wilaya Constantine, 2009).





**Figure 5-29: Photos sur le Rhumel à Bardo.**

**Crédit photos Wilaya 2007.**

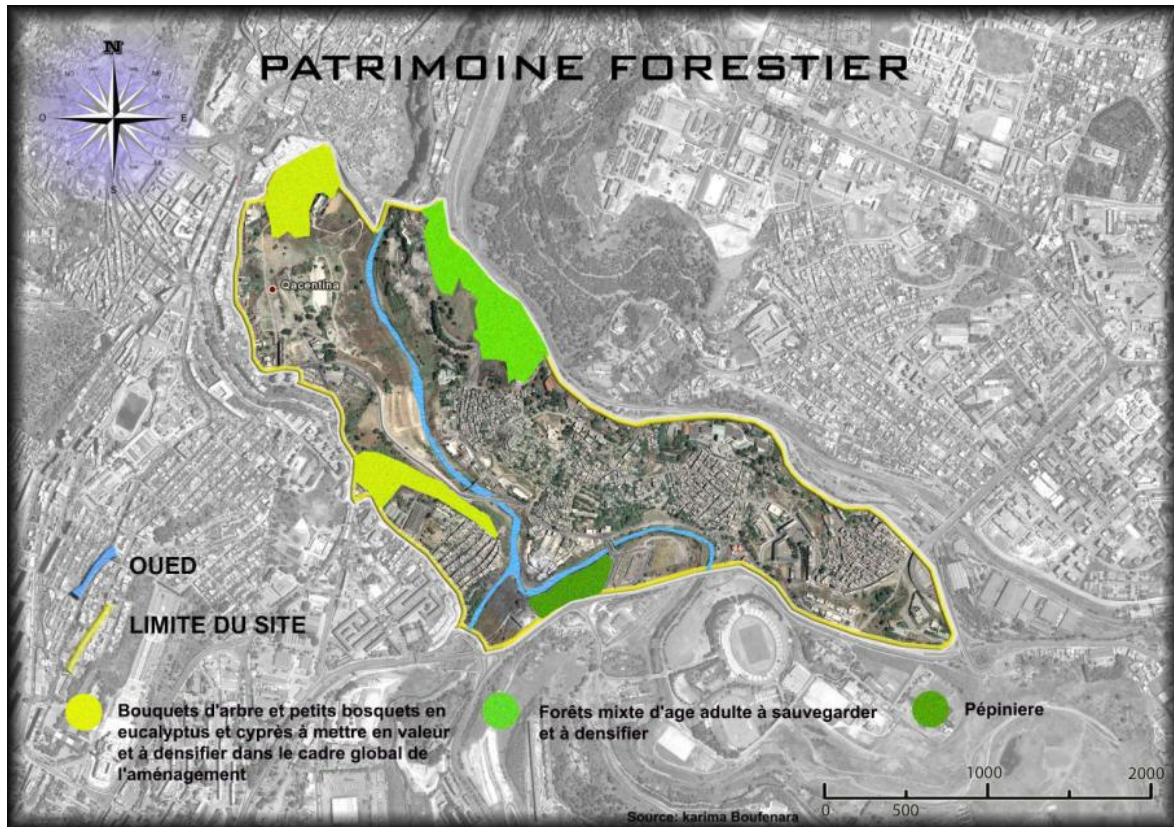
#### *a.c. La végétation*

La végétation est très présente dans le site du bardo, la rive Est de l'Oued (partie Nord-Nord-Est du site) est limitée par de grandes étendues de forêts mixtes d'âge adulte d'une surface approximative de 25 à 85 ha.

Sur la rive Ouest (partie Nord /Nord-Ouest du site) à la limite du Rocher et en contre bas de la place Krikri, l'ancien remblai du Bardo est recouvert de bouquets d'arbres et de petits bosquets en eucalyptus et cyprès s'étalant sur une surface approximative de 14 ha.

Le quartier Bidi Louisa (habitat informel régularisé) situé au Nord-Ouest de la zone de confluence des Oueds Rhumel et Boumerzoug, est bordé du côté Nord par une bande de bouquets d'arbres et petits bosquets d'eucalyptus et cyprès d'une largeur moyenne de 70 m. Il s'élargit en contre bas du rond-point des Nations Unies, et l'actuelle banque CPA ex hôtel transatlantique, le tout s'étale sur une surface de 12 ha (FG TECHNOPOLO, 2015).

Au Nord-Est de la zone de confluence, il existe une pépinière d'une surface approximative de 7 ha. Elle est bordée de son côté Nord par Oued Boumerzoug, le côté Sud par la voie rapide et à l'Est par la gare routière (SNTV EST).(Cf. Figure 5-30, Figure 5-31).



*Figure 5-30: Patrimoine forestier à Bardo.*

*Source : Auteur 2009.*



*Figure 5-31 : Vues sur les bouquets d'arbres à Bardo.  
Crédit photos auteur 2009.*

*a.d. Emplacement dans la ville*

Le site du Bardo occupe une position stratégique dans la ville, situé au contrebas du Rocher, il est au cœur de la ville.

*a.e. Foncier*

Après la première phase de démolition des constructions (2008), 75 Ha furent libérés offrant un potentiel foncier considérable.

*a.f. Les éléments patrimoniaux*

Le site Bardo regroupe plusieurs éléments patrimoniaux (Cf. Figure 5-32) :

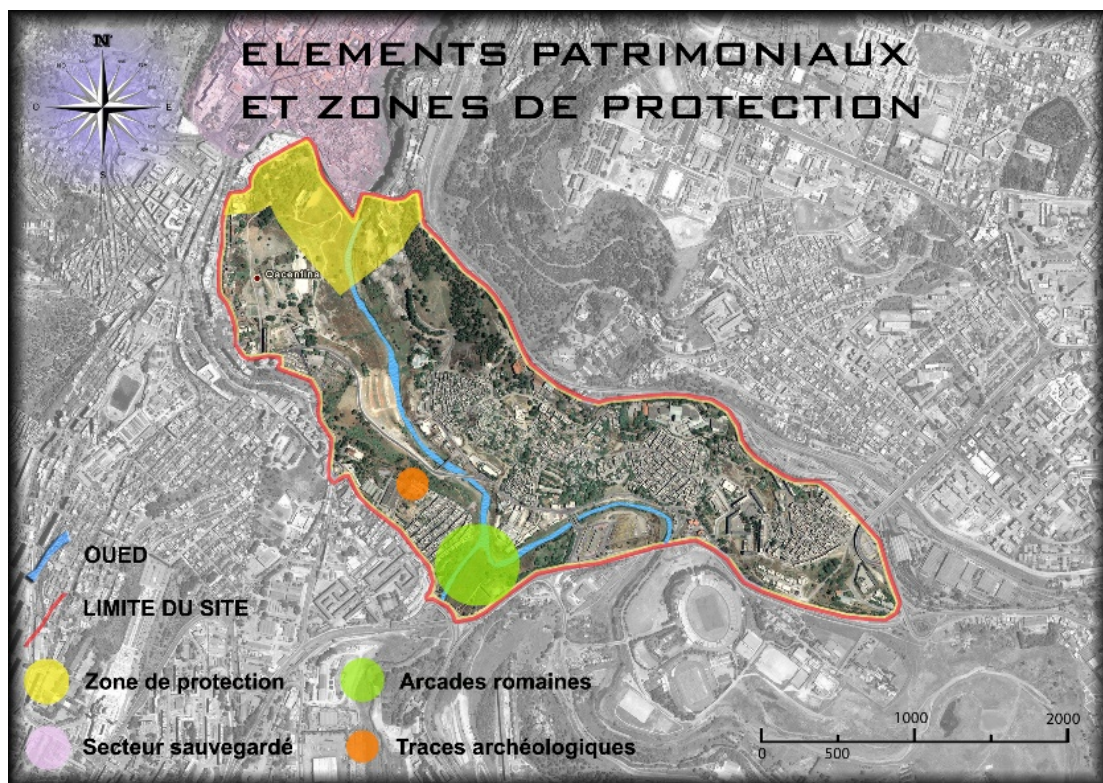
- La vieille ville de Constantine fut érigée secteur sauvegardé en 2005, une bande de 200 m de large entourant ce secteur est considérée comme périmètre de sauvegarde.



A l'amorce du canyon, juste après le pont du diable, se trouve le rocher des martyres<sup>170</sup>, lieu de culte et de pèlerinage de la communauté chrétienne<sup>171</sup> (Cf. Figure 5-33).

- Les vestiges de l'aqueduc romain sont classés patrimoine national et bénéficient également d'un périmètre de sauvegarde (Cf. Figure 5-34).
- Une tradition économique dans le site, lieu de concentration d'une activité artisanale ancestrale la « dinanderie ».

Les cités des Mûriers et des Peupliers, le quartier des Dinandiers et l'ancienne usine de production du mobilier métallique étaient concernés par des opérations de patrimonialisation (Sahraoui, 2009).



*Figure 5-32 : Éléments patrimoniaux et zones de protections.*

*Sources Auteur 2010.*

<sup>170</sup> Rocher des martyres

<sup>171</sup> L'inscription sur le rocher « le quatre des nones de septembre, passion des martyrs d'Hortensia, Marien et Jacques, Datus, Japinus, Rusticus, crispus, Tatus, Metunus, Victor, Silvain, Egyptus. Souvenez-vous en présence du Seigneur, de ceux dont celui qui a fait (cela) sait les noms. Indications XV. » témoigne de la persécution contre les chrétiens d'Afrique. Ce cas évoque le martyr de deux grandes figures célèbre de l'église chrétienne et leurs compagnons : Marien et Jacques. Aujourd'hui les reliques de St-Marien et St-Jacques sont vénérées dans la cathédrale qui leur est dédiée à Gubbio en Ombrie (Italie).



27. — CONSTANTINE. Le Rocher des Martyrs. ND Phot.

*Figure 5-33: Vue sur le rocher des martyres.*

*Source : [www.delcamp.net](http://www.delcamp.net)*



*Figure 5-34: Vue sur les restes de l'aqueduc romain.*

*Crédit photo : Wilaya 2009.*

**b. Les faiblesses du site**

Le site de Bardo cumule certaines déficiences, comme l'accessibilité, la présence d'habitat précaire, lieux de maux sociaux, pollution du Rhumel (les eaux usées déversent directement dans l'oued), faible débit des eaux de surfaces de l'Oued.

Selon la direction de l'hydraulique, le bassin de l'Oued Boumerzoug est le réceptacle des rejets des quatre zones industrielles (Z.I. D'AIN M'LILA, IBN BADIS, OUED HAMIMINE, OUED BOUMERZOUG), mais le plus fort débit de rejet reste celui de la zone industrielle mécanique de l'Oued Hamimine implantée à 9 km en amont de la ville de Constantine.

L'unité industrielle de textile, implantée dans la ville de Constantine est également une source de pollution des Oueds.

Le sous-bassin du Rhumel-Seguin reçoit les rejets des moyennes industries de la zone Palma, ainsi que les unités de constructions mécaniques de la zone d'Ain Smara. Cependant, ces dernières dotées d'une station d'épuration rejettent dans le Rhumel des eaux résiduaires déjà traitées (traitements biologiques et chimiques).

La grande cimenterie d'El Hamma, les PMI (matériaux de construction, industries alimentaires) de la zone industrielle de Didouche Mourad, de Mila et de Grarem, toutes déversent leurs rejets dans le sous bassin Rhumel-Smendou.

Aux rejets des petites et moyennes industries vient s'ajouter le déversement anarchique des eaux usées ménagères et déchets sauvages des bidonvilles.

Au niveau du rocher, le Rhumel est le réceptacle des eaux usées de la ville à cause des nombreuses fuites dues au vieillissement du réseau d'assainissement.

Autrefois, quand les tanneries de la vieille ville étaient encore fonctionnelles, elles déversées également leurs eaux usées directement dans les eaux d'Oued Rhumel, la toute dernière tannerie a cessé son activité en 2005.

Mais en 2010 une campagne de dépollution du Oued Rhumel a été lancée, ainsi que des travaux de rééquilibrage de ce dernier.



**c. Les menaces du site**

- Présence de zones inondables ;
- terrain glissant dû à l’infiltration des eaux ;
- non-inscription du projet au plan d’urbanisme, ce qui implique que le projet n’a pas de statut législatif.

**d. Les opportunités du site**

- Le projet de modernisation urbaine de Constantine qui aspire à la création du pôle touristique-patrimoine-administration-services ;
- campagne d’éradication des bidonvilles et de l’habitat précaire ;
- projet de dépollution et recalibrage du Rhumel ;
- présence d’une forte volonté politique pour réussir le projet ;
- situation économique du pays ;
- le barrage de Beni Haroun permet de réduire l’exploitation des eaux de la nappe de Boumerzoug, ce qui permettra à son trop-plein de se déverser de nouveau dans le Rhumel et améliorer de nouveau la qualité de son débit.

**Tableau 5-1 : Synthèse de l’analyse AFOM du site Bardo.**

*Source : Auteur (2017)*

| <p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Atouts</b></p>  | <p style="text-align: center;"><b>F</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Faiblesses</b></p>                                    | <p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <p style="text-align: center;"><b>opportunités</b></p>  | <p style="text-align: center;"><b>M</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Menaces</b></p>   |
|---|---|---|---|
| <p>Situation privilégiée<br/>Le paysage<br/>L’oued<br/>La végétation<br/>Valeurs patrimoniales<br/>Identité économique et commerciale<br/>Foncier important<br/>Présence d’activités artisanales<br/>Fort potentiel touristique</p> | <p>Accessibilité<br/>Habitats précaires<br/>Maux sociaux<br/>Pollution du Rhumel<br/>Faible débit des eaux de surface de l’oued</p> | <p>Compagne d’éradication des bidonvilles (55ha de terre libéré)<br/>Projet de dépollution du Rhumel<br/>Le trop plein de la nappe phréatique pourra déverser dans l’oued<br/>Projet de modernisation de Constantine<br/>Situation économique<br/>Volonté politique</p> | <p>Présence de zones inondables<br/>Terrain glissant<br/>Non inscription du projet dans le plan d’urbanisme<br/>Absence d’un cadre institutionnel approprié<br/>Approche budgétaire sectorielle ( ne permet pas le financement d’un projet d’ensemble)<br/>Changement du Maitre d’ouvrage (Autorité en place)</p> |

## CONCLUSION

La pratique de l'évaluation<sup>172</sup> de programme, de projet urbain ou architecturale n'existe pas encore en Algérie<sup>173</sup>, elle ne concerne que l'aspect financier.

À travers le projet RGB, nous avons tenté de nous positionner en tant qu'évaluateur, pour préparer une auto-évaluation *ex ante*.

Le commanditaire a un rôle très important dans le choix du type de l'évaluation, en réalité c'est lui qui définit ses enjeux en fonction de l'usage de ses résultats, c'est à lui que revient également le choix des critères d'évaluation même s'ils sont confectionnés par l'évaluateur. Mais dans notre cas, son absence nous a permis de nous positionner en dehors des contraintes d'éventuels résultats dirigés.

Les évaluations passent pratiquement toutes par les mêmes étapes :

- Compréhension des besoins du commanditaire.
- Définition du but de l'évaluation.
- Choix du type d'évaluation.
- Identification des acteurs concernés.
- Élaboration des questions évaluatives.
- Choix des outils de l'évaluation
- Identification des sources de l'évaluation.

La mise en place de l'évaluation, passe avant tout par la production de la connaissance sur le projet, afin de saisir l'ensemble de ses aspects.

La première étape serait donc de connaître et comprendre le contexte de son émergence et celui de son insertion et ses enjeux.

Établir un état des lieux est une étape cruciale dans le processus, cette situation de départ appelée état « Zéro » est le référent pour mesurer la situation après le projet et ses impacts, elle permet aussi de voir les perspectives avec et sans l'élaboration du projet.

---

<sup>172</sup> Comme nous l'entendons dans cette recherche.

<sup>173</sup> Confer chapitre5§1



Toujours dans l'objectif de construire de la connaissance sur le projet afin d'opter pour la stratégie la plus adéquate, une analyse AFOM est nécessaire.

La stratégie d'intervention pour le projet est tributaire de l'ensemble des paramètres énoncés.

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

**CHAPITRE 6 : ANALYSE DE L'EVALUATION *EX ANTE* DU  
PROJET RGB**

## INTRODUCTION

Le projet RGB, est le premier projet urbain de cette envergure sur le territoire national envisagé comme tel par les collectivités locales. Comme soulevé par le Wali dans son discours d'ouverture lors du premier workshop « Il y a beaucoup d'argent, il y a beaucoup de programmes, mais il n'y a jamais eu de véritable projet ni de programme de ce genre »<sup>174</sup>. Ce projet inédit engage une démarche nouvelle pour l'ensemble des acteurs, d'ailleurs, ils étaient tout de suite confrontés à des questions de méthodes pour son montage, sa mise en place et sa gestion.

Les autorités locales, du fait de la singularité du projet, avaient besoin d'être confortées dans leurs choix et orientées dans la démarche à suivre.

C'est dans cet esprit, que deux workshops internationaux ont été organisés en 2009<sup>175</sup>, pour répondre aux préoccupations des collectivités locales.

Nous commencerons par démontrer que le premier workshop est en réalité le moment d'une évaluation *ex ante* pour le PMU et pour le projet RGB, nous procéderons alors à son analyse pour mettre en avant son objectif, l'équipe d'évaluateurs, les différentes étapes de son déroulement, les différents points et aspects des projets abordés ainsi que ses enjeux, pour enfin démontrer comment l'évaluation a contribué à affiner les objectifs des projets, à assurer leurs cohérences internes et surtout, comment elle a aidé concrètement les autorités locales dans la prise de décision.

### 6.1 PREMIER WORKSHOP OU PREMIERE EVALUATION EX ANTE ?

Afin de démontrer que le premier workshop est une évaluations *ex ante* du PMU et du projet RGB, nous allons faire le parallèle entre son déroulement et le processus de l'évaluation. Nous désignerons par la suite cet évènement par évaluation *ex ante*.

Rappelons-le, l'évaluation *ex ante* est effectuée pour répondre à la commande du maître d'ouvrage. Elle est opérée le plus souvent par des évaluateurs externes<sup>176</sup>, « elle prend généralement la forme de missions relativement courtes et ponctuelles » (Neu, 2006b).

<sup>174</sup> Transcription du discours d'ouverture du Wali pour le Workshop « Modernisation et restructuration des villes : Constantine » 26,27 &28 janvier 2009. Constantine.

<sup>175</sup> 1<sup>er</sup> Workshop « Modernisation et re-structuration des villes. Constantine » les 26,27&28 janvier 2009/ 30,31 octobre 2009.

Elle s'opère avant même la mise en œuvre du projet, même si cela implique une difficulté liée au fait « que le programme à évaluer est flou, pas encore précis » (Henard, 2001a).

Elle permet d'apprécier le projet au regard des résultats du diagnostic du territoire, et aux objectifs visés. Cela implique une bonne connaissance du contexte (économique, social, historique, culturel, etc.). Cette analyse est effectuée sur la base des éléments du diagnostic exhaustif, réalisé par les acteurs locaux et transmis aux évaluateurs.

Les résultats de l'analyse permettent aux évaluateurs de revenir sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du territoire.

L'évaluation *ex ante* « a pour mission d'éclairer sur les aspects qui doivent être traités par le projet, définir de manière claire les objectifs à atteindre et leurs échéanciers » (Henard, 2001a), elle vérifie que la stratégie choisie est pertinente et s'assure que le projet est en adéquation avec la politique en vigueur.

Son objectif ultime est d'améliorer la qualité finale du projet au moment même de son élaboration et de vérifier la cohérence interne et externe du projet. C'est « le tableau de bord » (Henard, 2001a) des gestionnaires.

Pour faire le parallèle avec notre objet d'étude, le premier Workshop qui s'est étalé sur trois jours, est une réponse à la commande faite par le Wali de Constantine<sup>177</sup>, il vient avant même la mise en place des projets PMU et GRB.

Ce workshop a réuni plusieurs experts nationaux et internationaux dans l'objectif d'aider les autorités locales à mettre en place un processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets, de définir un programme et les actions à mettre en œuvre pour hisser Constantine au rang de métropole comme énoncé par le Wali lors de son discours d'ouverture du workshop :

*« Nous sommes là pour discuter d'un programme [...] puis arrêter ce qu'il faut faire pour que cette métropole rayonne [...] Il faut qu'on ait l'art et la manière de faire. L'art d'entreprendre la ville,*

<sup>176</sup> Elle peut avoir un caractère participatif sous la forme d'auto-évaluation assistée, « elles permettent aux acteurs les plus impliqués dans l'action d'élaborer leur propre « bilan objectif » à partir d'investigations qu'ils conduisent eux-mêmes » (Neu, 2006a).

<sup>177</sup> Premier représentant de l'État dans la wilaya de Constantine.

*comment la reprendre ? Comment faire de Constantine une capitale, une métropole qui rayonne comme elle le faisait autrefois, comme elle l'était auparavant »<sup>178</sup>.*

L'objectif étant également d'aider à définir les enjeux et clarifier les objectifs pour le projet du Bardo, comme souligné par le Wali : «si on veut toujours aller de l'avant, il faut qu'on soit clair et partir sur la base de données scientifiques extrêmement fiables »<sup>179</sup>.

L'objectif final de ce workshop est de donner les orientations et de définir un programme qui soit aussi pertinent et cohérent que possible pour assurer la réussite du projet, précise le wali lors de son discours de clôture du workshop :

*« Le fait de faire appel aux experts, que ce soit d'Algérie ou d'autres pays ce n'est pas pour légitimer le projet, mais pour réussir ce projet »<sup>180</sup>.*

Ainsi le Wali avait formulé sa commande à deux niveaux, mais qui restent complémentaires : la première relative au PMU :

*« Rassembler des chercheurs et des praticiens autour de la problématique « Modernisation-Re-structuration » pour mettre l'accent sur la formalisation du projet de modernisation de Constantine, par l'élaboration d'une charte des fondamentaux, qui définit les grandes orientations pour le court, le moyen et le long terme du projet et pour indiquer les transformations [...] les modalités conceptuelles et structurelles à engager sur la ville.... »<sup>181</sup>.*

La deuxième concerne le projet RGB qui est au cœur du PMU, sous forme de questionnement :

*« Quel programme pour le Bardo ? Quelles sont les orientations pour l'élaboration des cahiers des charges ? Comment intégrer dans un passage historique à forte identité une architecture contemporaine et un urbanisme novateur et durable ? »<sup>182</sup>*

---

<sup>178</sup> Transcription du discours d'ouverture du Wali pour le Workshop « Modernisation et restructuration des villes : Constantine » 26,27 &28 janvier 2009. Constantine.

<sup>179</sup> Ibid.

<sup>180</sup> Ibid.

<sup>181</sup> Rapport finale du Workshop « Modernisation et restructuration des villes : Constantine » 26,27 &28 janvier 2009. Constantine.

<sup>182</sup> ibid.

Au vu de la commande, les experts aideront à préciser les objectifs spécifiques du PMU, ce qui aidera à définir un programme et les actions à mener pour leurs concrétisations ainsi que leurs échéanciers, de définir une charte des fondamentaux qui donnera les orientations pour le projet et tracera les lignes rouges.

Les évaluateurs sont appelés à apprécier : la cohérence entre les objectifs du projet RGB et les enjeux de la métropolisation de Constantine.

Ils auront à vérifier de la complémentarité des objectifs et de la synergie pour créer de la cohérence interne du projet RGB et vérifier la cohérence des objectifs du projet vis-à-vis de ceux du PMU (la cohérence externe du projet RGB).

Le Wali, par cette commande, affiche clairement son besoin d'être accompagné dans les choix stratégiques pour la ville de Constantine et pour le site du Bardo, comme il l'exprime dans son discours de clôture :

*« J'ai fait appel à ces experts parce que je veux m'éclairer [...] ce n'est pas parce que je suis Wali que j'ai le droit de tout faire. Sachez que moi aussi, Je n'ai pas le droit à l'erreur »<sup>183</sup>.*

Pour l'optimisation des journées de travail, un diagnostic exhaustif<sup>184</sup> de la ville de Constantine ainsi que du site du grand Bardo, a été transmis aux experts un mois avant leurs venues à Constantine.

Ce diagnostic était réalisé par les différentes directions de Constantine, affiliés à différents secteurs : urbain, économique, social, environnemental, patrimonial, culturel, politique, etc.

Un film documentaire réalisé par la Wilaya de Constantine, retraçant l'histoire du site Bardo, son évolution urbaine, ses faiblesses, ses forces, les opportunités qui s'offrent à lui, ainsi que les enjeux relatifs au projet RGB, a été présenté aux experts lors de l'ouverture du Workshop, pour compléter les données qui leur ont été transmises.

<sup>183</sup> Transcription du discours de clôture du Wali pour le Workshop « Modernisation et restructuration des villes : Constantine » 26,27 &28 janvier 2009. Constantine.

<sup>184</sup> Plans de la ville, cartes, photos, données statistiques, évolution urbaine de la ville, données émanant de toutes les directions de la ville : transport, hydraulique, foncier, urbanisme. Toutes les données qui permettent de saisir l'Histoire urbaine de Constantine et du site Bardo (photos, plans, gravure, maquette,...) ;Photos plans récents ; Plan au 1/2000 ou 1/5000 (APC) +levé topographique.

Nous avons synthétisé sous forme de tableau comparatif les similitudes entre le processus de l'évaluation *ex ante* et le premier workshop (Cf. Tableau 6-1).

**Tableau 6-1 : Tableau comparatif des similitudes entre le processus de l'évaluation *ex ante* et le premier workshop.**

*Source : Auteur 2020.*

|                                  | <b>Evaluation <i>ex ante</i></b>   | <b>Workshop Constantine</b>  |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Moment/projet</b>             | Avant la mise en œuvre du projet   | Avant la mise en œuvre du projet   |
| <b>Origine</b>                   | Commande par le maître d'ouvrage   | Commande par le Wali (Maître d'ouvrage)  |
| <b>Types d'évaluateurs</b>       | Externes/ plus locaux  | Experts nationaux et internationaux  |
| <b>Préalable de l'évaluation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic exhaustif du territoire,</li> <li>• Bonne connaissance du contexte</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic exhaustif du territoire,</li> <li>• Bonne connaissance du contexte</li> </ul>  |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectué par les acteurs locaux et transmis aux évaluateurs.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectué par les différentes directions de la Wilaya et les universitaires.</li> </ul>  |
| <b>Objectifs</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir clairement les objectifs</li> <li>• Éclairer sur les aspects à traiter</li> <li>• Vérifier la stratégie</li> <li>• S'assurer que le projet est en adéquation avec la politique en vigueur.</li> <li>• Tableau de bord des gestionnaires</li> <li>• Vérifier la cohérence interne et externe du projet.</li> <li>• S'assure de la qualité du projet avant son élaboration</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs du projet</li> <li>• Définir les enjeux du projet</li> <li>• Établir une démarche pour le projet</li> <li>• Définir un programme</li> <li>• Tracer les actions</li> <li>• Établir la charte des fondamentaux</li> <li>• S'assurer de la cohérence interne et externe du projet.</li> <li>• S'assure de la réussite du projet</li> </ul> |

Au terme de cette analyse comparative, nous pouvons affirmer que le premier workshop est une évaluation *ex ante* du PMU ainsi que du RGB, nous allons alors présenter comment cette évaluation s'est déroulée, les différents points traités, les recommandations à l'issue de cette dernière, la qualité de son apport pour le projet et son impact sur la prise de décision des autorités locales.

## 6.2 PROFIL DES EXPERTS INTERNATIONAUX

Le premier workshop<sup>185</sup> a réuni un panel d'experts nationaux et internationaux (Cf. Figure 6-1) de différents profils<sup>186</sup> (Cf. Figure 6-2 ) : architectes, urbanistes, sociologues de l'urbain et géographes pour discuter de la « question de la modernisation de Constantine à partir des orientations et des préoccupations des autorités locales exprimées en termes de **développement, de valorisation et de re - structuration de la ville** »<sup>187</sup>.

Ces experts sont pour majoritairement des professionnels (Cf. Figure 6-3) qui ont conçu ou conduit dans la durée de grands projets urbains, tels que l'aménagement de Tunis, Barcelone, Lisbonne, Casablanca, Rabat, Salé etc. Et tous ont exercé en tant qu'experts dans les grands organismes internationaux : Banque mondiale, PNUD, ISOPCARP<sup>188</sup>, UNESCO, GTZ, donc tous habitués au processus d'évaluation de projet, en plus de jouir de plusieurs productions scientifiques.

Ce workshop était le moment de préciser la démarche engagée à travers les leçons tirées des différentes expériences internationales présentées.

---

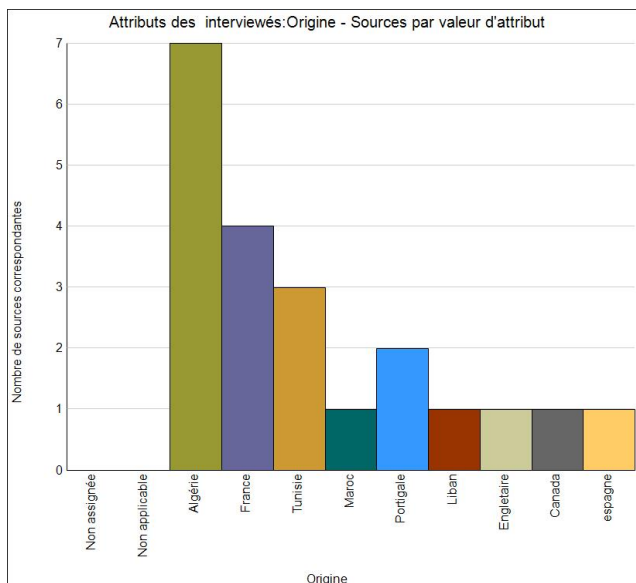
<sup>185</sup> Workshop international : Modernisation et restructuration des ville, Constantine. Le 26-27et 28 janvier 2009, Constantine.

<sup>186</sup> Liste et profils des experts en annexe.

<sup>187</sup> Argumentaire du Workshop international : Modernisation et restructuration des ville, Constantine. Le 26-27et 28 janvier 2009

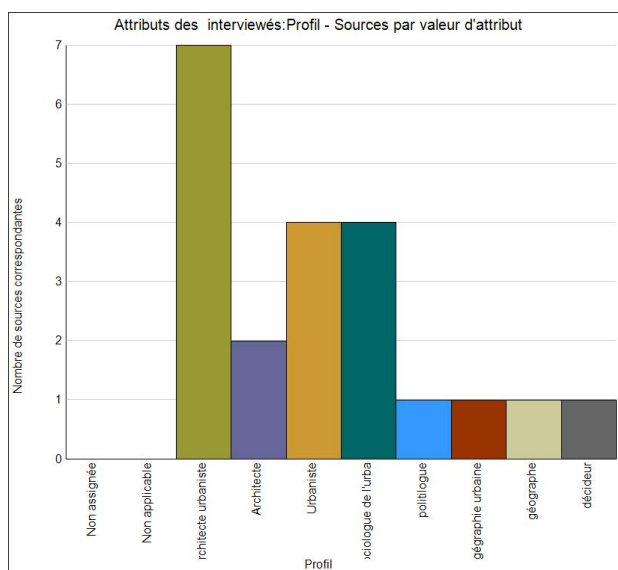
<sup>188</sup> ISOCARP :





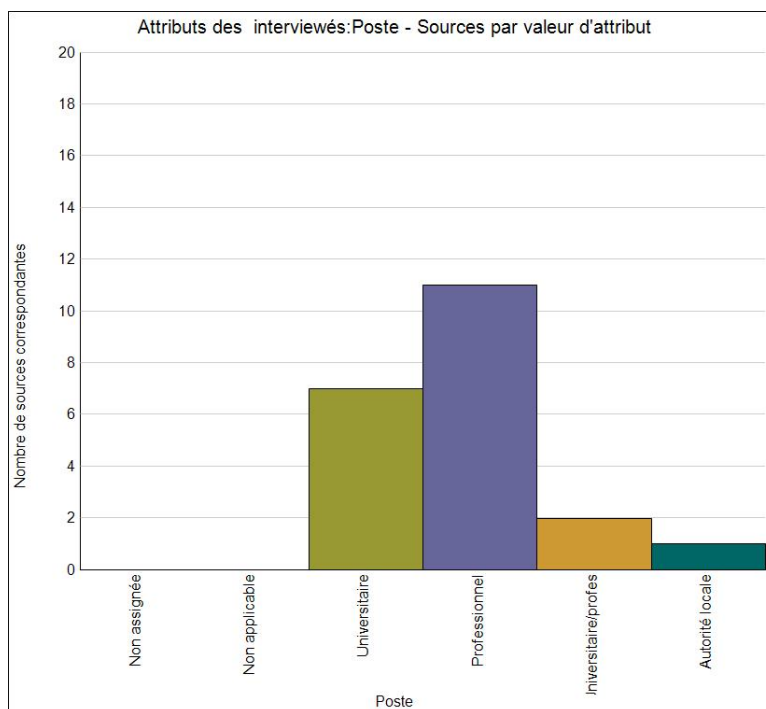
**Figure 6-1 : Origine des experts.**

**Sources : Auteurs selon diagramme Nvivo. 2019.**



**Figure 6-2 : Profil des experts.**

**Sources : Auteurs selon diagramme Nvivo. 2019.**



**Figure 6-3: Postes occupés par les experts.**

**Sources : Auteurs selon diagramme Nvivo. 2019.**

### 6.3 OBJECTIFS DU WORKSHOP OU BUT DE L'ÉVALUATION

Il est important de signaler la dissociation qui existe entre les objectifs du workshop (évaluation *ex ante*), et ceux du projet.

Le but de cette évaluation, pour reprendre les mots de son commanditaire « Mon but est de décrocher une décision politique pour la modernisation qui sera bien sûr accompagnée de moyens nécessaires pour la concrétisation du projet »<sup>189</sup>. Mais également de l'aider dans ses choix et pour donner de la cohérence aux actions.

Les objectifs du workshop, relatifs au projet de RGB sont de :

- définir la vocation du Bardo dans son contexte global de changement et les grandes orientations urbanistiques en vue de proposer des actions répondant aux enjeux de la métropole qui se veut être durable.

<sup>189</sup> Workshop international : Modernisation et restructuration des ville, Constantine. Le 26-27et 28 janvier 2009, Constantine.

- Définir les conditions d'aménagement afin d'intégrer dans un paysage historique à forte identité une architecture contemporaine et un urbanisme novateur et durable.
- L'évaluation des objectifs qui ont été tracés pour le projet, c'est-à-dire l'évaluation de la cohérence globale du projet.
- Tirer les enseignements des grands projets de renouvellement urbain dans le monde.
- Définir les termes de référence pour un cahier des charges afin de lancer une étude de schéma de métropolisation et de modernisation de la ville.

#### 6.4 PROGRAMME POUR L'ÉVALUATION *EX ANTE*

Nous tenons à préciser que dans notre recherche, nous n'avons pas pour objectif d'analyser les discussions menés lors du workshop pour en faire la synthèse, ce travail a déjà été fait par des experts<sup>190</sup> pour le PMU et le projet RGB, et a servi de base pour la rédaction du document « Un grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale »(Wilaya de Constantine, 2011). Mais nous souhaitons faire ressortir les éléments forts qui étaient la substance de l'évaluation.

Notre ambition est d'analyser le déroulement de l'évaluation *ex ante*, d'explicitier comment celle-ci a contribué à l'affinement des objectifs du projet, à tracer sa stratégie et surtout comment elle a aidé à la prise de décision pour les autorités locales.

Nous aborderons les questions relatives au projet RGB et au PMU soulevées lors de cette évaluation, car à ce stade les deux projets sont fortement liés.

L'évaluation s'est déroulée sur 3 jours, la première journée était destinée à la familiarisation des experts avec la ville de Constantine ses potentialités et sa problématique ainsi qu'avec le site du Bardo à travers la présentation du film Bardo<sup>191</sup>, et une visite sur terrain.

<sup>190</sup> Rachid SIDI BOUMEDINE et Badia BELABED SAHRAOUI.

<sup>191</sup> Film « Constantine métropole », janvier 2009, Wilaya de Constantine.

Tous les directeurs des différents secteurs étaient présents, et chacun d'entre eux a présenté les données relatives à son secteur<sup>192</sup>, pour offrir aux experts plus de visibilité sur la situation de la ville de Constantine en général et sur le site du Bardo en particulier.

La deuxième journée, les experts ont présenté des exemples de processus de métropolisation de plusieurs villes dans le monde. Ces exemples ont servi de base de discussion pour le cas de Constantine et la place qu'occupera le projet Bardo dans ce processus.

Le dernier jour, le premier responsable du projet de modernisation de Constantine et du projet de renouvellement du grand Bardo<sup>193</sup> a fait une présentation sur les outils et stratégies de mise en œuvre des actions de restructuration et modernisation de Constantine, tout en faisant un retour sur les atouts de la ville, ses problèmes, les opportunités qui s'ouvrent à la ville à travers l'ensemble des projets structurants finalisés ou en cours de réalisation et la volonté politique affichée pour porter le projet.

La présentation s'est attardée sur les composantes majeures du grand projet urbain pour Constantine et sur lesquelles s'accordent les autorités locales, les plans nationaux et régionaux<sup>194</sup> :

Par la suite deux agences d'architecture, la première portugaise et la deuxième libanaise<sup>195</sup>, ont fait des présentations sur leurs propositions respectives d'aménagement du Bardo.

Il est important de préciser que les deux projets présentés ont axé leurs présentations sur une attitude d'approches, d'hypothèses de travail, une attitude de simulation virtuelle pour

<sup>192</sup> Directeur de l'agence foncière, de la santé, D.L.E.P, de l'OPGI, des travaux publics, de l'hydraulique, de l'urbanisme D.U.C, D.P.A.T (Directeur de la planification et de l'aménagement du territoire), Directeur des transports, représente du directeur de l'environnement, président de l'agence du commerce Rhumel.

<sup>193</sup> Pr. BELABED-SAHRAOUI Badia

<sup>194</sup> **Pôle touristique-patrimoine –administration –service** (ville historique, koudiat, Bardo).

**Pôle technologique : métallurgie, mécanique** (université Mentouri, zone industrielle, Ain Smara).

**Pôle d'échanges - commerces - service** (gare multimodale, aéroport, Zouaghi).

**Pôle d'excellence : pharmaceutique** (zone ind palma, El Khroub, Didouche Mourad, ville nouvelle Ali Mendjeli).

**Pôle biotechnologique** (ville nouvelle Ali Mendjeli, El khroub).

**Plateforme logistique régionale** (Infrastructure de compétitivité à Ouled rahmoune- Gourzi).

<sup>195</sup> Ziad CHOUCAIR, DAR EL HANDASSA (Liban) : « Le Bardo ». Miguel João Santos Correia ; SA Zagope et Cláudia Alexandra Vaz Pinto et Gonçalves Campos, DEIAS (Portugal), Ideias do Futuro - Projectos e Empreendimentos : « Le nouveau Bardo »

essayer d'éclairer les consciences et d'éclairer sur les possibilités à envisager pour le Bardo.

Ils ont permis de lancer la réflexion sur un point primordial du projet qui est «la vocation » du site, de donner les orientations en termes de programme pour Bardo, de s'interroger sur la manière avec laquelle le projet devra composer avec un paysage aussi fort (proximité du rocher et le Rhumel) et le rôle qu'il aura à jouer dans le projet global de modernisation de Constantine<sup>196</sup>.

Ce qui soulève la question de l'articulation entre le projet Bardo et le reste des infrastructures de la ville et comment structurer le tout à partir du projet Bardo.

### **6.5 METHODE D'ANALYSE DE L'ÉVALUATION *EX ANTE***

Dans cette partie de la recherche, nous aurions pu nous limiter à analyser le rapport final de l'évaluation *ex ante* de projet PMU et GRB produit par l'ensemble des experts et qui a servi par la suite à la rédaction du document « Un grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale »(Wilaya de Constantine, 2011), à définir les éléments de la « charte des fondamentaux » et comme lignes directrices pour la confection du cahier des charges de l'appel à projets pour l'aménagement de Bardo. Mais nous avons jugé plus judicieux de procéder à une analyse thématique des discours des experts lors de ces trois journées.

Cette volonté d'analyser le contenu des discussions et des débats nous permet de revenir sur le processus de réflexion qui a permis de faire émerger les points ; qui au final ; ont fait le consensus auprès des experts. Les points de divergence, permettent de mettre en évidence des éléments qui ne ressortent pas dans le rapport final, mais qui sont tout aussi intéressants à exposer, ces visions différentes, nous renseignent sur les éventuelles autres trajectoires que le projet aurait pu suivre.

Pour l'analyse des trois journées du déroulement de l'évaluation, nous nous sommes basés sur les notes personnelles, PV des journées, rapport final du workshop et les transcriptions des interventions des experts. Cela constitue une base de données conséquente à analyser.

---

<sup>196</sup> Transcription de la troisième journée du workshop.

Les enregistrements des trois journées s'élèvent à 22 heures, avec une moyenne de sept heures par jour, ce qui en format Word représente 270 pages, auxquelles viens s'ajouter le rapport final et les notes personnelles, augmentant le nombre de pages à près de 300 pages.

L'analyse des données qualitatives s'est faite selon les méthodes de structuration et de classification suggérées par Miles et Huberman (Pourtois, 1993) en travaillant par condensation/présentation des données. Après quantification de données qualitatives (par recodage), nous avons procédé à l'analyse de ces données de manière combinée.

Dans notre recherche nous avons opté pour le logiciel Nvivo 10<sup>197</sup> pour l'analyse thématique des discours, comme outil d'aide au traitement des données qualitatives.

Nous avons d'abord effectué une première lecture de l'ensemble des documents afin de recueillir les données qui nous intéressaient, en concordance avec nos objectifs de recherche, notre cadre conceptuel et nos propositions (González, 1994).

Cette première lecture nous a permis de revenir sur les moments forts des trois journées, et de déceler les idées émergentes, celles qui ont fait consensus et celles qui au contraire, ont été à l'origine de divergence d'opinions (Cf. Figure 6-4).

Dans la phase, dite de décontextualisation, phase manuelle du travail, nous avons identifié les passages ou paragraphes à stocker dans des « Nœuds » (langage Nvivo). Ces derniers, (sous forme de répertoires) permettent de coder chaque extrait du document, en fonction des unités d'analyses que nous souhaitons étudier.

---

<sup>197</sup> NVivo : logiciel appartenant à la famille des CAQDAS : Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software) ont des logiciels qui aident le chercheur ou l'IT à organiser, coder et questionner différents types de données qualitatives – entretiens, questions ouvertes, documents d'archives, supports ethnographiques, audio, vidéo... Ces outils logiciels permettent ainsi de travailler sur des corpus volumineux en valorisant, notamment, des opérations de classification et de catégorisations des données (<https://mate-shs.cnrs.fr/tuto02-atlasti-nvivo-abrial-salomon/>).

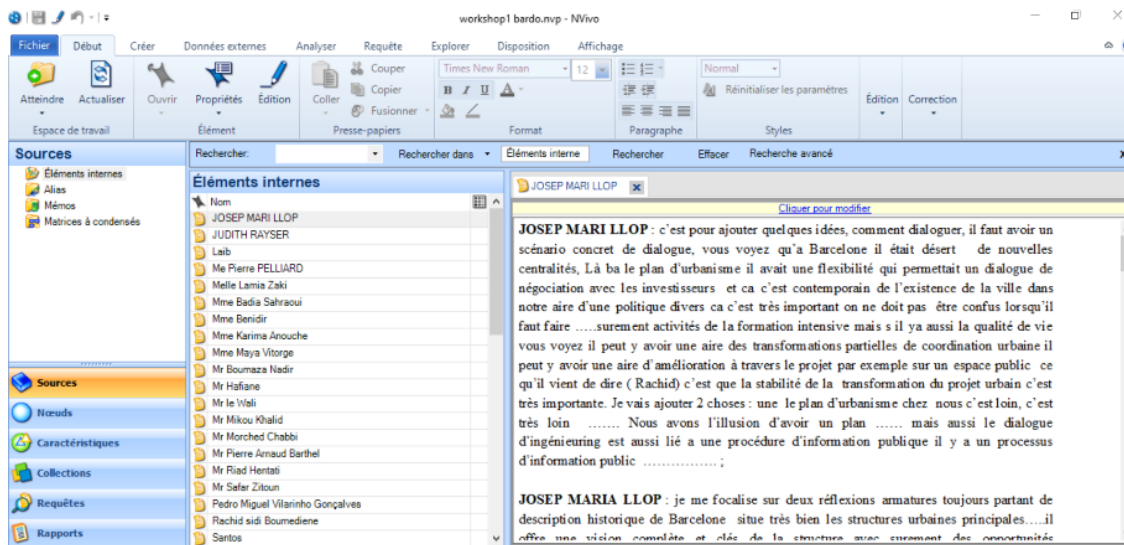


Figure 6-4: Recueil des données textuelles sur Nvivo.

Source : Auteur 2019.

Ces « Nœuds mères » sont liés directement aux objectifs de la recherche : évaluation, aide à la décision, PMU et RGB (Cf.Figure 6-5).

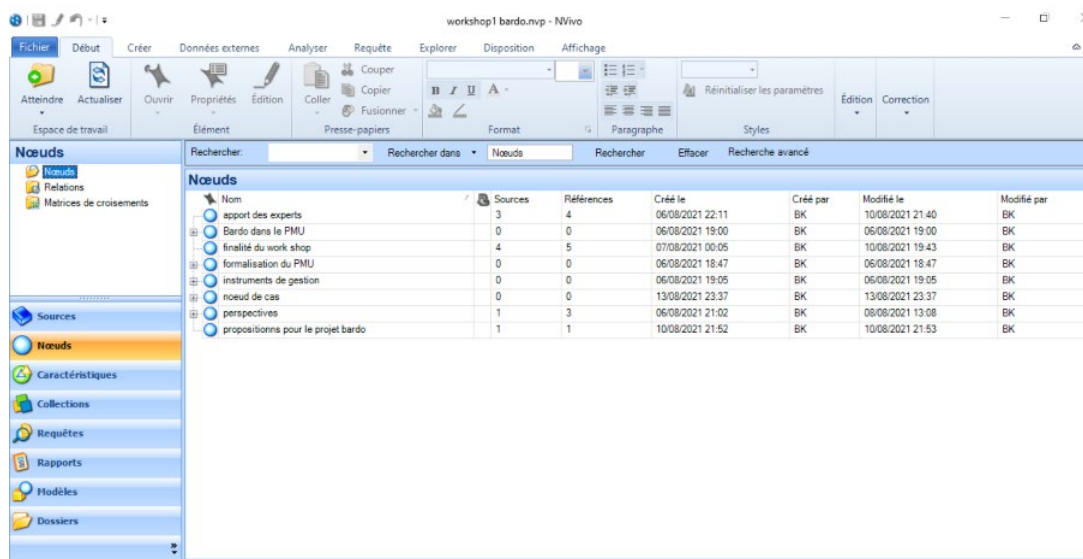


Figure 6-5 : Création des nœuds mères sur Nvivo.

Source : Auteur 2019.

Les nœuds dits « nœuds enfants » sont regroupés dans des « nœuds mères ».

Nous avons choisi les nœuds enfants en fonction de ce que nous avons jugé être des mots clés dans le but de l'évaluation, dans la commande de Mr le Wali, des concepts théoriques issus de la littérature, des idées émergentes à la lecture des documents, de la fréquence

d'apparition de certains mots dans les interventions des experts. La fréquence des mots peut révéler le centre d'intérêt et préoccupations des intervenants (Cf. Figure 6-6).

| Nom                   | Sources | Références | Créé le          | Créé par | Modifié le       | Modifié par |
|-----------------------|---------|------------|------------------|----------|------------------|-------------|
| apport des experts    | 3       | 4          | 06/08/2021 22:11 | BK       | 10/08/2021 21:40 | BK          |
| Bardo dans le PMU     | 0       | 0          | 06/08/2021 19:00 | BK       | 06/08/2021 19:00 | BK          |
| actions               | 2       | 5          | 07/08/2021 10:46 | BK       | 08/08/2021 11:31 | BK          |
| aménagement           | 4       | 6          | 06/08/2021 19:04 | BK       | 08/08/2021 11:31 | BK          |
| architecture          | 7       | 8          | 06/08/2021 21:53 | BK       | 10/08/2021 19:32 | BK          |
| attouts               | 6       | 12         | 06/08/2021 19:03 | BK       | 10/08/2021 19:11 | BK          |
| centre                | 10      | 17         | 06/08/2021 19:01 | BK       | 08/08/2021 23:12 | BK          |
| cohérence             | 3       | 3          | 06/08/2021 19:04 | BK       | 08/08/2021 11:31 | BK          |
| durabilité            | 4       | 6          | 06/08/2021 19:03 | BK       | 08/08/2021 13:08 | BK          |
| faiblesses            | 2       | 2          | 06/08/2021 19:03 | BK       | 10/08/2021 19:11 | BK          |
| histoire              | 3       | 7          | 06/08/2021 19:02 | BK       | 10/08/2021 14:14 | BK          |
| identité              | 6       | 13         | 06/08/2021 19:02 | BK       | 23/08/2021 22:50 | BK          |
| image                 | 4       | 6          | 06/08/2021 19:00 | BK       | 23/08/2021 22:50 | BK          |
| le projet de bardo    | 8       | 17         | 08/08/2021 12:25 | BK       | 10/08/2021 19:31 | BK          |
| méthode et démarche   | 7       | 9          | 06/08/2021 21:16 | BK       | 08/08/2021 13:08 | BK          |
| objectifs du workshop | 1       | 5          | 06/08/2021 22:02 | BK       | 08/08/2021 11:31 | BK          |
| opportunités          | 0       | 0          | 06/08/2021 19:03 | BK       | 06/08/2021 19:03 | BK          |
| patrimoine            | 0       | 0          | 06/08/2021 19:02 | BK       | 06/08/2021 19:02 | BK          |
| paysage               | 11      | 32         | 06/08/2021 19:00 | BK       | 23/08/2021 22:50 | BK          |
| programme             | 3       | 4          | 06/08/2021 19:01 | BK       | 10/08/2021 19:20 | BK          |
| temporalité           | 7       | 19         | 06/08/2021 21:39 | BK       | 10/08/2021 15:29 | BK          |

Figure 6-6: Création des nœuds enfants sur Nvivo.

Source : Auteur 2019.

Les nœuds enfants que nous avons choisi au départ, n'ont pas tous été retenus, certains ne contenaient pas suffisamment d'informations pour apparaître, d'autres nœuds ont été regroupés entre eux pour ne pas nous noyer dans les détails.

Les nœuds sont reliés à des attributs (Cf. Figure 6-7, Figure 6-8) avec un type et une ou des valeurs, dans notre cas les attributs sont les experts, auxquels nous avons affecté comme type : l'origine (pays de provenance) (Cf. Figure 6-9), le profil (architecte, urbaniste, architecte-urbaniste, sociologue de l'urbain, politologue, géographe,) (Cf. Figure 6-10), le poste occupé (universitaire, professionnel, politique) (Cf. Figure 6-11), et comme valeur, le nombre d'années d'exercice.



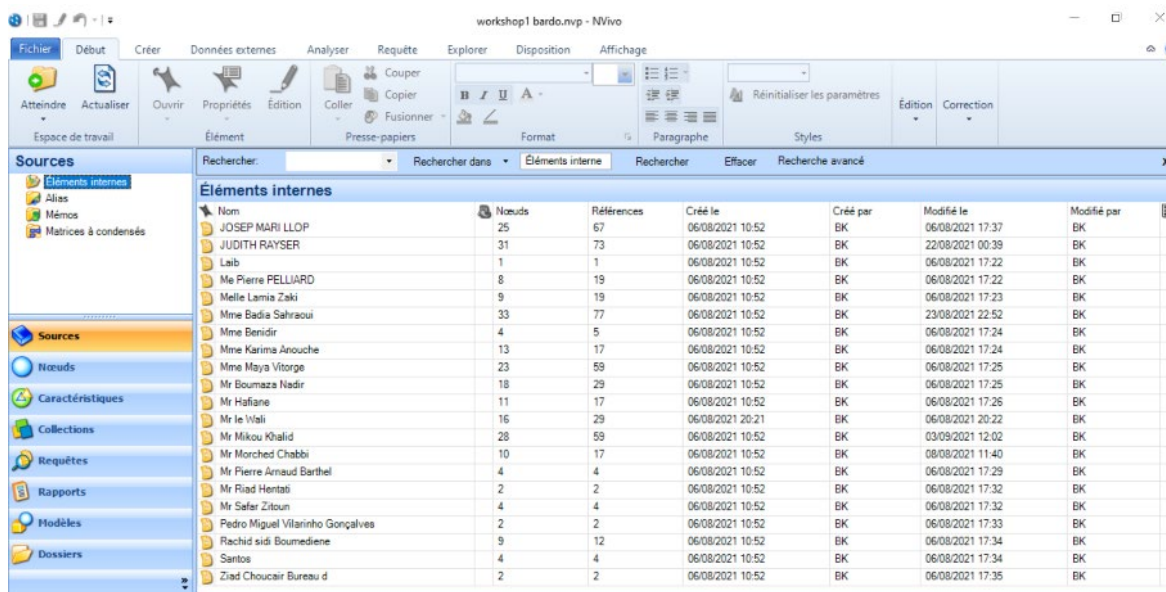


Figure 6-7: Création des attributs sur Nvivo.

Source : Auteur 2019.

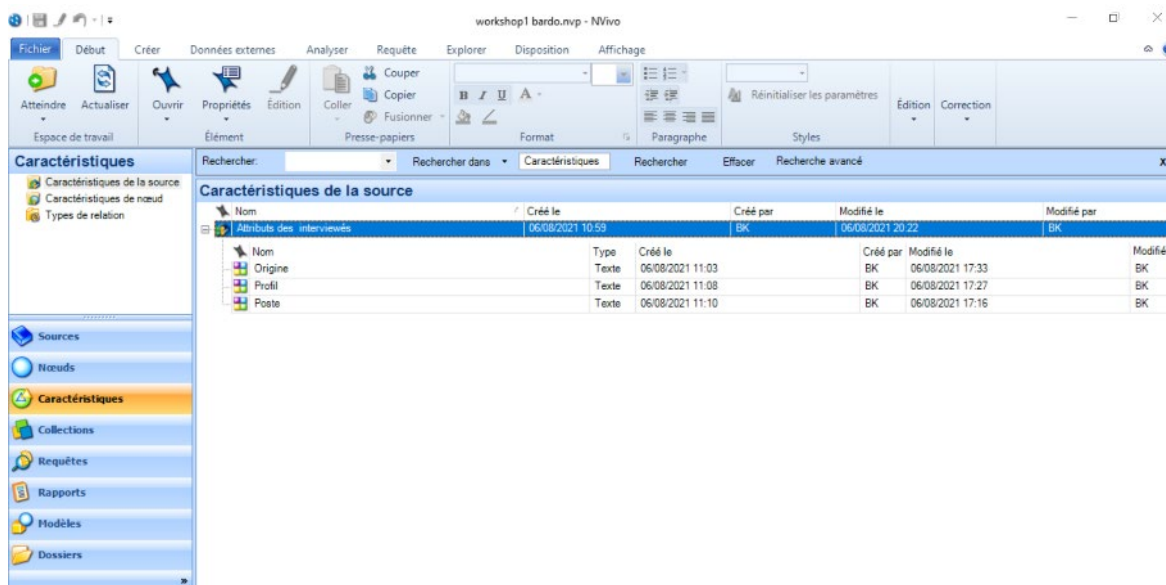


Figure 6-8 : Création des caractéristiques des attributs sur Nvivo.

Source : Auteur 2019.

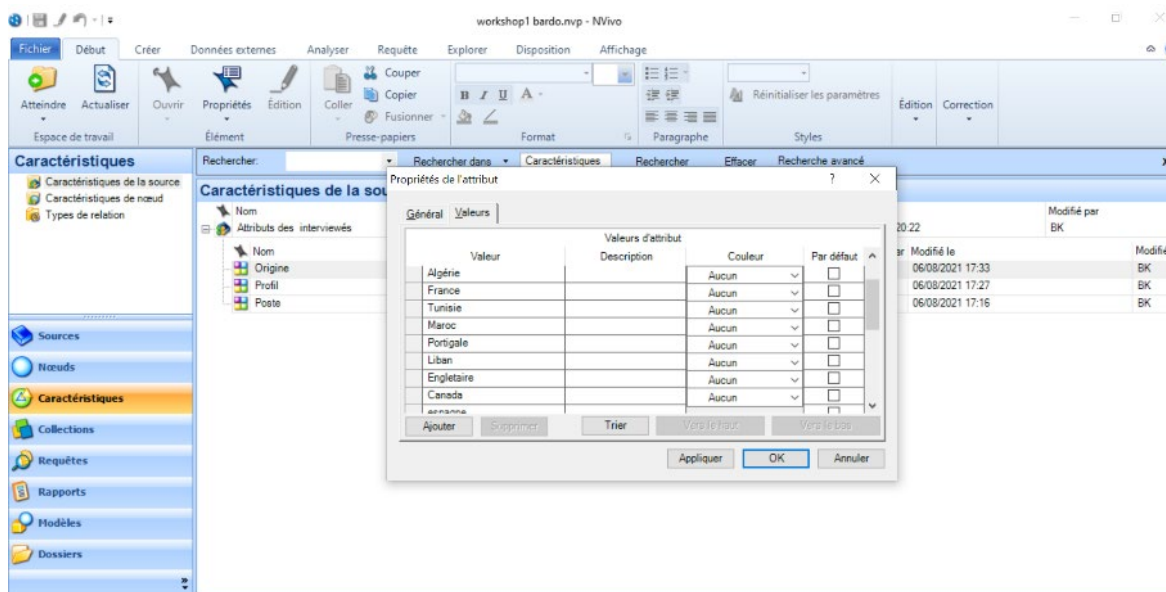


Figure 6-9: Création de la caractéristique origine pour les attributs sur Nvivo.  
Source : Auteur 2019.

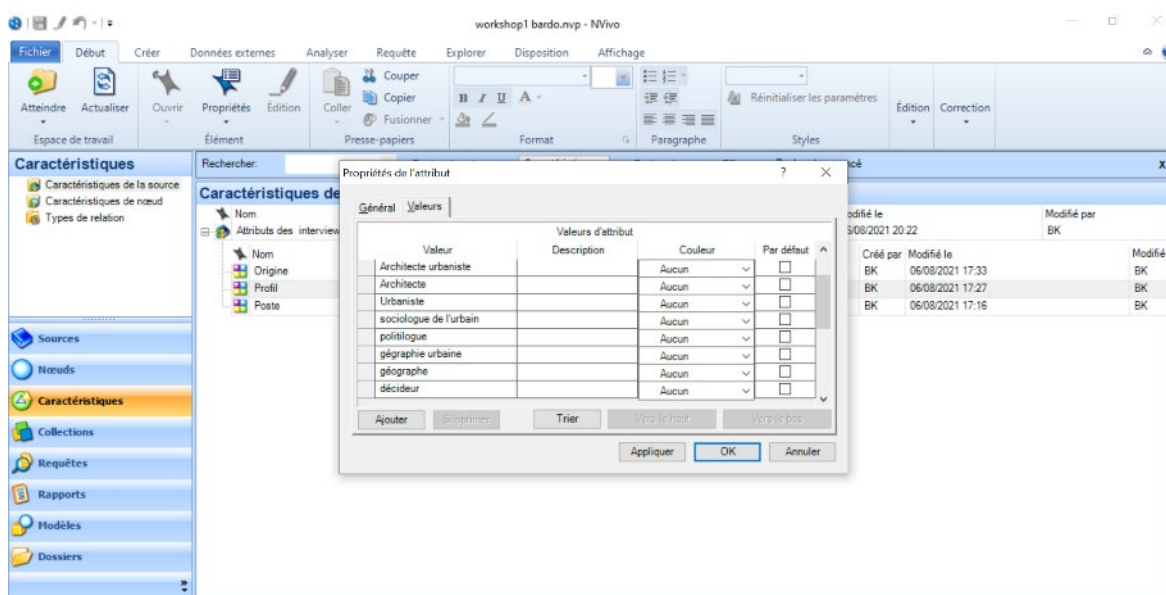


Figure 6-10 : Création de la caractéristique profil pour les attributs sur Nvivo.  
Source : Auteur 2019.

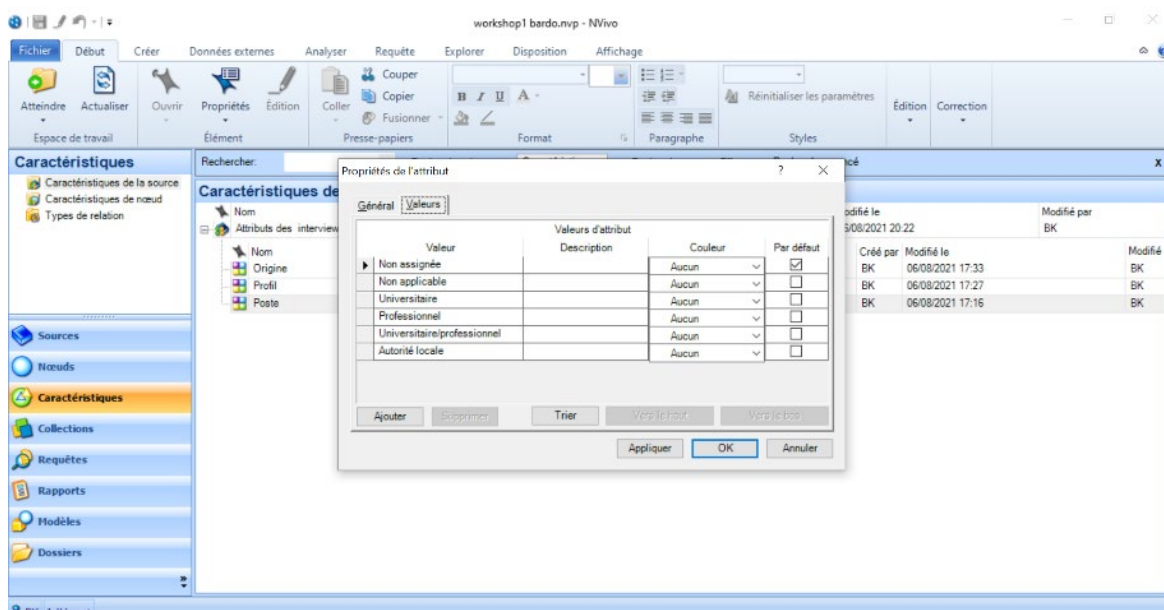


Figure 6-11: Création de la caractéristique poste occupé pour les attributs sur Nvivo.

Source : Auteur 2019.

La seconde phase de l'analyse thématique est la recontextualisation par matrice et modèle. Elle « consiste dans NVivo à regrouper les Nœuds pour en faire un tout intelligible et porteur de sens »(Fallery and Rodhain, 2007).

Dans notre recherche nous avons utilisé la fonctionnalité « matrice de croisement » (elle permet de croiser différents nœuds ( Cf.Figure 6-12), « ce modèle est un schéma des relations, qui fait apparaître tous les éléments liés ensemble et qu'on peut alors étendre (différents types de flèches sont possibles). Une organisation en hypertexte de ces modèles permet de définir différentes couches à mesure que la compréhension progresse » (Fallery and Rodhain, 2007) (Cf.Figure 6-13 ).

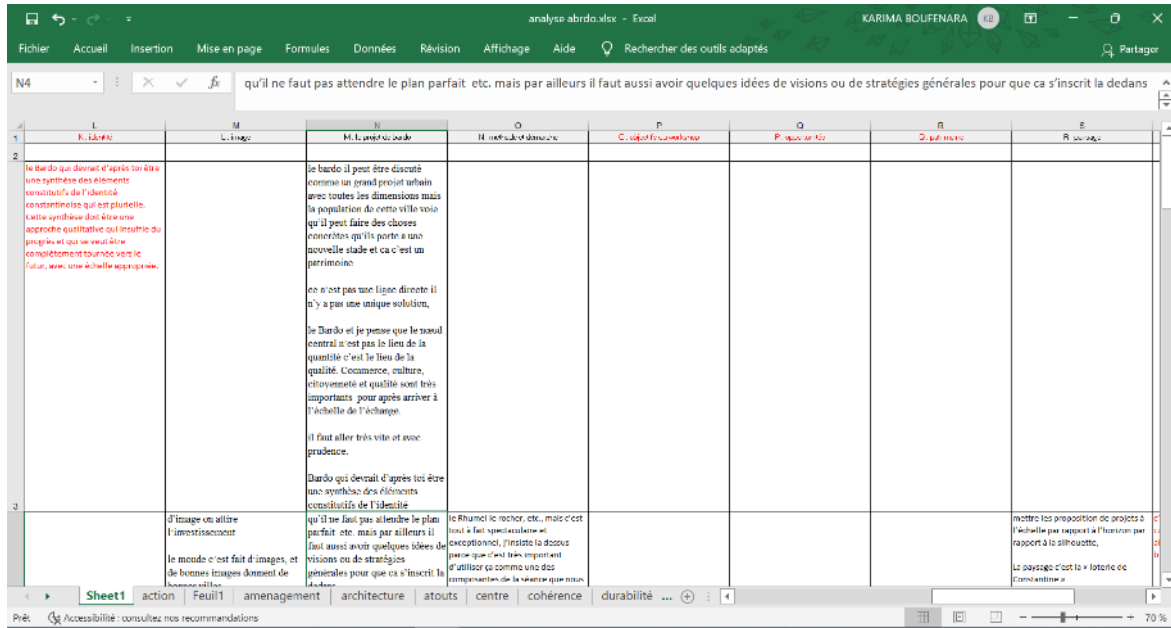


Figure 6-12: Création de la matrice sur Nvivo.

Source : Auteur 2019.

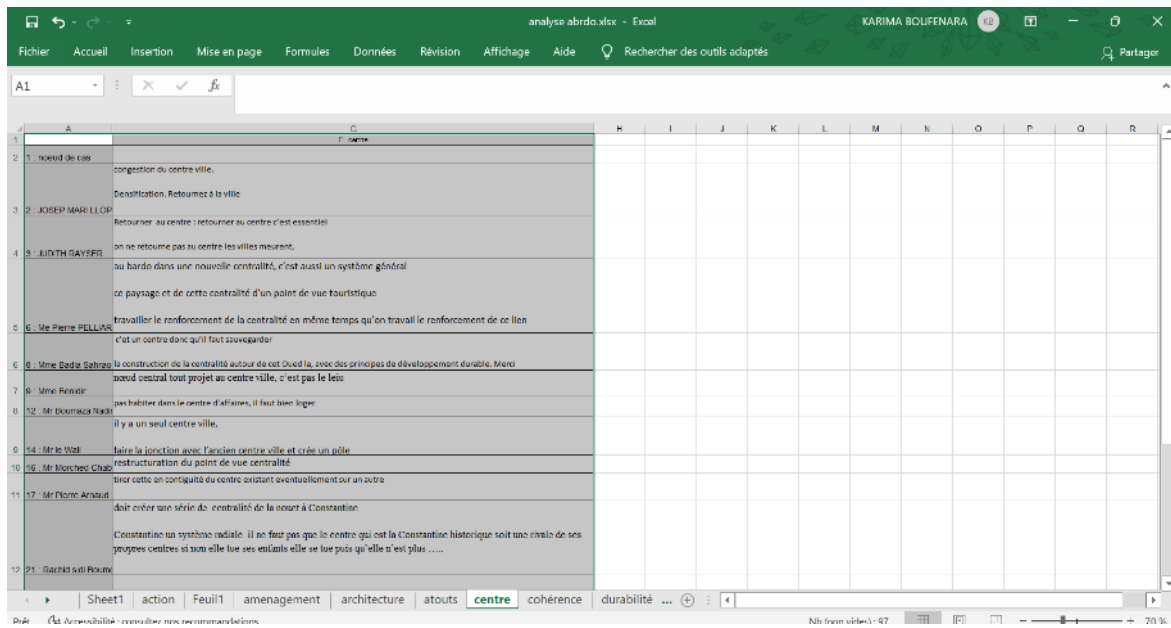


Figure 6-13: Résultats de la matrice de croisement

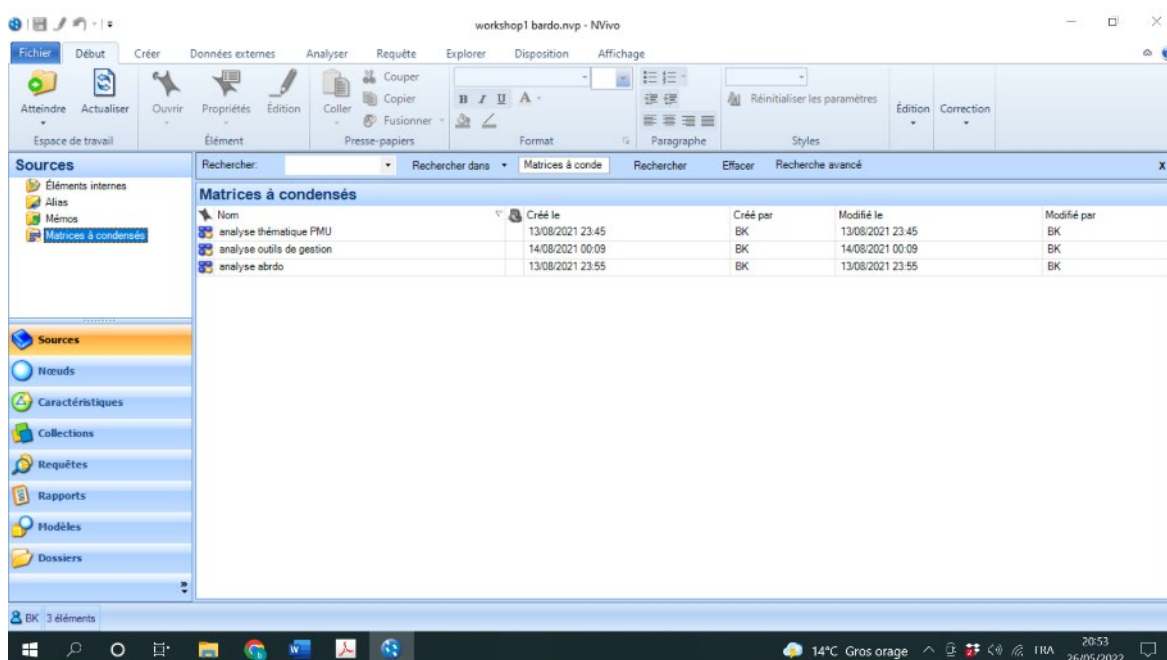
Source : Auteur 2019.

## 6.6 RESULTATS DE L'ANALYSE THEMATIQUE

Les résultats qualitatifs présentés ci-dessous sont la résultante d'un examen approfondi manuel et via NVivo des nombreuses données récoltées.

L'analyse du verbatim a mis en évidence trois grands thèmes (Cf. Figure 6-14) :

- le projet de modernisation de Constantine ;
- le rôle du projet Bardo dans le PMU ;
- les outils de gestion des projets.



*Figure 6-14 : Les thèmes mis en évidence par l'analyse du verbatim sur Nvivo.*

*Sources : Auteurs 2019.*

Auxquels nous rajoutant le thème de l'évaluation.

### 6.6.1 Les résultats relatifs au PMU (Retour sur la définition des concepts)

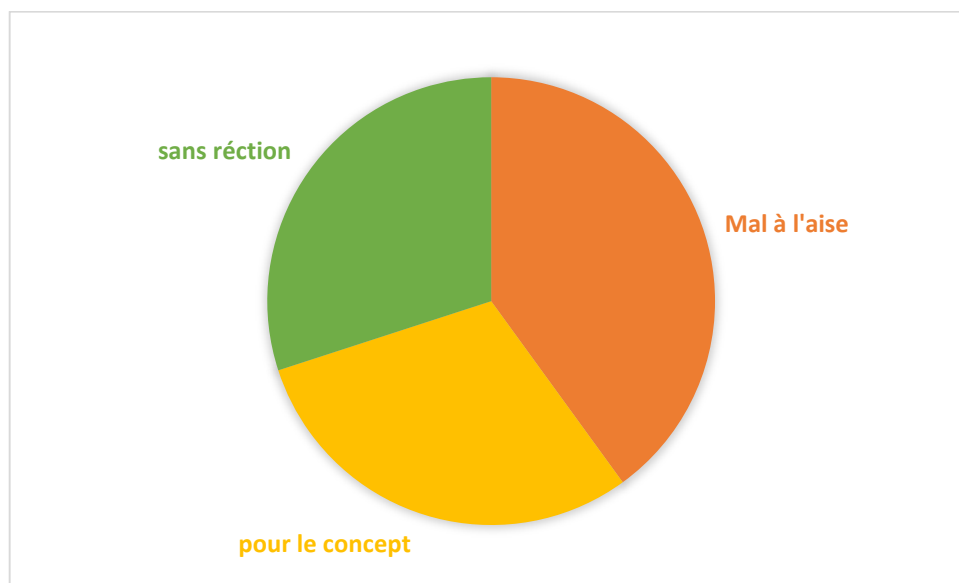
Le premier point traité dans l'évaluation *ex ante* est celui de l'entente sur les concepts employés particulièrement : « modernisation », « restructuration » et « métropolisation », les trois concepts clés du workshop<sup>198</sup>. Cela a permis d'écarter les éventuelles

<sup>198</sup> L'intitulé du workshop : « Modernisation et re-structuration des villes. Constantine ».

incompréhensions ou incertitudes vis-à-vis de leurs usages et de construire un socle de dialogue commun à l'ensemble des experts.

**a. Modernisation**

La « Modernisation » est le premier concept énoncé dans l'intitulé du workshop « Modernisation et re-structuration des villes. Constantine », c'est également un mot-clé dans l'intitulé du grand projet urbain de Constantine « Projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale », pourtant l'usage de ce concept pour définir l'action sur Constantine n'a pas fait l'unanimité (40 % des experts sont mal à l'aise vis-à-vis de son usage, 30 % défendent le concept et 30% n'ont pas exprimé leurs avis sur la question) (Cf. Figure 6-15, Figure 6-16 ), les experts s'expriment alors pour désigner leur malaise en utilisant des expressions comme : « un truc qui m'a vraiment agacé »<sup>199</sup>, « peu importe comment on l'interprète »<sup>200</sup>, « nous n'utilisons pas de terme modernité, mais innovation »<sup>201</sup>, « la volonté de changer, de renouveler, d'innover plutôt que de moderniser »<sup>202</sup>.



**Figure 6-15 : Réaction des experts face au concept de « modernisation »**

**Source : Auteur 2019.**

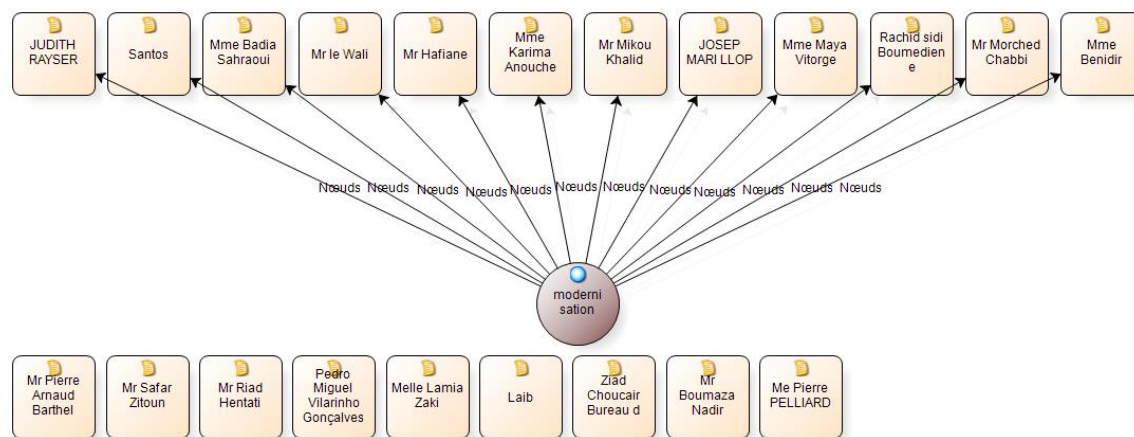
<sup>199</sup> Morched CHABBI.

<sup>200</sup> Maya VITORGE

<sup>201</sup> Judith RAYSER

<sup>202</sup> Judith RAYSER





**Figure 6-16 : Experts ayant réagi au concept « modernisation ».**

**Source Auteur selon le model Nvivo 2019.**

La notion de modernisation a soulevé des questionnements par rapport à son sens même « qu'est-ce qui se passe par rapport à cette notion »<sup>203</sup>, et le fait que les experts européens ont précisé à plusieurs reprises que le concept n'était pas utilisé pour désigner le processus de métropolisation « en Europe on ne modernise pas »<sup>204</sup>, cela à renvoyer sur la question des définitions des concepts, du déséquilibre entre les pays développés et ceux dits en cours de développement, « lorsqu'il s'agit du sud, on parle de modernisation, et lorsqu'il s'agit de pays du nord on ne parle pas de modernisation »<sup>205</sup>, et a ouvert le débat sur sa définition « le débat est ouvert dans ce que c'est que la modernité ce que c'est que la modernisation »<sup>206</sup>.

Ce qui émerge de ce débat est que la modernisation ne semble pas évoquer la même signification chez les locaux et les étrangers, en Europe, la même action aurait été désignée par métropolisation ou encore innovation.

Ce débat a imposé la définition du concept « modernisation » par les porteurs du projet<sup>207</sup> et a permis de revenir sur la justification du choix du concept. Au final, pour eux, la modernisation traduit la métropolisation, l'action de conforter la métropole est concomitante à celle de sa modernisation. Pour le wali il y a cette nécessité de moderniser

<sup>203</sup> Morched CHABBI.

<sup>204</sup> Miguel SANTOS.

<sup>205</sup> Morched CHABBI.

<sup>206</sup> Khalid MIKOU.

<sup>207</sup> Premier responsable du projet et des autorités locales.

d'abord une ville dont l'image est ternie par des bidonvilles « Constantine est la capitale des bidonvilles »<sup>208</sup>, d'ailleurs il rappelle que la première action dans le processus de modernisation est l'éradication de l'habitat précaire.

Cette nécessité d'éclaircir la définition de la modernisation a créé le consensus sur son sens et a permis de poser les bases de la discussion, pour envisager les orientations et le programme de ce grand projet.

A partir de là, la première orientation pour le projet, relevant de l'ordre stratégique est de réfléchir la modernisation de la ville comme une politique qui peut illustrer une société pour se développer à un niveau supérieur, que les plans d'urbanisme ne soient plus réfléchis comme des instruments de réglementation, mais des instruments de promotion de la ville, utiliser l'urbanisme comme mécanisme d'avancée pour le développement de la société.

Le workshop est un premier pas dans cette direction, le fait même de réunir des experts pour discuter de ce plan de modernisation urbaine est bien la preuve que les autorités locales ont la volonté de rompre avec tout cet appareillage réglementaire, c'est une nouvelle manière de voir l'urbanisme.

La modernisation des villes fait appel aux éléments locaux que possède la ville. Elle tire d'autres éléments qui lui sont nécessaires de l'échelle régionale, nationale, voire internationale. Constantine ne démarre pas de rien, elle possède déjà certains éléments : capitale régionale, ville à patrimoine multiple (historique, urbain, architectural, culturel, musical, culinaire, etc.)<sup>209</sup>, ville universitaire, aéroport international, etc.

Bardo pourrait participer à la construction de ce projet de modernisation, mais comment ?

### **b. Métropolisation**

Pour ce concept également, il y avait nécessité non pas de sa définition, mais d'entente sur son sens (Cf. Figure 6-17).

---

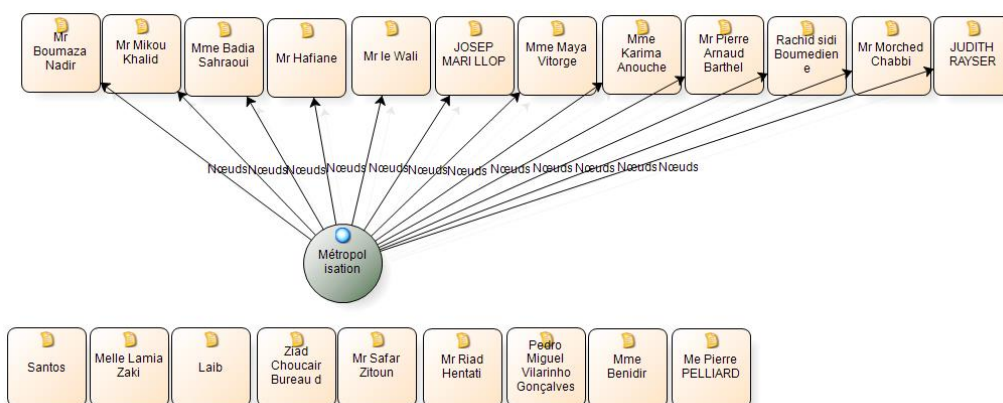
<sup>208</sup> Discours de clôture du Wali lors du Workshop « Modernisation et restructuration des villes. Constantine ».

<sup>209</sup> (Wilaya de Constantine, 2011).



Constantine a été présentée par les autorités locales comme « métropole incomplète »<sup>210</sup>, n'ayant pas bénéficié des attributs nécessaires pour son rayonnement régional et national. Toutefois, elle a été présentée également comme une métropole dans l'imaginaire, métropole historique, mais aussi comme « métropole de droit »<sup>211</sup> par ses caractéristiques en matière de définition par l'État<sup>212</sup>, cette question de métropole de droit a soulevé le débat entre les décalages qui peuvent subsister entre les textes législatifs et la réalité de la situation.

Car aujourd'hui, la question ne se pose plus en termes de droit pour le développement des agglomérations et des stratégies urbaines, « la modernité ne se décrète pas »<sup>213</sup>, un texte de loi ne peut pas faire la compétitivité d'une ville, il faut la doter des attributs qui lui permettront d'être compétitive à l'échelle nationale et internationale, et cela passe par des actions de réordonnement de l'économie, de réorganisation des transactions d'acteurs qui régulent les territoires.



**Figure 6-17 : Experts ayant réagi au concept « métropolisation »**

*Source Auteur selon le model Nvivo 2019 ;*

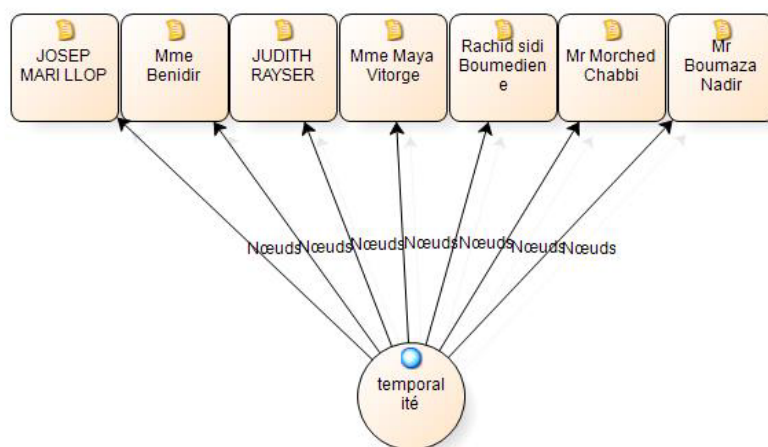
<sup>210</sup> Discours de clôture du Wali.

<sup>211</sup> Badia BELABED SAHRAOUI

<sup>212</sup> SDAM, SNAT, SRAT et revenir sur le tableau PMU, Journal officiel n°77, loi n°1- 20 du 12déc.2001 relatives à l'aménagement et au développement durable du territoire art.3 : « la métropole est une agglomération urbaine dont la population totalise au moins 300 000 habitants et qui a vocation, outre ses fonctions régionales et nationales, à développer des fonctions internationales ». Candidate au statut de grande ville métropolitaine : « Le concept de grande ville Métropolitaine ne concerne que les villes de plus de 400.000 habitants, qui ont une influence historique culturelle et qui sont le siège de « commandement » régional. De plus, ce concept ne s'appliquera qu'aux villes disposant d'équipements d'excellence leur permettant de s'insérer dans le réseau des métropoles internationales » projet de statut de la GVM.

<sup>213</sup> Moched CHABBI.

Les experts ont attiré l'attention sur l'importance des temporalités (Cf. Figure 6-18) dans le processus de métropolisation de Constantine qui devra être mis en œuvre progressivement, car d'abord il entraîne des exigences urbanistiques, mais que la ville se construit aujourd'hui et demain, il est nécessaire de « réfléchir à la future génération »<sup>214</sup>, et lui laisser la possibilité de continuer ce développement par rapport à de nouvelles valeurs, orientations et aussi un nouveau contexte global « notre rôle effectivement de ne pas produire tout de suite un projet urbain »<sup>215</sup>



**Figure 6-18 : Experts ayant abordé la notion de temporalité.**  
 Source Auteur selon le model Nvivo 2019 ;

**c. Restructuration**

La restructuration, est présentée dans le sens d'une redéfinition d'une nouvelle structure et non pas comme une action qui vient pour corriger une structure qui est défailante.

**d. Projet de ville**

Le projet du PMU a été pensé comme projet urbain par sa démarche, mais suite aux discussions des experts, c'est le terme de « projet de ville » qui a été retenu pour définir l'action sur Constantine, cela implique à la fois le résultat recherché c'est-à-dire la « ville

<sup>214</sup> Maya VITORGE

<sup>215</sup> Transcription de l'intervention d'un expert lors du workshop « modernisation et re-structuration des villes. Constantine » 26, 27 & 28 janvier 2009.

métropole » que les politiques de la ville et celle de faire la ville sur la ville, dans le but de conduire à travers différents horizons temporels à rendre sa place à Constantine »<sup>216</sup>.

Le projet de ville se différencie du projet urbain par l'échelle d'intervention (il porte sur une commune au minimum) (Guerroudj, 2013, p. 162).

Durant les trois journées de travail, Constantine fut désignée par « ville archipel », ce terme

*« Selon la terminologie des spécialistes de l'urbain [...] comprend la ville historique, la ville coloniale, les extensions sur les deux rives du Rhumel, les quartiers du plateau (Zouaghi), El Khroub, la ville nouvelle Ali MENDJLI, Ain Smara, Hamma »<sup>217</sup>.*

C'est la première fois que les autorités locales réfléchissent la ville en termes de projet global et non en sommes d'actions rattachées aux différents secteurs, rejetant toutes les démarches anciennes de planification comme l'exprime le Wali « Il y a beaucoup d'argent, il y a beaucoup de programmes, mais il n'y a jamais eu de véritable projet de ce genre »<sup>218</sup>. Cela signifie rompre avec les visions linéaires de l'évolution de la ville. Aussi, la première des tâches est d'aller vers « une définition aussi claire que possible des ambitions que doit afficher la ville, pour atteindre ce rôle de métropole à moyen ou à long terme »<sup>219</sup>. Il s'agit de trouver une vocation pour Constantine pour qu'elle s'inscrive dans une démarche qui la caractérise, cette vocation peut être une force de frappe pour sa modernisation et pour son intégration à l'échelle mondiale.

Puisqu'elle sera en compétition avec les autres villes de la région et du pays, elle doit choisir les créneaux et les domaines où elle compte développer sa compétitivité : Pôle d'excellence scientifique et technique, Plateforme logistique, Centre d'échanges et d'affaires, Pôle touristique et culturel, etc.

<sup>216</sup> Rapport final du workshop « modernisation et restructuration des villes. Constantine » 26, 27 & 28 janvier 2009.

<sup>217</sup> Ibid.

<sup>218</sup> Intervention du Wali

<sup>219</sup> Ibid

La question de la compétitivité renvoie sur l'enjeu de la place qu'occupe Constantine vis-à-vis des régions compétitives et dans les réseaux des échanges mondialisés, soulevant également la question de son rayonnement : « sur quoi va-t-elle rayonner »<sup>220</sup>.

Un autre enjeu soulevé, est celui de l'« image de la ville », et la nécessiter du retournement de l'image actuelle de la ville, qui peut se faire par de nouveaux équipements, de nouvelles structures, l'amélioration de l'accessibilité et de la mobilité. Elle devra se doter d'infrastructures de communication rapides, afin de faciliter la mobilité des hommes et des marchandises. Mais ce quantitatif nécessaire au standing de la métropole doit être accompagné du qualitatif.

L'image d'une métropole plus attractive pourra se construire avec les investisseurs que la ville aura choisis, car c'est la mission de l'État d'assagir les comportements d'acteurs et d'imposer des règles de transactions, de négociations et des orientations des aménagements qui tiennent compte des accords des acteurs.

La mondialisation ne réussit que si localement il y a une puissance de communication par rapport à la spécificité locale d'une région. La ville doit être un instrument d'intermédiation entre le local et le global. Beaucoup d'exemples dans le monde montrent que « les avantages concurrentiels ont une dimension locale et non pas nationale [...]. Si la compétition est devenue globale, la compétitivité reste encore très souvent ancrée à l'échelle locale »(TORRES, no date).

C'est pour cela que Constantine devra améliorer ses ressources locales, trouver des ressources spécifiques qui la différencieront des autres régions et faire un bond qualitatif pour aspirer à une compétitivité locale qui lui permettra d'accéder à la compétition mondiale. Que l'approche soit conçue sur un fondement doctrinal, une doctrine locale, mais ouverte sur le monde.

Pour traiter de toutes ces questions, un retour sur les atouts et les potentialités de la ville est nécessaire, faire une analyse approfondie pour dégager les spécificités de la ville, les éléments forts de son identité<sup>221</sup>, comme la coexistence des typologies urbanistiques

---

<sup>220</sup> Morched CHABBI.

<sup>221</sup> Confer document « Un grand projet de modernisation d'une capitale régionale. Constantine »(Wilaya de Constantine, 2011).

différenciées<sup>222</sup>, son site, son histoire, son patrimoine pluriel, etc. Mais elle devra chercher de nouvelles valeurs, car le monde change.

#### e. *La démarche*

Les autorités locales avaient opté pour la démarche du projet urbain, pour le PMU ainsi que pour le projet de RGB, cette nouvelle manière de faire la ville par le projet devra rompre avec les démarches actuelles, qualifiées de démarches spontanées conduisant la ville vers la précarité.

*Cette action pionnière et stratégique est en rupture avec les modes opératoires précédents ; elle exprime un choix politique et s'inscrit dans une nouvelle approche qui articule des logiques sectorielles souvent isolées et apporte de nouvelles perspectives sociales, économiques, urbaines et architecturales tout en étant compatible avec les notions du développement urbain durable.(Sahraoui, 2011).*

Dans cette logique, le plan d'urbanisme devra être pensé comme instrument de promotion et non comme instrument de réglementation.

La démarche, qualifiée de globale pour le projet de modernisation de Constantine a fait consensus auprès de l'ensemble des experts, et les orientations ont été dirigées dans ce sens, car c'est la vision globale qui donnera de la cohérence à la ville, et lui assurera une lisibilité.

L'action globale du projet urbain « vise à transformer une collection de coûts sectoriels en un investissement urbain »(Sidi Boumediene and Guerroudj, 2013).

L'expansion urbaine de Constantine post indépendance s'est faite par l'habitat, la juxtaposition d'activités et de zones industrielles, la résultante de cette folle course d'urbanisation est une ville fragmentée, il n'y a pas eu d'élément fédérateur pour la ville, de connectivité entre ses différentes parties éclatées. Revenir sur la ville par un projet comme le PMU est l'occasion de fédérer cet éclatement et de faire de Constantine un seul

---

<sup>222</sup> La mixité du tissu arabo-musulman, et celui datant de la période française sur le rocher.

ensemble qui pourrait être envisagé par l'accompagnement d'un pôle d'excellence, et bardo, est une excellente opportunité justement pour retrouver ce lien fédérateur.

La cohérence fait partie des préoccupations exprimées par le commanditaire dans son discours d'ouverture du workshop « c'est pour ça que j'ai fait appel à vous, pour aider à faire plus de cohérence à donner de la cohérence aux actions » et par les experts, formulée de différentes manières « organiser quelque chose pour que ça fasse un seul ensemble »<sup>223</sup>, « créer des connectivités »<sup>224</sup>, « créer du lien »<sup>225</sup>, « fédérer tout ça »<sup>226</sup>, « connecter les éléments de la ville »<sup>227</sup>.

Cette stratégie est une mission délicate, car nouvelle, donc pas forcément maîtrisée ni acceptée par les parties prenantes du projet même, mais elle est très porteuse et pourra être un modèle, non pas dans le sens de « modèle standard », mais dans celui de démarche à généraliser afin de corriger l'urbanisation de nos villes.

Cette action volontariste, n'exclut pas la participation d'autres intervenants, qu'ils soient institutionnels, privés ou associatifs, mais dans une forme de gouvernance tout à fait nouvelle, fondée sur la participation, sur le partenariat, et bien sûr tenant compte de la réalité du territoire.

D'avoir une armature de communication. Les nouvelles centralités qui doivent être connectées en réseau il ne faut pas qu'elle soit fragmentée, isolée/si on ne retourne pas au contre les villes meurent,

#### **f. La volonté politique**

Les expériences dans le monde ont montré qu'un projet urbain ne peut réussir que s'il est appuyé par une forte volonté politique. Le PMU ainsi que le projet RGB, sont initiés par les pouvoirs locaux et appuyés par le pouvoir central<sup>228</sup>, le workshop est la preuve de cette volonté politique de réussir le projet.

---

<sup>223</sup> Khalid MIKOU.

<sup>224</sup> Judith RAYSER.

<sup>225</sup> Pierre PILLIARD, Lamia ZAKI, Nadir BOUMAAZA, Rahim HAFIANE, Khalid MIKOU, Rachid SIDI BOUMEDINE.

<sup>226</sup> Judith RAYSER.

<sup>227</sup> Badia BELABED SAHRAOUI.

<sup>228</sup> Soutien du président de la république in « un grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale. Constantine » (Wilaya de Constantine, 2011).

Mais il est important que cette volonté politique soit maintenue dans la durée, d'où l'importance de la maîtrise d'ouvrage : qu'elle soit publique ou privée, la maîtrise d'ouvrage doit être organisée pour faire face à cette exigence de durée. Elle doit aussi se donner les moyens d'une approche globale. Ce n'est qu'à cette condition que le projet pourra réussir.

### **g. La concertation**

La concertation était un point récurrent dans les interventions de plus de 60% des experts, elle était exprimée en termes de : « dialogue »<sup>229</sup>, « ingénierie de dialogue »<sup>230</sup>, « participation citoyenne »<sup>231</sup>, « discussion »<sup>232</sup>, « accord »<sup>233</sup> ou encore « négociations »<sup>234</sup>.

Un projet de ville ne peut se construire sans la concertation avec la population, les notables de la ville, ceux qui constituent sa force vive « Le débat et la participation publics font maintenant parties intégrantes des démarches d'urbanisme ». (Neste, Gariépy and Gauthier, 2012). « Les autorités les plus sages ou les sociétés qui arrivent à découvrir qu'elles ont des enjeux majeurs à défendre conviennent qu'il faut négocier même avec les forces les plus difficiles, c'est le principe de l'urbanisme »<sup>235</sup>.

La discussion et la concertation avec la population permettent aux autorités locales d'opter pour des décisions équilibrées. Elle permet de révéler les besoins réels de la population, donc en fonction de leurs attentes, les décideurs pourront faire leurs choix concernant les actions à engager, leurs priorités et leurs timings.

L'implication de la population peut se faire à différents moments du projet, autrement dit, pour certains projets leur association peut se faire chemin faisant du projet, mais l'idée véhiculée est celle que : la population doit adhérer au projet pour garantir sa réussite.

<sup>229</sup> Josep MARIA LLOP, Jutidh RAYSER, Pierre PILLIARD, Lamia ZAKI, Khalid MIKOU, Rachid SIDI BOUMEDINE.

<sup>230</sup> Maya VITORGE

<sup>231</sup> Josep MARIOA LLOP, Madani SAFAR ZITOUN.

<sup>232</sup> SANTOS, Nadir BOUMAAZA.

<sup>233</sup> Nadir BOUMAAZA.

<sup>234</sup> Nadir BOUMAAZA.

<sup>235</sup> Nadir BOUMAAZA.

La métropolisation est une qualification des habitants d'une ville pour avoir une dimension nouvelle dans leur propre expérience d'être citoyen. Constantine a l'opportunité de montrer que la ville peut jouer un rôle de développement social, économique et politique pour développer le territoire et pour servir aussi à la population.

Pour le PMU comme pour le projet RGB, il faut avoir un scénario concret de dialogue, lié à une procédure d'information publique.

Dans un projet, la concertation n'a pas uniquement cet objectif de répondre à des attentes, mais elle permet de faire passer un message, il est question de maîtriser le débat public et de savoir vendre le projet aux principaux intéressés.

Lors du workshop, l'absence de représentants de la société civile était déplorée par les experts, pour eux ils ont une vision différente de celle des professionnels, qui permet de décentrer le regard et mettre la lumière sur des aspects importants du projet qui peuvent être cachés.

Sans la volonté des Constantinois d'investir leur ville au sens propre et au sens figuré, il n'y aura pas de portée réelle de la modernisation.

La concertation ne concerne pas uniquement les habitants, mais elle est élargie pour l'ensemble des parties prenantes dans le projet et en interne pour chaque organisme et entre les différents services. Même si le dialogue est une démarche nouvelle pour les Constantinois (aussi bien les autorités locales que la société civile).

### **6.6.2 Résultats relatifs au rôle de Bardo dans le PMU**

Les orientations pour la démarche et la mise en œuvre du projet Bardo étaient l'une des raisons de l'organisation du workshop. D'ailleurs le nom de Bardo occupe la quatrième place en termes de fréquence des mots apparus dans le verbatim étudié après : ville, Constantine et projet.

100% des experts ont montré leur intérêt pour le projet et conviennent que c'est à partir du Bardo que Constantine pourra construire sa modernité, c'est le point de départ d'une restructuration urbaine dans le sens de redéfinition d'une nouvelle structure et non pas de correction de structure défailante, mais il y avait l'idée également de dissocier le projet



Bardo de celui du PMU, il n'est pas nécessaire que ce soit le Bardo qui réponde aux impératifs du projet de modernisation.

Les discussions ont porté sur les grandes orientations pour le projet et ses principes fondateurs.

#### **a. *L'identité***

Constantine ville triple millénaire, jouit d'une forte identité patrimoniale et culturelle, mais elle est restée ancrée sur cette identité historique qu'elle n'a pas renouvelée, ni mise en valeur et risque donc d'être affaiblie progressivement, elle se retrouve aujourd'hui dans l'obligation de consolider son identité.

Constantine a toujours participé à l'écriture de l'histoire et pour qu'elle puisse l'enrichir encore, elle doit continuer à se construire à produire de la connaissance, de la culture, de l'événementiel, à développer son économie ainsi qu'à être présente et compétitive à l'échelle nationale et internationale.

Dans cette logique et en s'appuyant sur les atouts du site, le projet urbain de Renouveau du Grand Bardo (RGB), joue un rôle très important dans la construction de l'histoire de la ville, l'affirmation de son identité patrimoniale et la création d'un nouveau centre moderne. Il contribue à la « réorganisation en profondeur de la ville-centre » (Wilaya de Constantine, 2011). Il participe à la requalification des tissus urbains dans un contexte global répondant aux enjeux de la métropole (Sahraoui, 2011).

#### **b. *Le centre et la centralité***

Le Bardo par sa proximité au centre-ville, offre l'opportunité d'élargissement de la centralité (Rocher, Coudiat), ce retour sur le centre-ville (le Rocher), permet sa décongestion, c'est aussi l'occasion de créer un lien entre l'ancien (le Rocher) et le nouveau, mais aussi de sauvegarder l'héritage. Lors du workshop, le Wali a exprimé la volonté de créer une deuxième centralité à partir du Bardo à travers un pôle urbain<sup>236</sup>.

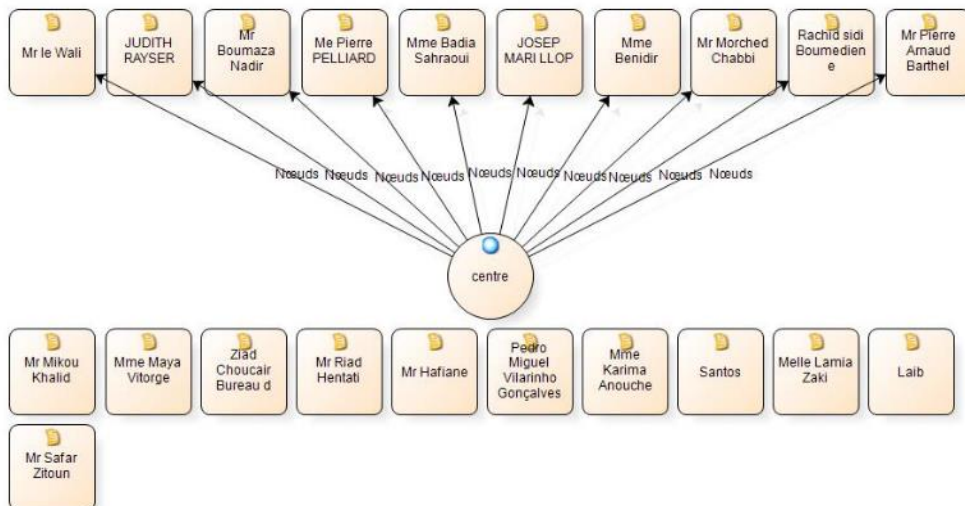
---

<sup>236</sup> Réunion 1<sup>re</sup> jour du workshop.

Cette nouvelle centralité doit être incluse dans un discours qui met en synergie l'échelle du site qui présente une qualité spatiale, historique et symbolique à l'identité culturelle, traditionnelle de la ville.

Le rôle assigné au Bardo dans cette nouvelle centralité doit faire partie d'un système général de déplacement dans l'agglomération (les accès, les connexions, différents modes de déplacements).

Les experts insistent sur le fait que cette nouvelle centralité ne doit pas être l'unique centre de Constantine, bien au contraire, la ville devra engager une réflexion pour créer une série de centralité dans l'agglomération et les connecter entre eux et avec le centre historique (Cf. Figure 6-19).

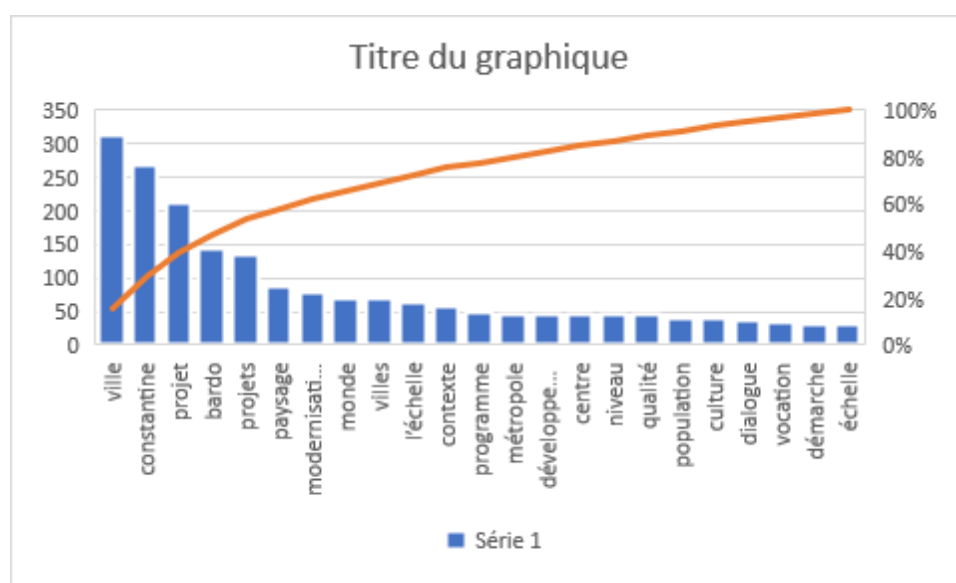


**Figure 6-19 : Experts ayant abordé la notion du centre et de la centralité.**

**Source : Auteur selon model Nivivo 2009.**

**c. Le paysage**

Le paysage était un élément capital dans le projet RGB, d'ailleurs le mot paysage est classé en cinquième position (Cf. Figure 6-20) après : ville, Constantine, projet et Bardo en termes de fréquence dans le verbatim.



**Figure 6-20 : Fréquence des mots dans le verbatim Nvivo**

*Source : Auteur 2009.*

Les figures d'insistances apparaissent dans les discours comme suit : « Le paysage c'est la loterie de Constantine »<sup>237</sup>, « la question paysagère reste un point central du projet de Bardo »<sup>238</sup>, « la question centrale du paysage »<sup>239</sup>, « la notion de paysage est centrale »<sup>240</sup>, « un concept majeur celui de paysagement ou du paysage »<sup>241</sup>.

L'arasement des bidonvilles et de l'habitat précaire dans l'objectif de créer le pôle touristique patrimonial administratif et de service a permis de révéler le paysage exceptionnel qu'offre le site du Bardo, ce socle naturel fait de relief, d'eau et de verdure, avec la vue dégagée sur le Rhumel, le pont du diable, le pont Sidi Rached, le Rocher, les zones boisées, des balcons et des terrasses (Coudiat, avenue Abane Ramdane, Avenue Aouati Mustapha, avenue Rahmani Achour ...) est une opportunité pour le développement du futur pôle de la ville.

L'idée de faire de Bardo un projet paysager a été évoquée et soutenue par plusieurs experts « ça ne sera pas nettement mieux de faire un aménagement paysager ? », « le paysage...et

<sup>237</sup> Judith RAYSER.

<sup>238</sup> Badia BELABED SAHRAOUI.

<sup>239</sup> Pierre PILLARD

<sup>240</sup> Lamia ZAKI.

<sup>241</sup> Nadir BOUMAAZA.

en même temps c'est tout [...] je pense que ce projet est un projet de paysage » 242, car si la démolition des constructions semblait avoir créé du vide pour les autorités locales, ce ne fut pas la même impression pour certains experts, ce « vide » est un paysage très fort « un paysage plein » pour reprendre l'expression d'un intervenant, bien au contraire, il semble avoir mis à jour un panorama que la ville avait perdu et qu'elle doit à présent préserver.

Mais l'idée du projet paysager n'a pas fait l'unanimité surtout auprès des autorités locales « non, soyez rassuré il y aura du paysage et autres choses, le bardo doit être urbanisé tout en recommandant un traitement paysager particulier connaissant cet atout inestimable »<sup>243</sup>. Nous pouvons traduire cette prise de position par la pression exercée par la société civile, exprimée dans les articles de presse<sup>244</sup>, par les enjeux politiques et économiques que suscite le projet RGB ainsi que le PMU. Peut-être derrière cette réticence de travailler le paysage, subsiste l'idée d'un vide qui peut être perçu comme un manque d'ambition.

Pour les autorités locales, comme pour certains experts, le Bardo est une opportunité conceptuelle qui doit composer avec et en respect du paysage qui a été créé.

L'idée qui ressort est celle du paysage qui doit occuper une place centrale dans le projet au point d'être considéré comme une infrastructure de ce dernier, mais cela n'exclut nullement d'autres fonctions nécessaires dans une optique du développement durable.

Cette question du paysage permet aussi de traiter toutes les échelles, du quartier à l'agglomération, l'idée est d'avoir une démarche paysagère sur l'ensemble du territoire de Constantine et non pas uniquement sur le Bardo, le cours d'eau peut être justement un élément de raccord des échelles dans la réflexion sur le grand paysage, c'est un élément identitaire complémentaire de la ville qui peut générer du lien économique et social.

---

<sup>242</sup> Judith RASER

<sup>243</sup> Réponse du Wali à l'idée d'un projet paysagé au bardo, 1<sup>re</sup> responsable du projet PMU et RGB, dans le 1<sup>re</sup> workshop « Modernisation et restructuration des villes. Constantine » Wilaya de Constantine. 2009.

<sup>244</sup> Suite à l'expropriation des habitants de bardo et à la délocalisation des petites industries, cela a permis de libérer une assiette foncière très importante en plein centre-ville, ce qui a suscité de la spéculation et (« **Le foncier du Bardo convoité** » L'Expression - 15 novembre 2009, ) Le Wali de Constantine : « je n'ai pas vendu bardo » discours de clôture du deuxième workshop.

#### **d. *La place du Rhumel***

Le Rhumel occupe une place très importante dans la ville. C'est l'élément structurant du territoire, c'est un élément identitaire de la ville, une ligne de repère fondamentale pour l'orientation et la perception urbaine. Mais malheureusement avec le temps, le Rhumel fut délaissé, voire abandonné, recevant les évacuations des eaux usées et ses berges sont devenues le réceptacle des bidonvilles, pour reprendre les qualificatifs employés par les experts « comment peut-on bâtir quelque chose sur ce Rhumel, alors qu'il a été lui-même délaissé ? Et même insulté quelque part [...] c'est un roi nu, un roi en agonis [...] il n'est absolument pas du tout en majesté »<sup>245</sup>.

Le PMU et projet RGB sont l'occasion que la ville renoue avec son oued<sup>246</sup>, en le mettant en valeur par de nouveaux projets qui contribueraient à booster l'attractivité de Constantine. Le projet devra être pensé avec et autour du Rhumel, il est question de le revaloriser. Le Rhumel à son tour continuerait à embellir la ville.

Pour ce faire il est important que le Rhumel retrouve son débit, sa puissance et sa magnificence pour qu'il ne soit plus ce petit filet d'eau trouble. A cette situation le directeur de l'hydraulique apporte la solution qu'avec la croissance de la production en eau du barrage de Beni Haroun<sup>247</sup> (destinée à alimenter la ville de Constantine), la nappe de Boumerzoug sera de moins en moins exploitée ce qui permettra à son trop-plein de déverser de nouveau dans le Rhumel et améliorer de nouveau la qualité de son débit.

#### **e. *L'architecture***

Dans le processus de métropolisation, le retournement d'image de la ville est très important, et cette nouvelle image doit passer par des architectures signées, l'audace de gestes architecturaux forts peut ressusciter la ville.

L'architecture est un élément majeur de distinction dans le monde global d'aujourd'hui, si en plus, l'architecture est dans un site exceptionnel comme celui de Constantine, le résultat ne peut être qu'unique et Bardo est le site idéal pour accueillir ces architectures qui auront pour obligation d'être à la hauteur de ce paysage.

---

<sup>245</sup> Khalid MIKOU.

<sup>246</sup> *ibid.*

<sup>247</sup> Discours du directeur de l'hydraulique (Wilaya Constantine, 2009).

Il est important de préciser qu'il ne s'agit pas d'importer des modèles, ou de faire un projet « fashion », mais des propositions en relation avec le contexte constantinois, qui tiennent compte de l'identité très forte du site, qui ne faudra pas perdre.

Dans son discours, le wali a affirmé la volonté de faire du Bardo « un espace grandiose »<sup>248</sup> qui serait en adéquation avec la future image de la métropole.

#### **f. La qualité**

La dimension qualitative semble être capitale dans les discours des experts : « doit être qualitative »<sup>249</sup>, « la qualité est importante », « c'est très important la qualité », « travailler avec l'objectif de qualité », « il faut avoir de la qualité », « avoir la qualité comme référent » 250.

Tous (experts, autorités locales et porteurs du projet) insistaient sur le fait que le projet du Bardo devait être abordé avec une approche qualitative qui insuffle du progrès. Il s'agit là de réfléchir à une programmation non quantitative qui contribuera à la mise en place des fondements structureaux et doctrinaux de ce qui est souhaité pour le développement du site Bardo.

La qualité est abordée sous toutes ses formes : architecturale, environnementale, spatiale, sociale, qualité de vie, des services, etc. Les décideurs locaux auront à définir les normes de cette qualité recherchée avec l'appui des experts.

#### **g. Orientations**

Le projet Bardo est l'opportunité pour structurer l'espace, c'est avant tout un projet paysager à vocation touristique, culturelle et économique. Il doit avoir un geste structurant très fort qui permettra à la ville de se régénérer sans jamais rompre avec la qualité du paysage.

Le programme pour le projet Bardo devra inclure une foulée verte, du résidentiel, du commerce et de bureaux, avec un niveau de qualité des services et dans le respect des principes du développement durable. Le site offre à la ville de Constantine, des points de

---

<sup>248</sup> *ibid*

<sup>249</sup> Khalid MIKOU, Josep MARIA LLOP.

<sup>250</sup> Josep MARIA LLOP, Rachid SIDI BOUMEDINE, Nadir BOUMAAZA, Rahime HAFIANE, MIKOU, Riad HANTATI, Ziad CHOUKAIR.

terrasses sur paysage, des belvédères, des parcs urbains, une promenade le long du Rhumel, des espaces d'animation par la culture, des activités autour de la science, du festif, du livre, de la religion, etc.

Le grand défi dans le projet serait d'inventer le paysage des plateaux, avec une architecture à l'échelle de l'homme.

En sommes, les grandes orientations sont relatives au respect du paysage et de l'identité de la ville, à la valorisation des éléments naturels (le Rocher, le Rhumel, les berges, les espaces plantés), l'amélioration de la mobilité (circulation piétonne, promenades, haltes, franchissement du Rhumel...) et la création de nouvelles centralités.

### **6.6.3 Résultats relatifs aux outils de gestion de projets**

#### ***a. La création d'une agence d'urbanisme***

La nécessité de la création d'une agence d'urbanisme pour la mise en œuvre du PMU semblait être une évidence pour les experts, sans la prétention de répondre à la question des outils opérationnels d'aménagement, elle pourrait les compléter, c'est un outil de réflexion qui prépare l'opérationnel.

L'agence devra assurer la cohérence des projets et celle de la ville, elle doit structurellement permettre le dialogue des échelles et assurer une certaine flexibilité (ne pas figer), elle permettrait de prévenir les aléas et réagir en fonction des changements.

L'agence aurait pour mission de :

- L'élaboration d'une vision stratégique pour la ville.
- Préparer les documents aidant aux prises de décisions.
- Observer, rechercher et exploiter les informations pertinentes.
- Assurer une mission de veille et d'évaluation permanente.
- Mobiliser les compétences et les expertises utiles (universitaire consultant expert).
- Produire les termes de référence et les cahiers de charges pour les projets.
- Contribuer au management et aux gestions des projets.
- Assurer au besoin des maîtrises d'ouvrage déléguées<sup>251</sup>.

---

<sup>251</sup> Rapport final du workshop « Modernisation et re-structuration des villes. Constantine » Wilaya de Constantine 2009.

L'agence d'urbanisme peut également jouer le rôle d'interface avec les acteurs publics.

### **b. Charte des fondamentaux**

Le site exceptionnel du Bardo (valeurs paysagère, historique patrimoniale, identitaire) exige de baliser les interventions, elle représente l'ensemble des valeurs communes, les orientations devraient être consignées dans ce que les experts ont nommé « cahier des prescriptions »<sup>252</sup>, « charte des invariants »<sup>253</sup>, « charte de qualité »<sup>254</sup> pour finalement retenir le terme de « chartes des fondamentaux »<sup>255</sup> pour aider les équipes qui auront à intervenir sur le Bardo.

Ce qui émerge comme éléments de charte :

- nécessité de la dynamisation ;
- prise en compte des contextes et réalités ;
- travail indispensable sur les échelles et temporalités ;
- la qualité comme référent ;
- le respect des principes du développement durable ;
- composer avec et dans le respect du paysage dans ses différentes échelles ;
- donner du sens aux actions ce qui évitera les risques du conservatisme ;
- opter pour un geste architectural fort de qualité et savoir le situer ;
- une maîtrise d'ouvrage responsable ;
- l'évaluation en continu du projet (avant, pendant et après) ;
- cette charte installe les fondements structureaux et doctrinaux pour le projet Bardo, mais elle doit être suivie d'un cahier de prescriptions.

### **c. L'évaluation**

L'évaluation a été soulevée comme l'un des fondamentaux du projet, « L'évaluation en continu est la seule manière de faire vivre le projet », elle doit se faire en continu, être indépendante avec un retour public et donc engager les mécanismes pour réorienter à partir de cette évaluation.

L'intérêt de l'évaluation de projet n'est plus à démontrer, elle permet une meilleure connaissance du projet, c'est un outil mis à la disposition des acteurs pour les aider dans leurs pratiques et les appuyer dans la formalisation de leur doctrine d'intervention.

<sup>252</sup> Badia BELABED SAHRAOUI, karima ANOUCHE, Nadir BOUMAAZA, Khalid MIKOU,

<sup>253</sup> Maya VITORGE.

<sup>254</sup> Khalid MIKOU

<sup>255</sup> Rachid SIDI BOUMEDINE.



Elle contribue à la recherche de valeur et de sens et permet une éventuelle redéfinition du projet, elle permet de repérer les écarts et réajuster en fonctions des changements.

## 6.7 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION *EX ANTE*

L'évaluation *ex ante* a bien aidé les autorités locales à :

- expliciter les enjeux des projets ;
- affiner les objectifs des deux projets PMU et RGB ;
- définir une démarche d'intervention ;
- assurer la cohérence interne et externe du projet, l'objectif globale de Bardo est un objectif spécifique du PMU
- les conforté dans leurs choix pour la ville ;

Le rapport de cette évaluation a servi de base pour :

- la rédaction du document PMU fixant les enjeux du projet, ses objectifs, ses principes, ainsi que son programme ;
- la rédaction des textes relatifs aux missions de l'agence chargée de la conduite du PMU ;
- la rédaction des textes relatifs aux missions de l'office Bardo ;
- la rédaction des textes relatifs aux missions de l'office de réhabilitation de la vieille ville de Constantine ;
- la rédaction des textes relatifs aux missions de l'office de management du projet et des cahiers des charges du concours d'aménagement du Bardo ;
- la poursuite de la procédure d'éradication des bidonvilles, relogement des habitants et indemnisation des propriétaires à Bardo ;
- le lancement du concours d'aménagement du Bardo ;
- la sélection de la short liste des bureaux d'études.

Le second workshop, organisé neuf mois après le premier, était une forme de consultation internationale des documents confectionnés.

### 6.7.1 Le document PMU

Le PMU avait pour objectif de doter la ville des attributs qui lui manquaient pour la hisser au rang de métropole régionale. Il intervient sur les différentes dimensions : politique, économique, sociale, environnementale et paysagère, à travers l'amélioration des transports et la mobilité, la valorisation du patrimoine culturel constantinois (matériel et immatériel), l'introduction de nouvelles composantes urbaines et la création de nouvelles centralités.

Dans son programme, le PMU projette une réhabilitation des tissus, la dépollution des oueds Rhumel et Boumerzoug et la création de six pôles de compétitivité<sup>256</sup>, assurant l'équilibre territorial de l'agglomération, chacun de ces pôles est «le siège de fonctions spécialisées dominantes, mais non exclusives»(Sahraoui 2011).

Le PMU a pour objectifs de(Wilaya de Constantine 2011) :

- Doter la ville des attributs nécessaires pour assurer son rayonnement à l'échelle régionale et nationale et qui permettrait son positionnement en tant que métropole méditerranéenne ;
- le Projet urbain de modernisation ambitionne la connexion de Constantine à l'international ;
- le projet contribue à la cohérence et à la consolidation du territoire de la métropole, en intégrant les projets structurants déjà engagés ;
- le projet doit permettre la valorisation et le renouvellement de l'image de Constantine métropole .

Le projet de modernisation s'est fixé pour principes (Wilaya de Constantine 2011) :

- la durabilité : un projet en adéquation avec les principes du développement durable,
- l'amélioration des conditions de vie de la population,
- le respect des valeurs historiques, patrimoniales et environnementales de la ville ).

---

<sup>256</sup>A. Pôle touristique-patrimoine-administration-services/B. Pôle d'échanges commerciaux et de services (aéroport et gare multimodale Zouaghi) /C. Pôle technologique (mécanique et métallurgie /Univ. Mentouri-zone industrielle-Aïn Smara)/D. Pôle biotechnologie (ville nouvelle Ali Mendjeli)/ E. Pôle pharmaceutique (Didouche Mourad-EI Khroub-la ZI Palma) / F. Plateforme logistique régionale (El Gourzi-Ouled Rahmoun)(Wilaya de Constantine 2011).

### 6.7.2 Cahier des charges de l'office Bardo

L'office d'aménagement du site du Bardo était réfléchi comme un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du Wali de la wilaya de Constantine<sup>257</sup>.

Dans le cadre des missions qui lui sont conférées, l'établissement est chargé notamment de :

- assurer la conduite de toutes les opérations inscrites dans le cadre du Plan d'aménagement du site Bardo ;
- acquérir et aménager les immeubles bâtis ou non bâtis ou toutes assiettes foncières nécessaires à l'aménagement de la ville nouvelle ;
- effectuer toute opération commerciale, mobilière, immobilière et financière liée à son objet et de nature à favoriser son développement ;
- réaliser les opérations de gestion foncières conformément aux dispositions prévues par les lois et règlements en vigueur,
- bénéficier du droit de préemption institué par les dispositions prévues par les lois et règlements en vigueur
- céder des terrains destinés à l'habitat ou aux activités artisanales ou commerciales selon les modalités fixées par un cahier de servitudes pris par arrêté du ministre chargé de l'aménagement du territoire ;
- assurer, pour le compte de l'Etat, les missions de Maîtrise d'ouvrage déléguée ;
- recueillir, traiter, conserver, et diffuser les données, informations et documentations à caractère statistique, scientifique, technique et économique se rapportant à son objet et conserver les dossiers et études conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

### 6.7.3 Concours d'idées international pour l'aménagement de Bardo.

Suite à ces deux workshops, les autorités locales ont poursuivi le projet et ont lancé un appel à concours d'idées international<sup>258</sup> pour l'aménagement du Bardo en 2010.

---

<sup>257</sup> Elaboré par Rachid SIDI BOUMIDINE et Badia BELABED SAHRAOUI, à partir des orientations du workshop.

L'objet du concours était de sélectionner un maître d'œuvre pour la conception de l'aménagement du quartier du Bardo. Il était ouvert aux bureaux d'études et groupement de bureaux d'études inscrit sur la « short list » constituée après consultation.

Les candidats avaient pour objectifs de (Appel à projets concours d'aménagement du Bardo 2020) :

- définir la vocation du Bardo dans ce contexte global (en)changeant, et les conditions de son aménagement, compte tenu des la sensibilité et des caractéristiques du site ;
- définir les grandes options d'aménagement et les orientations de développement durable à Bardo en compatibilité avec les orientations du schéma directeur, de la wilaya de Constantine et les orientations du rapport final du Workshop ;
- définir les grandes orientations urbanistiques en vue de proposer des actions répondant aux enjeux de la métropole.

L'appel avait pour orientations programmatiques :

- tableau synthèse : pôle artisanat- tourisme- détente-loisirs -recherche (tiré du programme du projet de modernisation).
- Fonctions : assurer le complément et la complémentarité des équipements (avec et) dans le site de la ville historique (le Rocher) : hôtellerie de différents niveaux pour assurer la diversité des fonctions touristiques (affaires, culture, loisirs), Musée de la ville, habitat, commerce et service (services à la population et aux entreprises et à l'artisanat).
- exigences du site en fonction de sa topographie (amphithéâtre) et de son voisinage (Pont, Medina, Rummel).
- vocation du Bardo (dans la métropole et dans son contexte local : le Rocher).
- renforcer et conjuguer la double image de tradition (architecture, patrimoine matériel et immatériel) et de modernité (fonctions et services).
- éléments pour un aménagement des espaces publics :

Il avait pour prescriptions générales d'aménagement :

---

<sup>258</sup> Ibid.

- mise en valeur du Rummel (franchissement et conjonction des deux rives, continuité verte et ruban bleu) ;
- préservation et valorisation des espaces forestiers existants, création de continuité vers la zone de l'aqueduc, et vers Sidi mabrouk) ;
- mobilité et articulation aux différentes échelles ;
- assurer des circulations piétonnières horizontales en continuité avec les voies de la vieille ville, et la rythmique engendrée par les arches du Pont ;
- aménager les promenades et les haltes le long des berges depuis le défilé jusqu'à l'aqueduc ;
- articuler les haltes (places et placettes) et les franchissements de l'oued ;
- faciliter dans la partie haute, la continuité des services associés à la ville et leur accessibilité ;
- accroître les parkings souterrains, en profitant des dénivelées et réduire les parkings de surface ;
- image : la disposition des espaces et volumes en gradins s'appuyant sur le plateau sud-ouest (ex Transat) et offrant à tous les utilisateurs une image complète de la Medina, du défilé et du Pont, doit s'accompagner d'une transparence qui rend cette image perceptible de tous les points du site.

Chaque concurrent devait fournir au moment du dépôt de son offre, le dossier technique incluant un rapport de présentation justifiant le programme proposé et la philosophie globale du projet de l'offre, le dossier administratif et l'offre financière.

La sélection des équipes pluridisciplinaires (urbanistes, architectes, paysagistes,) s'est faite sur la base de leurs références et compétences (Sahraoui 2011). Ainsi douze agences d'architecture et d'urbanisme internationales<sup>259</sup> ont été sélectionnées, les agences de la *short list* ont remis leurs travaux le 12 janvier 2011.

---

<sup>259</sup> BET OBERMEYER Allemagne, UTIC KOHWOH Canada, DAR EL HANDASSA EL BAHRIA EL Bahreïn, FG TECHNOPOLO Italie, IOSIS INTERNATIONAL France, GROUPE 06 France, IDF Portugal, SPACE GROUPE Corée du sud, OGER INTERNATIONAL France, SOGREAH France, MERAT WORKSHOP France, ARCHITECTURE –STUDIO France, SAU Algérie, URBACO Algérie. Après la présélection (avril 2010), le concours d'idées s'est adressé à une liste restreinte dite « Short List » publiée le 20 juin 2010 sur les quotidiens nationaux.

## 6.8 L'ÉVALUATION *EX POSTE* DU PROJET DE RENOUVELLEMENT DU GRAND BARDO (RGB)

En 2010, le Wali de Constantine était nommé à la tête de la wilaya d'Oran, le premier responsable des projets PMU et RGB a quitté la ville et les projets par la même occasion.

Après son départ les projets se sont arrêtés net, ils sont restés au stade d'études, il n'y a même pas eu ouverture des plis des bureaux d'études sélectionnés dans la *short list*, le Wali successeur n'a pas poursuivi la démarche entamée, pour reprendre LESBET.D « *Chacun sait par expérience que, si le décideur actuel change, la nouvelle tutelle ou direction n'est pas tenue de poursuivre le programme, elle peut et même elle doit lui préférer un autre projet. Elle marquera ainsi de son sceau une période de l'histoire* » (LESBET 1985 in SAHRAOUI 2011).

Il faut souligner que le projet n'était inscrit ni dans le programme national ni sur les plans d'urbanisme, cela signifie qu'il n'avait pas de budget consacré, compliquant davantage la situation et repoussant le premier responsable de la ville nouvellement installé à vouloir le poursuivre.

Parmi les objectifs que nous nous sommes fixés au départ, c'est l'évaluation *ex post* du projet RGB, même si dans ce type d'évaluation, les critères et les indicateurs sont fixés au début du projet, pour des raisons pédagogiques, nous aurions opté pour un moment subjectif et procédé à l'évaluation, mais dans notre cas il ne s'agit pas de changements dans les enjeux, objectifs ou même les résultats attendus du projet, il y a une rupture dans les termes de référence vu qu'il s'agit de « non projet », l'évaluation ne peut se faire à partir des termes de départ. Il y a abandon des principes de la métropole, il n'existe plus de continuité entre ce qui était projeté et la situation actuelle, car dès lors où il n'y a plus de maître d'ouvrage il n'y a plus besoins des nouveaux outils.

Le projet n'avait pas de statut juridique particulier qui permettait aux institutions locales de s'y engager pleinement, les agents de la ville<sup>260</sup> avaient également du mal à se projeter et à s'identifier au projet, plus précisément à sa démarche, qui leur est nouvelle, il faut avouer qu'il n'y a pas eu un travail de sensibilisation ou de mise à niveau des acteurs à l'approche de la ville par projet ou à la démarche du projet urbain.

---

<sup>260</sup> Impliqués dans le projet et membre du staff exécutif.

Les projets ont démontré les failles de la gestion, le cloisonnement des différents secteurs, la difficulté à collaborer, à se concerter et à communiquer entre agents de la ville d'abord, mais également avec la population qui est restée en marge de ce qui aurait pu être l'un des plus grands projets de transformation de la ville depuis des décennies. Peut-être que si les citoyens de la ville avaient porté le projet, ils auraient exercé une pression sur les autorités locales en place pour sa continuité.

Donc, en l'absence d'un cadre institutionnel et la disparition du maître d'ouvrage, il y a eu un retour à la planification urbaine traditionnelle, avec une logique de traitement de terrain par occupation des sols et non une vision par projet.

## **6.9 LES IMPACTS DU PROJET**

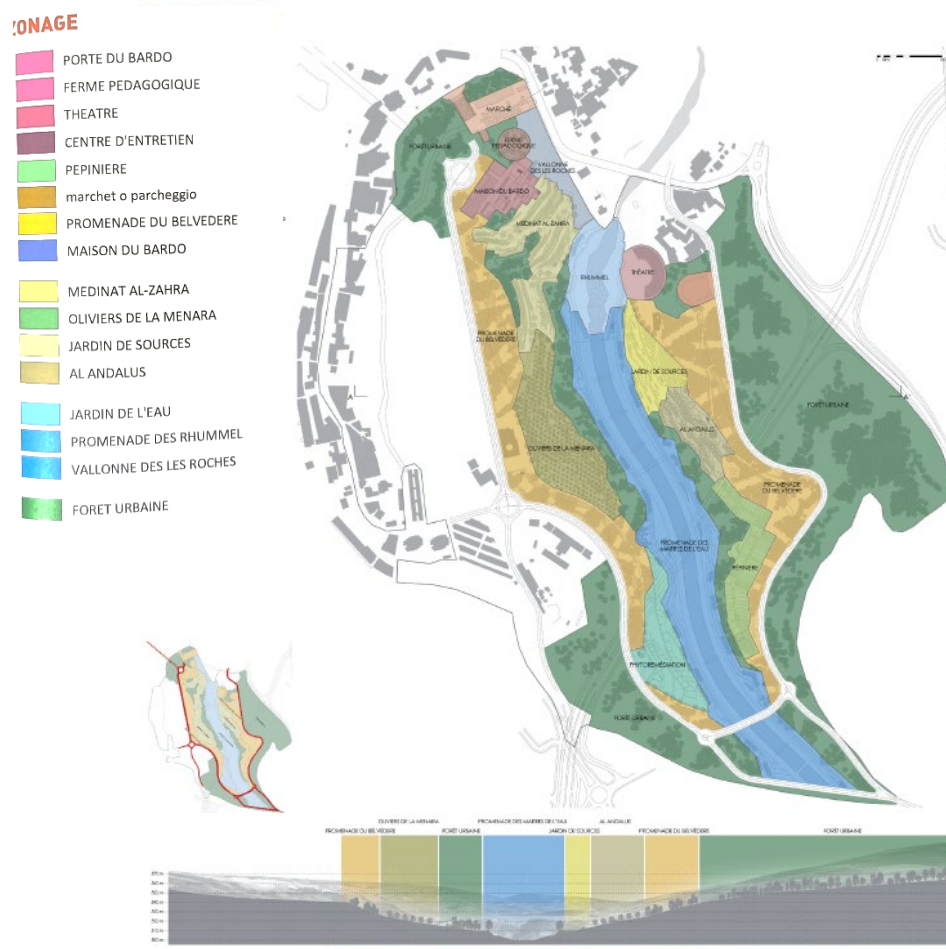
Lors de l'événement de Constantine capitale de la culture arabe, il y a eu un retour sur le projet d'aménagement du bardo, une fusion entre la SAU, bureau d'étude algérien et TECHNOPOLO, agence d'architecture italienne, est établie pour l'étude et la réalisation d'un central parc à Bardo.

Vu que les principaux acteurs<sup>261</sup> de ce projet ont participé à la phase préalable du projet de renouvellement du grand Bardo de 2009 à 2011, c'est avec les mêmes principes qu'ils ont abordé le projet d'aménagement du bardo (Cf. Figure 6-21 ,Figure 6-23, Figure 6-25)

Ce projet fut également abandonné juste après le lancement des travaux d'aménagements avec la fin de l'évènement Constantine capitale de la culture arabe en 2016. Bardo est actuellement un grand parc avec des aménagement éparses (Cf. Figure 6-26, Figure 6-27).

---

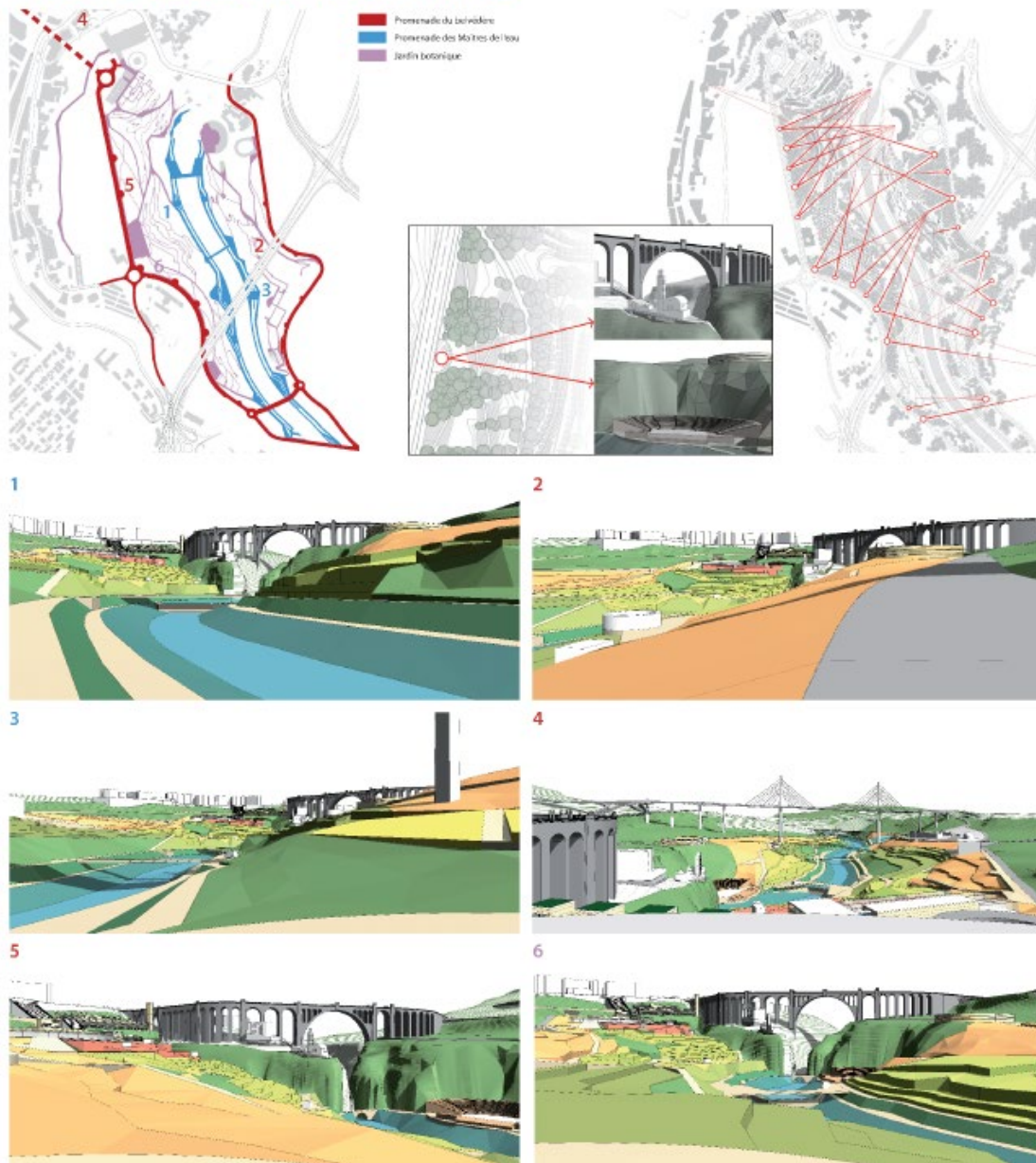
<sup>261</sup> Rachi SIDI BOUMEDINE et Massimo AURELI



**Figure 6-21: Principe d'aménagement du parc Bardo.**  
**Source : Groupement TECHNOPOLO/SAU 2015.**



### T2B1 SYSTÈME DES BELVEDERES



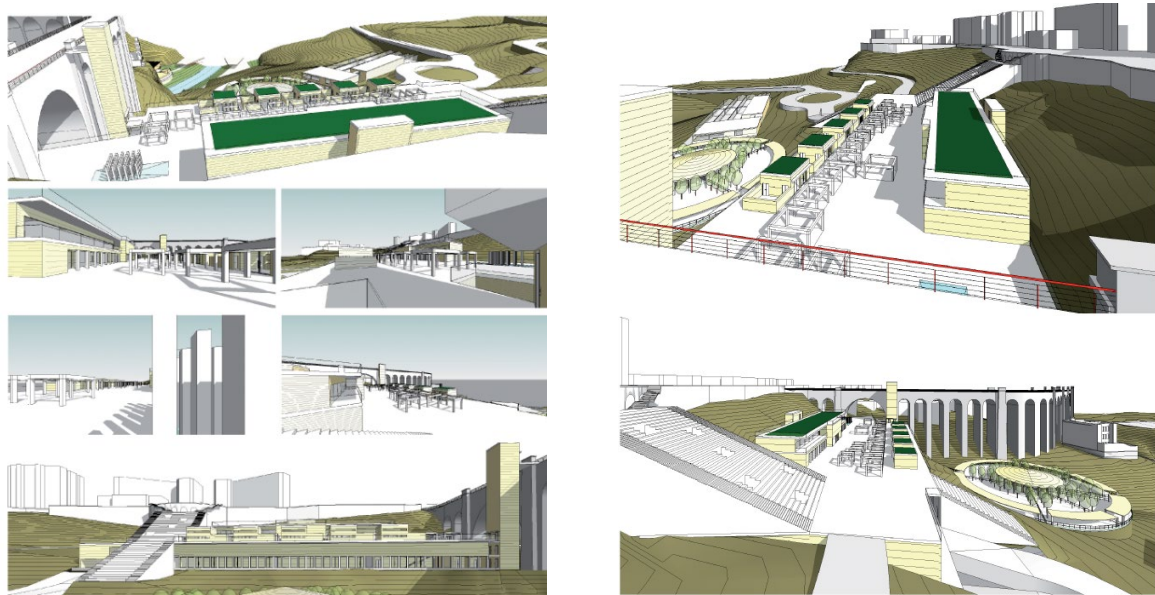
*Figure 6-22: Système des belvédères.  
Source : Groupement TECHNOPOLO/SAU 2015.*



*Figure 6-23: Proposition d'aménagement*

*Figure 6-24: Système des arbres.*

*Source : Groupement TECHNOPOLO/SAU 2015.*



*Figure 6-25 : Proposition d'aménagement.*

*Source : Groupement TECHNOPOLO/SAU 2015.*





*Figure 6-26 : Vue sur l'aménagement actuel de Bardo.*

*Source : M. KHEROUATOU 2020.*



*Figure 6-27 : Vue sur la ferme pédagogique à bardo.*

*Source : inconnue.*

## CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons démontré à travers le cas du projet de Renouveau du Grand Bardo comment l'évaluation *ex ante* peut être un outil d'aide à la décision pour les autorités locales et un appui pour la gestion performante des projets.

La prise de décision est un acte important (responsable), qui doit être mûrement réfléchi et qui doit surtout se baser sur des éléments d'informations fiables et l'évaluation est un outil permettant d'apporter les éléments nécessaires et les outils pour une meilleure appréhension des effets de l'action, offrant ainsi aux décideurs la possibilité d'améliorer leurs stratégies futures.

L'évaluation *ex ante* des projets PMU et RGB a permis dans un premier temps de revenir sur la définition des concepts utilisés dans les intitulés des deux projets : « modernisation », « métropolisation » et « restructuration » afin d'écartier les éventuelles incompréhensions ou incertitudes vis-à-vis de leurs usages et de construire un socle de dialogue commun à l'ensemble des experts.

Programmer avant même la mise en œuvre du projet, elle a dressé un état des lieux en mettant l'accent sur la situation de départ à travers l'analyse du contexte, des atouts, des opportunités et des faiblesses du site, elle a participé à la conception du programme, à la vérification des enjeux et à l'affinement des objectifs ainsi qu'à la vérification de leurs adéquations par rapport au contexte, « elle fait partie des documents de préparation du projet » (Bureau national d'études techniques et de développements 2004).

Dans un second temps, c'est la question de la démarche du projet qui a été abordée pour les PMU et RGB, les experts ont contribué à la réflexion sur le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets et à la définition d'une charte des fondamentaux pour le projet Bardo.

Les résultats de l'évaluation *ex ante* ont été consignés dans un rapport final, ils ont conforté les autorités locales dans leurs choix et décisions concernant les deux projets PMU et Bardo et ont permis d'orienter leurs actions.

Le rapport final de l'évaluation *ex ante* a servi de support à :

- la rédaction du document final « Grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale » (Wilaya de Constantine 2011),

- l'élaboration du cahier des charges de la présélection des bureaux d'études pour le projet de renouvellement du grand Bardo, à l'avis de présélection nationale et internationale de bureaux d'études.
- la rédaction de l'arrêté fixant les missions, l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Agence d'aménagement et de Modernisation Urbaine de l'agglomération de Constantine.
- l'arrêté fixant les missions, l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'office d'aménagement du Bardo (Constantine).
- l'arrêté fixant les missions, l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'office d'animation économique, culturelle et touristique et de valorisation du patrimoine culturel matériel et immatériel de Constantine.

Nous avons vu qu'à l'échelle territoriale, elle permet de faire ressortir les atouts et faiblesses du territoire et ses potentialités, comparer les performances des territoires à l'échelle du projet urbain, elle permet le réajustement de la stratégie et la correction de sa trajectoire en fonction des éventuels changements etc. (Jacques Theys, cité dans Villalba et al., 2005) et (Wachter et al., 2000).

Elle contribue à mieux connaître le projet, c'est le moment où l'ensemble des acteurs se réunissent et partagent leurs connaissances sur le projet, c'est aussi un outil de formalisation des actions mis à la disposition des acteurs responsables de la mise en œuvre du projet.

L'évaluation permet de mettre en avant les effets d'un projet et de se questionner sur ses fondements, elle contribue à la recherche de valeur et de sens (Guitard 2009).

Nous faisons également le constat que l'évaluation de projet à elle seule ne suffit pas, même si elle contribue fortement à sa gestion, il est important de suivre une méthode de gestion de projet. Si le projet RGB avait suivi par exemple l'approche du cadre logique cela aurait permis de déceler dès le départ les risques pouvant altérer le processus et réduisant les chances d'atteinte des objectifs et la manière de les anticiper et d'identifier les hypothèses pouvant influencer l'avancement du projet, voire son arrêt.

La question de sa non-inscription dans les plans d'urbanisme serait apparue dans le chemin critique du projet et de ce fait aurait constitué une condition pour sa poursuite, les menaces auraient été mieux prises en compte.

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

## **CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES**

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

### CONCLUSION GENERALE

Le projet urbain est présenté comme une alternative à la planification urbaine, cette nouvelle pratique plus souple et ouverte, prône la concertation entre les différents acteurs et l'implication des citoyens pour la réussite du projet, il englobe en effet de nouvelles exigences dont la prise en compte des différentes temporalités de la ville.

Cela rend sa gestion complexe, car en plus des difficultés liées à ses caractéristiques intrinsèques (dialogue des échelles, concertation entre les différents acteurs, gestion des temporalités, marketing du projet). Il implique des investissements considérables pour des opérations d'infrastructures (routes, gares...), de grands équipements (lieux de commerces, de loisirs, musées, centre de recherches...), du logement et des structures dédiés à l'évènementiels (expositions, festivals...) etc.

Cette complexité des projets urbains rend la tâche des autorités extrêmement difficile en termes de décision et de choix d'engagement ce qui nécessite l'usage d'un outil d'aide à la décision.

Ces nouvelles configurations de l'action imposent l'évaluation comme outil pour la prise en charge des difficultés liées aux projets urbains et à l'action sur la ville. L'évaluation est devenue aujourd'hui une pratique incontournable dans les décisions politiques et techniques associées à ces projets. Elle permet de connaître les progrès accomplis, la qualité de la planification et de la gestion, de comparer les résultats aux objectifs, de connaître la portée du projet et surtout de réorienter la stratégie adoptée en fonction des aléas rencontrés. C'est un outil permettant l'amélioration continue de la démarche, mais également sa valorisation.

L'évaluation des projets urbains constitue pour nous le point de départ de la réflexion dans cette thèse, notre travail a essayé de comprendre son rôle, à préciser ses enjeux et à connaître son impact réel sur le projet, ce qui nous a mené aux questions principales de cette recherche :

**Comment l'évaluation peut-elle être un outil de gestion permettant d'opérer de façon optimale pour les projets urbains ? Peut-elle être un outil stratégique d'aide à la décision ?**



## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

En Algérie, les deux pratiques (projet urbain, évaluation) sont méconnues dans le monde professionnel. Pourtant en 2009, les autorités locales de la ville de Constantine, se sont engagées dans un projet nouveau et complexe de renouvellement du grand Bardo, complexe non pas par sa taille, mais par la démarche de projet urbain, par la diversité des acteurs impliqués, les enjeux et les changements qu'il ambitionne pour la métropole et pour les pratiques de transformations de la ville.

Pour mener à bien ce projet et assurer sa cohérence interne et externe, il était nécessaire de rompre avec les pratiques d'urbanisme coutumières, de réfléchir la ville par le projet, d'avoir une vision stratégique sur la base d'une démarche cohérente et flexible qui serait assurait par celle du projet urbain.

Avant sa mise en œuvre, il a bénéficié d'un workshop international dont les résultats ont servi à la définition de sa stratégie. Ce qui nous a conduits à émettre l'hypothèse que : le workshop organisé par la Wilaya de Constantine est une évaluation ex ante des projets PMU et RGB, et que son usage a contribué considérablement à la précision des objectifs, à la définition de la stratégie d'intervention et de gestion performante des projets et qu'elle était un outil d'aide à la décision indéniable pour les responsables et les gestionnaires du projet .

Notre objectif principal était d'apporter de la connaissance sur une pratique méconnue en Algérie, celle de l'évaluation de projets, de sensibiliser sur son intérêt dans la gestion des projets et son apport dans l'aide à la décision.

Dans un premier temps nous avons abordé le concept « projet » et fait ressortir une définition commune à l'ensemble des projets. Peu importe son échelle, il « est motivé par des objectifs définis, pour atteindre des résultats précis, dans un espace connu, sous la contrainte du coût, de la qualité et du temps ».

Bien que chaque projet soit unique par son contexte, ses enjeux, ses objectifs, les acteurs impliqués, etc. Dans l'ensemble, ils comportent tous les mêmes étapes, il y a un début, un milieu et une fin, c'est ce qu'on appelle le cycle de vie du projet.

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

La compréhension de ce cycle et de son processus permet de mieux comprendre les étapes de conception et de planification du projet, de sa réalisation, sans omettre les phases de son exploitation, ses impacts et son évaluation.

Dans un second temps nous nous sommes penchés sur la question de la gestion de projet dont les méthodes sont multiples, la notion semble être un processus qui s'inscrit dans une logique d'efficacité pour l'optimisation des résultats. Dans notre travail, nous avons traité trois des méthodes les plus utilisées, l'approche du cadre logique, la gestion axée sur les résultats et l'évaluation comme outil de gestion de projet.

- L'approche du cadre logique implique une évaluation des risques ainsi que la formulation d'éventuelles mesures correctrices (Clark et Sartorius, 2004). Elle a l'avantage de simplifier les projets complexes, à mesure de l'avancement du projet.

Focalisée sur la logique du projet, elle est réfléchiée et conçue sur la base des objectifs de ce dernier, en les hiérarchisant, elle offre une meilleure visibilité du projet auprès de l'ensemble des acteurs y compris les futurs utilisateurs.

- La gestion axée sur les résultats quant à elle, est une approche participative de planification, gestion et évaluation des programmes/projets, où les résultats externes sont au cœur du processus de gestion du projet, avec pour objectif principal de lier les ressources aux résultats tangibles attendus.
- L'évaluation, menée tout au long du cycle du projet constitue un outil de gestion, élaborée en amont du projet, elle assure la pertinence de la stratégie du projet et son efficacité, à mi-parcours elle permet l'ajustement de la démarche, voire la redéfinition des objectifs du projet, à la fin du projet, elle évalue les effets du projet, ses impacts et sa viabilité.

La pratique de l'évaluation étant nouvelle pour nous, méconnue dans le monde professionnel en Algérie et très peu abordée dans celui de la recherche<sup>1</sup>, a été traité dans une bonne partie de cette thèse, pour lever le voile sur sa définition et sur sa terminologie spécifique.

---

<sup>1</sup> Les thèses qui traitent concrètement de l'évaluation l'abordent avec le spectre de développement durable et des énergies renouvelables.

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

Les objectifs de l'évaluation sont l'amélioration du processus décisionnel, la performance, et l'apport de connaissances nouvelles. Souvent assimilée à d'autres pratiques, comme l'inspection et le contrôle ou le pilotage, elle leur est pourtant différente par ses objectifs, son but et par son processus.

Le couple suivi/évaluation est très utilisé pour la gestion du projet, les résultats du suivi servent à l'évaluation, mais elle est indépendante et plus rigoureuse par ses procédures et méthodes, et s'intéresse à tous les aspects du projet contrairement au suivi.

Menée par des experts, souvent ils ont en plus le rôle de médiateur pour embarquer les acteurs dans une « démarche d'analyse et de compréhension de la situation » (Konkobo, 2013), afin de trouver des compromis sur la définition des objectifs de l'évaluation, et sur les informations prioritaires à recueillir.

L'évaluation est une approche qui s'appuie sur des normes et des critères préalablement établis afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs d'un programme, projet ou action afin de déterminer le niveau de succès. Elle permet de tirer les enseignements dans l'objectif d'améliorer les pratiques, et contribue à la prise de décision (Zarinpoush Fataneh and Imagine Canada (Organisme), 2006).

Les principaux critères d'évaluation sont : l'efficacité, la pertinence, l'efficience, l'impact, la cohérence, d'autres critères peuvent être ajoutés selon les caractéristiques et les objectifs du projet. Le choix des critères est la mission du commanditaire.

Les critères sont renseignés par des indicateurs, un indicateur peut être qualitatif ou quantitatif, il doit permettre la vérification du niveau d'accomplissement du projet : total, partiel ou néant. Chaque projet a un objectif global et des objectifs spécifiques qui s'articulent entre eux et qui contribuent à la réalisation de ce dernier.

Les indicateurs sont classés par catégories, selon les différents moments du projet, cela induit la production d'indicateurs *ex ante* (indicateurs de contexte), *in itinere* et finaux (indicateurs de moyens et d'activités) et *ex post* (indicateurs de performance) (Bernadette Cavalier et al., no date).

Pour être performants, les indicateurs devront être SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound).

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

Le type d'évaluation est choisi en fonction de son usage et de ses finalités. Elle peut porter sur un périmètre (programme stratégique, programme, projet), des moments dans le cycle du projet ou tout au long du projet.

Le type d'évaluation dépend également de son auteur, on distingue alors

- L'auto-évaluation, menée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans le projet.
- L'évaluation interne, où l'organisme chargé de l'évaluation désigne une personne impliquée dans le projet pour mener l'évaluation.
- L'évaluation externe (récapitulative) est menée par des experts extérieurs au projet.

Dans notre travail nous avons porté un intérêt particulier aux moments de l'évaluation qui sont étroitement liés au cycle d'un projet : *ex ante* (a priori), *in itinere* (chemin faisant, concomitante) et *ex post* (a posteriori), puis nous avons fait un focus sur l'évaluation *ex ante*.

Les évaluations passent pratiquement toutes par les mêmes étapes :

- Compréhension des besoins du commanditaire ;
- Définition du but de l'évaluation ;
- Choix du type d'évaluation ;
- Identification des acteurs concernés ;
- Élaboration des questions évaluatives ;
- Choix des outils de l'évaluation ;
- Identification des sources de l'évaluation ;

Sa mise en place passe avant tout par :

- La connaissance du projet, il s'agit de connaître et comprendre le contexte de son émergence et ses enjeux ;
- L'établissement de la situation de départ, l'état « Zéro » afin de mesurer la situation après le projet et ses impacts ;
- L'élaboration de l'analyse AFOM ;

Pour confirmer l'hypothèse que le workshop est une évaluation *ex ante* nous avons fait un parallèle entre les étapes du processus évaluatif et celles du déroulement du workshop.

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

L'analyse a démontré que le workshop international a suivi les étapes du processus évaluatif et a respecté les standards internationaux, même si dans sa mise en place les phases préalables ont été omises.

Par contre, lors de son déroulement nous retrouvons :

- Les commanditaires du workshop (évaluation) sont les autorités locales ;
- L'objectif de l'évaluation était clairement explicité par le Wali de Constantine dans son discours de clôture du premier workshop : « J'ai fait appel à ces experts parce que je veux m'éclairer. Je suis porteur d'un projet, j'ai des idées. [...] Ce n'est pas parce que je suis Wali que j'ai le droit de tout faire »<sup>2</sup>. Elle avait donc pour objectif d'aider les autorités locales à la prise de décision.
- Mené avant même la mise en place du projet, c'est une évaluation *ex ante*, les évaluateurs sont des experts nationaux et internationaux, en plus des porteurs de projet, c'est une évaluation conjointe.
- L'ensemble des acteurs impliqués dans le projet ont été conviés.
- Un diagnostic exhaustif du territoire, effectué par les différentes directions de la Wilaya et les universitaires ce qui permet une bonne connaissance du contexte
- Bien que les questions évaluatives soient le fil conducteur de toute évaluation, elles n'ont pas été confectionnées, nous nous sommes exercés à le faire après examen des enjeux, objectifs du projet et résultats attendus et suite à nos discussions avec les porteurs de projet.
- Les enjeux et objectifs du projet n'ont pas été explicités de manière claire, nous les avons tirés à partir des discussions entre les experts, entre les autorités et porteurs de projets, parfois énoncées sous forme d'explications ou de réponses aux questions des experts.

Pour analyser le contenu du workshop, nous avons opté pour l'analyse thématique des discours des experts lors de ces trois journées, ce qui a nous a permis de faire émerger les éléments qui ont constitué le socle de l'évaluation.

---

<sup>2</sup> Discours de clôture de Mr le wali lors du workshop « Modernisation et restructuration des villes : Constantine » Wilaya de Constantine 26,27, 28 janvier

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

Cette analyse s'est basée sur les notes personnelles, PV des journées, rapport final du workshop et les transcriptions des interventions des experts.

L'analyse des données qualitatives s'est faite selon les méthodes de structuration et de classification suggérées par Miles et Huberman (Pourtois, 1993) en travaillant par condensation/présentation des données. Après quantification de données qualitatives (par recodage), nous avons procédé à l'analyse de ces données de manière combinée. Nous avons opté pour le logiciel Nvivo 10<sup>3</sup> pour l'analyse thématique des discours, comme outil d'aide au traitement des données qualitatives.

Cette analyse de l'évaluation *ex ante* a permis de faire ressortir les éléments suivants :

- L'importance d'avoir un langage commun à l'ensemble des acteurs, par une définition commune de l'ensemble des concepts employés, cette nécessité d'éclaircir les définitions permet de créer le consensus sur le sens des concepts et de poser les bases de la discussion, pour envisager les orientations et le programme du projet.
- L'intérêt d'exprimer clairement les objectifs du projet et de les hiérarchiser pour une meilleure visibilité de projet.
- La définition d'une démarche qui assure la cohérence interne et externe du projet.
- La définition des principes du projet et une charte des fondamentaux.
- La mise en place d'une stratégie pour le projet.
- Expliciter les enjeux des projets.
- De vérifier l'adéquation entre les objectifs du programme et les problèmes identifiés sur le territoire et donc de juger de la pertinence du projet.

Le rapport de cette évaluation a servi de base pour :

- La rédaction du document PMU fixant les enjeux du projet, ses objectifs, ses principes, ainsi que son programme ;

---

<sup>3</sup> NVivo : logiciel appartenant à la famille des CAQDAS : Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software) se sont des logiciels qui aident le chercheur ou l'IT à organiser, coder et questionner différents types de données qualitatives — entretiens, questions ouvertes, documents d'archives, supports ethnographiques, audio, vidéo... Ces outils logiciels permettent ainsi de travailler sur des corpus volumineux en valorisant, notamment, des opérations de classification et de catégorisations des données (<https://mate-shs.cnrs.fr/tuto02-atlasti-nvivo-abrial-salomon/>).

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

- La rédaction des textes relatifs aux missions de l'agence chargée de la conduite du PMU ;
- La rédaction des textes relatifs aux missions de l'office de management du projet Bardo ;
- La rédaction des textes relatifs aux missions de l'office de réhabilitation de la vieille ville de Constantine ;
- La rédaction des textes relatifs aux cahiers des charges du concours d'aménagement du Bardo ;
- La poursuite de la procédure d'éradication des bidonvilles, relogement des habitants et indemnisation des propriétaires à Bardo ;
- Le lancement du concours d'aménagement du Bardo ;
- La sélection de la *short list* des bureaux d'études ;

Cette évaluation a bien aidé les autorités locales à la prise de décision,

À l'égard de ses résultats, nous confirmons que le workshop est une évaluation *ex ante* qui a permis une meilleure connaissance du contexte d'intervention à travers son analyse de la situation de départ par les différentes directions des différents secteurs de la wilaya et l'apport des universitaires, le croisement des regards entre les professionnels étrangers et nationaux, d'explicitier les objectifs et enjeux, d'aider à la définition de la stratégie du projet.

Elle a permis de juger de la pertinence du projet et de vérifier sa cohérence interne et externe.

L'évaluation a aidé concrètement les autorités locales dans la prise de décision, ce qui les a confortées dans leur décision de poursuivre l'action, par l'éradication des bidonvilles, le relogement et l'indemnisation de la population résidente, la rédaction du document PMU, la confection du cahier des charges pour la gestion de l'office Bardo et à lancer le concours d'idée international pour l'aménagement du Bardo et la sélection d'une *short list*.

Ce workshop, regroupe toutes les caractéristiques d'une évaluation *ex ante* et pourtant il n'en portait pas l'appellation, car en Algérie la pratique de l'évaluation est méconnue, on ne procède jamais à l'évaluation du projet encore moins à son évaluation *ex ante*.

L'intégration du processus d'évaluation — dès la première phase de la conception du projet — est très importante, c'est aussi le moment le plus délicat et le plus difficile vu les

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

incertitudes qui règnent durant cette phase. Le jugement de valeur est fondé sur des projections, mais ce n'est pas pour autant que son intérêt est moindre, en se basant sur les données de l'analyse du contexte (dans toutes ses dimensions) et en vérifiant les objectifs aux besoins, l'évaluation *ex ante* permet de réduire les risques.

Elle contribue à mieux connaître le projet, c'est le moment où l'ensemble des acteurs se réunissent et partagent leurs connaissances sur le projet, c'est aussi un outil de formalisation des actions mis à la disposition des acteurs responsables de la mise en œuvre du projet.

L'évaluation permet de mettre en avant les effets d'un projet et de se questionner sur ses fondements, elle contribue à la recherche de valeur et de sens (Guitard, 2009).

### PISTES DE RECHERCHES

Cette recherche renseigne sur les modes de conduite d'une démarche d'évaluation *ex ante*, proposée aux projets urbains. La démarche que nous avons proposée est souple et peut facilement inclure d'autres aspects, comme la communication et participation citoyenne, elle s'adapte également à différentes échelles de l'espace.

Ce travail aspire à une amélioration des pratiques de gestion de projet et l'apport d'un outil d'aide à la décision pour les responsables.

Cette recherche a fait émerger des problèmes tels que l'absence d'un contexte législatif favorisant l'usage de l'évaluation d'où l'intérêt de son institutionnalisation.

L'intérêt de former des évaluateurs, d'où l'importance d'inclure les démarches d'évaluation dans des formations universitaires destinées aux gestionnaires de projets.

Dans une première perspective de la recherche, il serait intéressant d'étoffer les autres types d'évaluations (*in itinere*, finale et *ex post*) d'aborder les évaluations selon les auteurs (externe et conjointe), et selon l'objet (résultats, managérial...).

La démarche de projet urbain, impose d'aller au-delà des interventions schématiques habituelles avec une analyse sommaire, où la société civile est mise à l'écart.

La concertation entre les différents acteurs y compris les citoyens, joue un rôle majeur dans la réussite ou même l'échec de ce type de projet, une population concertée, bien informée,



## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

s'approprié le projet et le porte, le projet doit être partagé avec tous les acteurs : intervenants et bénéficiaires.

Les recherches des universitaires algériens prône l'usage de la démarche projet pour la ville, mais la formation continue à se faire exclusivement par l'apprentissage de la planification urbaine, d'où l'importance d'introduire de nouveaux dispositifs de formation pour apprendre à faire la ville pour le projet.

De nos jours les nouvelles pratiques font appel à de nouvelles spécialités, ce qui implique de réfléchir à une multiplicité des formations.

L'étude de cas a démontré combien la diversité des acteurs et leur mouvement perpétuel : départs, arrivés, congés (qui sont le quotidien des agents de la ville), impacte de façon considérable la vie du projet. Les acteurs sont des éléments variables et changeants, ce qui nous a poussés à nous questionner sur les risques qu'ils peuvent apporter aux projets, remettent-ils en question sa pérennité ? Comment peut-on limiter les impacts sur le projet ? D'autres chercheurs pourraient envisager de répondre à ses questionnements.

## BIBLIOGRAPHIE

Abid Yasmine (2013) Evaluation des acquis d'apprenants du Français Langue Etrangère en module de Technique d'Expression Ecrite et Orale en 1ère année Universitaire. Thèse. Oran.

Adriaanse, A. (1993) Environmental policy performance indicators: a study on the development of indicators for environmental policy in The Netherlands, . Netherlands: Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment.

Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies (no date) Outils d'auto-évaluation des projets. Paris: ARENE Ile-de-France (Réseau économie sociale et environnement d'Ile-de-France).

Angers, M. (2009) Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. 5e édition. Anjou, Québec: CEC.

ANRU Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (2007) Pour une évaluation locale des projets. ANRU (LES REPERES DE LA RENOVATION URBAINE, 2).

Archibald, R.D. (2003) Managing high-technology programs and projects. 3rd ed. New York: Wiley.

Ascher, F. (1995) Métapolis: ou l'avenir dès villes. Odile Jacob.

Bachofen, N. (1994) Eléments pour comprendre le projet urbain. éditions Villes et territoires. Paris la Défense.

Badot, O. and Hazebroucq, J.-M. (1997) Le Management de projet. Paris: Presses Universitaires de France - PUF (Que sais-je?).

Beaucamp, B. and Ramond, M.P. (2002) Le projet urbain à la rencontre de la théorie et de la pratique. Mémoire de Recherche, École supérieure des géomètres et topographes.

Benites Alfredo (2010) 'L'évaluation d'un projet de coopération internationale : démarches méthodologiques et finalités'. Management d'un projet de développement - Méthodologies et Analyses, Paris.

Bentivegna, V. (no date) Evaluation des projets urbains. Available at: <https://www.paris-iaa.fr/fr/liste-des-residents/vincenzo-bentivegna> (Accessed: 22 September 2021).

Bernadette Cavelier et al. (no date) 'Guide de l'évaluation 2007'. DIRECTION GÉNÉRALE DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE ET DU DÉVELOPPEMENT.

Boufenara, karima (2008) La réhabilitation comme processus du projet urbain. Cas de Constantine. magitière. Mentouri.

Boufenara, K. (2008) La réhabilitation comme processus du projet urbain: cas de Constantine. Magistère, option villes et projet urbain. Université Mentouri.

## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

Boukhari, M.H. (2002) 'Manuel de formation!: Montage et gestion des projets'. Available at:  
[http://guidesdv.6te.net/documents/2%20Montage\\_formulation\\_participative\\_projets.pdf](http://guidesdv.6te.net/documents/2%20Montage_formulation_participative_projets.pdf).

Boutinet Jean-Pierre (1990) *Anthropologie du projet / Jean-Pierre Boutinet,...* 3e édition augmentée et mise à jour. Paris: Presses universitaires de France (Psychologie d'aujourd'hui).

Boutinet, J.-P. (2012) *Anthropologie du projet*. Presses Universitaires de France. doi:10.3917/puf.bouti.2012.01.

Bureau des évaluations, Département de la planification et de la and coordination, Agence japonaise de coopération internationale (JICA) (2004) 'Directives de la JICA pour l'évaluation des projets', p. 261.

Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) and Développement des ressources humaines Canada (2005) 'Guide de préparation d'un plan d'évaluation de projet'.

Bureau national d'études techniques et de développements (2004) 'Module de formation en Suivi & Evaluation de projets'.

Busquets, J. (1991) *L'architecture à l'échelle intermédiaire: Barcelone*. Lausanne: Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, Département d'architecture.

Calsat, H. (1960) 'Constantine. Enquete d'urbanisme'.

Cardinet Jean (1987) 'Evaluation scolaire et pratique', 81, pp. 103–108.

Chaigneau, Y. and Perogord, M. (1990) *Du management de projet à la qualité totale*. PARIS: ORGANISATION (LES EDITIONS D') (MANAGEMENT 2000).

Cleland, D. and Ireland, L. (2006) *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 5th edition. New York: McGraw-Hill Education.

Comité Régional pour la Santé Languedoc Roussillon (2004) 'Comment rédiger des critères et indicateurs d'évaluation?' Montpellier. Available at:  
[file:///C:/Users/ASUS/Downloads/comment\\_rediger\\_des\\_criteres\\_d\\_evaluation%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/comment_rediger_des_criteres_d_evaluation%20(2).pdf)

Conseil Scientifique de l'Evaluation (ed.) (1996) *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*. Paris: La Documentation Française.

Corriveau, G. (1996) *Conceptualisation d'une logique du désordre constructif en gestion de projet: fondements, modélisation et hypothèses*. These de doctorat. Aix-Marseille 3. Available at: <http://www.theses.fr/1996AIX30054> (Accessed: 23 April 2021).

Courcier, S. (2002) *De l'évaluation de l'effet structurant d'un projet urbain à l'analyse des congruences entre stratégies d'acteurs: le réaménagement du Vieux-Port de Montréal*. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/55649433.pdf>.

## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

Coville, T. (2010) 'L'économie algérienne, toujours malade de sa dépendance aux hydrocarbures?', Les Cahiers de l'Orient, N° 100(4), pp. 41–47.

Cucu Tatiana (2012) Contribution à une méthodologie d'évaluation à priori des projets de transport urbain durable. Université Bordeaux 1, Les Sciences et les Technologies au service de l'Homme et de l'environnement.

Dalonneau, V. (2011) 'Méthodologie de projet'.

De Amorin, A. et al. (2005) 'Guide de l'évaluation'. Ministère des Affaires étrangères Direction générale de la coopération internationale et du développement Service de la stratégie, des moyens et de l'évaluation Bureau de l'évaluation.

Devillers, C. (1994) 'Le projet urbain', in Conférences Paris d'architectes du 4 mai 1994. Editions du Pavillon de l'Arsenal. Paris (Les mini PA, 2), pp. 8–43.

Devillers, C. and Riboulet, P. (1994) Conférences Paris d'architectes 1994 au Pavillon de l'Arsenal: Christian Devillers: le projet urbain le 4 mai 1994: Pierre Riboulet: la ville comme œuvre le 12 janvier 1994. Paris: Pavillon de l'Arsenal.

Devillers, C. (1994) 'Le Projet urbain', in Conférences Paris d'Architectes. Paris: du Pavillon de l'Arsenal (Les Mini P.A. 2).

Ducq, yves (2007) Évaluation de la performance d'entreprise par les modèles. HDR. Bordeaux I.

Equal (no date) 'Guide de l'évaluation Equal-France'. Pilotage national Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, DGEFP, Département FSE.

eval Centre de ressources en évaluation (2014) 'Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation'. Formation au suivi et à l'évaluation de projets, 28 October.

Eval, centre de ressources en évaluation (2014) 'Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation.' Formation au suivi et à l'évaluation de projets, 28 October. Available at: [www.eval.fr](http://www.eval.fr) (Accessed: 10 February 2015).

Faber, M.-N. (2004) La gestion de projet dans toute sa complexité. HEC MONTREAL. Available at: <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2004no166.pdf>.

Fallery, B. and Rodhain, F. (2007) 'Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique', p. 27.

FG TECHNOPOLO, S. (2015) 'Etude et suivi de réalisation du parc urbain Bardo de Constantine'.

Fouquet Annie (2011) 'L'évaluation des politiques publiques en France, Définition et historique.', in Méthodes d'évaluation des politiques publiques. Méthodes d'évaluation des politiques publiques, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé : Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat : Ministère des solidarités et de la cohésion sociale.

## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

Général du Plan, C. and de plan Etat-région, C. (2003) Guide pour la préparation et la conduite d'évaluations régionales. Version. Available at: <http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fichiers/formations/cahierdeschargetype.pdf> (Accessed: 17 November 2016).

Genestier, P. and Mairesse, P. (1993) 'Que vaut la notion de projet urbain?', L'architecture d'aujourd'hui, (288), pp. 40–46.

Giard, v and Midler, c (1996) 'Management et gestion de projet : bilan et perspectives'. Available at: <http://dessigsi2004.free.fr/dess/Les%20devoirs%20rendus/Gestion%20de%20Projet%20DiGsit/Autre/outils/dossier%20projet.pdf>.

González, E.M. (1994) Easterby-Smith, M; Thorpe, R.; Loewe, A. (1991): Management Research, an Introduction. London, Sage. Universitat Autònoma de Barcelona.

Gonzalez Ramirez, N. (2009) Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de la maturité de projet: application à l'automobile. Available at: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00491760/document>.

Gray, E.W.L.C.F. (2003) Project Management the Managerial Process. 2nd edition. Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Guerroudj, T. (2013) 'Le projet urbain', in L'urbanisme en Algérie. Échec des instruments ou instruments de l'échec. Alternatives urbaines. Alger.

Guitard, A. (2009) L'évaluation appliquée aux projets d'aménagement: pourquoi les acteurs de l'aménagement ont-ils des difficultés à s'emparer des démarches d'évaluation? Institut Français d'Urbanisme.

Hadjaj-Castro, H. (2007) 'Fiche 4. Méthode de gestion de cycle de vie de projet'. Available at: [http://www.cota.be/?wpfb\\_dl=24](http://www.cota.be/?wpfb_dl=24).

Helming Stefan , Gobel Michael (1998) ZOPP Planification des projets par objectifs. Un guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours. Eschborn Allemagne: GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Bureau 04).

Henard, F. (2001a) Evaluer les politiques publiques. Proposition de méthode. (PROFESSION BANLIEUE).

Henard, F. (2001b) Evaluer les politiques publiques. Proposition de méthode. Saint-Denis.

Ingallina, P. (2010) Le projet urbain. Que sais-je ? Paris: P.U.F.

IPDET (2015) 'Guide de l'évaluation'. Réseau francophone des évaluateurs émergents.

Ishac Hanna, S. and Ingallina, P. (2006) Projet urbain de Beyrouth: démarche projet évolution évaluation. Créteil, Val-de-Marne, France.

## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

ISO 9000 (2005) 'Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire'. Available at: [https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/119329/mod\\_resource/content/1/ISO-9000-2005.pdf](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/119329/mod_resource/content/1/ISO-9000-2005.pdf) (Accessed: 12 May 2017).

Joly, M. and Muller, J.-L.G. (1995) De la gestion de projet au management par projet. Paris: Afnor.

Keeling, R. (2000) Project Management: An International Perspective. New York: Palgrave Macmillan.

Keeney, R.L. and Raiffa, H. (1993) Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Trade-Offs. Cambridge University Press.

Kherouatou, M. (2012) Architectures stratifiées et Compositions intelligentes: La mémoire vive: l'enjeu majeur d'un projet urbain de réhabilitation Cas de la Vieille-Ville de Constantine. Éditions Universitaires Européenes.

Klastorin, T. (2004) 'Project Management: Tools and Trade-Offs'.

Konkobo, T. (2013) Évaluation de projets/programmes dans les pays en voie de développement: cas de quatre projets au Burkina Faso. Université Toulouse 2 - Le Mirail.

La faisabilité de projet - O'Shaughnessy Wilson - Librairie Eyrolles (no date). Available at: <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-faisabilite-de-projet-9782890940512/> (Accessed: 16 March 2021).

'La gestion axée sur les résultats' (no date). Ministère De L'éducation Nationale et de l'enseignement Supérieur. Available at: <http://www.focusintl.com/025-GAR.pdf>.

'La gestion axée sur les résultats. Concepts et principes' (no date).

Lafon, R. (1963) Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant. Presses Universitaires de France.

Lane, R. (no date) 'Ingénierie de projet en conception', p. 119.

Laporte, C. (2015) L'évaluation, un objet politique: le cas d'étude de l'aide au développement. Paris, Institut d'études politiques. Available at: <http://www.theses.fr/2015IEPP0013> (Accessed: 23 March 2018).

Larousse, É. (no date) Définitions: processus - Dictionnaire de français Larousse. Available at: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066> (Accessed: 22 April 2021).

Latz, A. (2009) 'L'évaluation au service d'un projet de territoire'. PROFESSION BANLIEUE.

Leca Jean (1992) 'Le petit guide de l'évaluation'. Conseil National de l'Evaluation-Commissariat Général du Plan. Available at: <http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/ressources/biblio.jsp?2>.

## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

'L'enseignement agricole partenaire des territoires : un guide pour l'action' (no date).

'Les critères d'évaluation – EVAL' (no date). Available at: <http://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation/> (Accessed: 26 May 2018).

'Les outils de pilotage du CDIAE' (no date). Available at: [https://www.monatourisme.fr/wp-content/uploads/2013/10/3.\\_outils\\_-\\_exemple\\_grille\\_de\\_diagnostic.pdf](https://www.monatourisme.fr/wp-content/uploads/2013/10/3._outils_-_exemple_grille_de_diagnostic.pdf).

Lewis, J.P. (2002) *Fundamentals of Project Management*. 2nd edition. New York: AMACOM.

Mangin, D. and Panerai, P. (1999) *Projet urbain*. Parenthèses. Marseille (Eupalinos -série architecture et urbanisme).

Marc IMPE and al (no date) 'Évaluation, mode d'emploi'. STICS (Service pour la transformation, l'innovation et le changement social). Available at: <https://www.stics.be/wp-content/uploads/Evaluation-mode-d-emploi-2e-edition.pdf> (Accessed: 12 February 2013).

Marvin C., Dale C. WOOLEY and Alkin (1969) 'A mode of educational evaluation', in. *The PLEDGE Conference*, California, Los Angeles: U.S. DEPARTMENT OF HEALTH, EDUCATION & WELFARE OFFICE OF EDUCATION, p. 12.

Menye, C. (2009) *Memoire Online - Processus d'élaboration des projets dans l'Administration Camerounaise: Le cas du Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature (MINEP)* - Charles Menye, *Memoire Online*. Available at: [https://www.memoireonline.com/06/09/2119/m\\_Processus-delaboration-des-projets-dans-lAdministration-Camerounaise--Le-cas-du-Ministere-de-lEn1.html](https://www.memoireonline.com/06/09/2119/m_Processus-delaboration-des-projets-dans-lAdministration-Camerounaise--Le-cas-du-Ministere-de-lEn1.html) (Accessed: 7 March 2021).

Meredith, J.R. and Jr Mantel, S.J. (2014) *Project Management: A Managerial Approach*. 9th édition. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Merlin, P. and Choay, F. (1988) *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*. Presses Universitaires de France. Paris.

'Méthode AFOM (SWOT)' (no date). Available at: <https://www.clps-bw.be/sante-et-bien-etre-a-l-ecole/plate-forme-amelioration-du-climat-scolaire-et-prevention-du-harcèlement/evaluer-1/afom>.

Mezziouane, A., Rabot, B. and Bentaj, A. (eds) (2003) *Conduite et évaluation d'un projet de territoire*. Voiron (Isère), France: La lettre du cadre territorial : SEPT, 2003.

Monnier, É. and Spenlehauer, V. (1992) 'L'évaluation dans le triangle de la décision - Opinions singulières et processus pluraliste', *Politiques et Management Public*, 10(3), pp. 61–82. doi:10.3406/pomap.1992.3064.

Murphy, Katherine (2007) *Une étude descriptive des communications en gestion de projet*. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES. Available at: <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/2294/1/030006579.pdf>.



## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

- Ndjambou, P. (2005) Une étude empirique du succès des systèmes d'information de gestion de projet dans les entreprises québécoises. masters. Université du Québec à Trois-Rivières. Available at: <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1995/> (Accessed: 23 April 2021).
- Neste, S.L.V., Gariépy, M. and Gauthier, M. (2012) 'La cohérence dans l'urbanisme montréalais : entre planification et mise en débat', *Géocarrefour*, (2), pp. 87–99. doi:10.4000/geocarrefour.8756.
- Neu, D. (2001) 'Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision'. Gret.
- Neu, D. (2005) 'Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre', (43). Available at: <https://www.gret.org/wp-content/uploads/cooperer43.pdf>.
- Neu, D. (2006a) 'Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets', (47), p. 80.
- Neu, D. (2006b) 'Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets : faciliter la mise en débat et se référer aux objectifs initiaux à chaque étape d'un projet.' Gret.
- Patton, M.Q. (2012) *Essentials of utilization-focused evaluation*. Los Angeles, Calif.: SAGE.
- Patton, M.Q. (2017) *Principles-Focused Evaluation: The GUIDE*. Guilford Publications.
- Pourtois, J.-P. (1993) 'Huberman (A. Michael) et Miles (B. Matthew). — Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes', *Revue française de pédagogie*, 105(1), pp. 132–134.
- Processus: qu'est ce que c'est? (2019) Focus Performance. Available at: <https://www.pyx4.com/blog/processus-qualite-definition-iso-9001/> (Accessed: 22 April 2021).
- Programme des Nations Unies pour le Développement (2009) 'Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement.'
- Rahim, K. (2004a) *LE RENOUVEAU DE LA PLANIFICATION URBAINE ET LA NOTION DE PROJET URBAIN ENTRE ARCHITECTURE ET URBANISME. Discours et pratiques 1970-2003*. Val-de-Marne, Paris 12. Available at: <file:///C:/Users/ASUS/Documents/doctorat%20karima/doctorat/projet/projet%20urbain/th0224053.pdf>.
- Rahim, K. (2004b) *Le renouveau de la planification urbaine et la notion de projet urbain entre architecture et urbanisme: discours et pratiques 1970-2003*. PhD Thesis. Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC); Institut d'urbanisme de ....
- Rangeon, ed-L.R.-H.N.-B.N.-D.C.-F.B.-H.R.-C.S.-H.C.-D.F.-A.D.-M. (1993) *L'évaluation dans l'administration*. Presses Universitaires de France - P.U.F. , Centre Universitaire de Recherches Administratives et Politiques de Picardie.
- Récoché, G. (2003) *Manuel d'aide à l'élaboration d'indicateurs*. Orléans: BRGM.



## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

Richman, L. (2006) *Project Management Step-by-Step*. Illustrated edition. New York: AMACOM.

Ridley, Clarence and Simon, Herbert A (1938) *Measuring municipal activities : a survey of suggested criteria and reporting forms for appraising administration*. The International city managers' association. Chicago.

Rossi, P.H., Lipsey, M.W. and Freeman, H.E. (2006) *Evaluation: a systematic approach*. 7. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Rouban, L. (1983) *Le general accounting office recherche sur l'évaluation des politiques publiques aux Etats-Unis*. DOCTORAT D'ETAT.

Roy Bernard (1985) *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*. Paris, France: Economica.

Sahraoui, B. (2009) *Modernisation de la ville de Constantine [VLC]*.

Sahraoui, B. (2011) 'Le renouvellement de Bardo pour une transformation durable de Constantine. Les préalables du projet', in *Ville, bien être et renouvellement urbain. Ressources Naturelles et Aménagement* » Programme Tassili 10/805, Annaba.

Scrven, M. (1991) *Evaluation Thesaurus*. SAGE.

Sidi Boumediene, R. and Guerroudj, T. (2013) *L'urbanisme en Algérie échec des instruments ou instruments de l'échec?* Alger: Alternatives urbaines.

'Société anonyme des usines Lavie, Constantine'; (1932).

Strauss, M. (2014) *Réflexion sur le processus de suiv-évaluation de projets de développement international : Le cas des ailes de l'espérance au Pérou*. SHERBROOKE. Available at: [https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais\\_2014/Strauss\\_M\\_\\_2014-09-02\\_.pdf](https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2014/Strauss_M__2014-09-02_.pdf).

Studer, N. et al. (2009) 'Méthodes d'évaluation des politiques publiques', p. 129.

Stufflebeam, D.L. (1980) *L'évaluation en éducation et la prise de décision*. Victoriaville, Québec: Editions NHP.

TORRES, O. (no date) 'Réconcilier le local et le global'. Available at: <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot5pmedomi.PDF>.

Vandoorne, Chantal, Françoise, J. and Fond-Harmant, Laurence (2007) 'Evaluation : "ni pensée unique ni bonnes ou mauvaises méthodes"', (390), pp. 12–13.

Vincke, P. (1992) *Multicriteria decision-aid*. Chichester [England] ; New York: Wiley.

Viveret, P. (1989) *L'évaluation des politiques publiques et des actions publiques, Rapport au premier ministre*. Paris.

## L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

Wilaya Constantine (2009) Workshop international, modernisation et restructuration des villes .Constantine. Constantine.

Wilaya de constantine (2009) Bardo.

Wilaya de Constantine (2011) Grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale. Constantine métropole. Constantine.

Wiley, J. (no date) 'HAROLD KERZNER, Ph.D.', p. 914.

Wysocki, R.K. (2011) Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. John Wiley & Sons.

Yoda, B. (2004) Montage et gestion participative des projets de developpment rural : outils et méthodes d'intervention. Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès. Available at: [https://www.servicevolontaire.org/livres/developpement/MONTAGE\\_ET\\_GESTION\\_PARTICIPATIVE\\_de\\_projets\\_de\\_developpement.pdf](https://www.servicevolontaire.org/livres/developpement/MONTAGE_ET_GESTION_PARTICIPATIVE_de_projets_de_developpement.pdf).

Zarinpoush Fataneh and Imagine Canada (Organisme) (2006) Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif: méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets. Toronto: Imagine Canada.

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

## **LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXE A : SCHEMA DU QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX RESPONSABLES DU PROJET**

**Questions relatives à la situation de départ, l'état ZERO, et aux résultats attendus.**

Quel était le but du projet ?

.....  
.....

Quels étaient ses objectifs ?

.....  
.....  
.....

Étaient-ils clairement définis ?

.....

- Les objectifs globaux et spécifiques sont-ils pertinents au regard du contexte du projet et de la vision politique du pays ?  
.....  
.....  
.....
- La stratégie choisie (si y en avait une) pour contribuer à ces objectifs est-elle cohérente avec ce contexte et cette vision (quelle était cette stratégie) ?  
.....  
.....  
.....  
.....
- Les moyens permettent-ils d'effectuer les activités prévues, celle-ci d'atteindre les résultats attendus et ceux-ci les objectifs spécifiques escomptés ?  
.....  
.....  
.....
- Ces derniers peuvent-ils contribuer effectivement aux objectifs globaux visés ?  
.....  
.....  
.....
- Le projet a-t-il conduit les activités prévues ? va-t-il atteindre les résultats attendus ?  
.....  
.....  
.....

**Questions d'évaluation liées au processus.**

- Les activités sont-elles effectuées tel que planifié ?  
.....  
.....  
.....  
.....
- Le projet touche-t-il la population ciblée ?

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

- A quel point les participants sont-ils- satisfaits de leur intervention dans ce projet ?

- Comment les activités prévues étaient-elles modifiées pour être mieux fonctionnelles ?

- Quels enseignements peut-on tirer de la façon dont s'est déroulé le projet ?

**Questions d'évaluation liées aux extraits**

- Le projet touche-t-il le nombre de participants visé ?

- Les activités menées ont-elles abouties aux résultats attendus ?

- Y a-t-il des résultats inattendus ?

**Questions d'évaluation liées aux résultats /impacts**

- Les participants ont-ils vu des changements dans leurs compétences, leurs connaissances, leurs attitudes ou leurs comportements ?

- A quels changements s'attendait-on ?

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

- Quels sont les effets du projet sur l'université et la recherche.
- Le projet a-t-il atteint les objectifs spécifiques qu'i s'était fixés ?
- Le projet a-t-il contribué, comme prévu aux objectifs globaux qu'i s'était fixés ?

D'autres besoins apparentés sont-ils ressortis mais dont il n'a pas été tenu compte dans le projet ?

- Y a-t-il eu des changements à la suite de ce projet ? les changements sont-ils positifs ?
- Quels pourrait être les effets à plus long terme de ces travaux ?
- Les résultats obtenus et les objectifs atteints par le projet sont-ils durables, reproductibles ?

**Questions d'évaluation liées à d'autres possibilités et aux enseignements tirés**

Qu'est- ce qui aurait pu être fait différemment afin que le projet puisse être réalisé de manière plus efficace ?

L'évaluation comme outil d'aide à la décision dans la démarche du projet urbain. Cas de Constantine.

Quels changements importants auraient dû être apportés au projet pour mieux réaliser ses objectifs ?

.....  
.....  
.....

Quels sont les enseignements tirés pour l'avenir ?

.....  
.....  
.....

- Quels résultats faut-il envisager si une organisation veut répéter ce projet ou entreprendre un autre semblable ?

.....  
.....  
.....

## ANNEXE B : TEXTES DE LOIS OU APPRET L'EVALUATION

Décret n° 73-64 du 03 Avril 1973

MINISTERE DES FINANCESJO N° 29 du 10 Avril 1973, Page 350

Relatif à la détermination et à l'évaluation des biens indemnisables dans le cadre de la révolution agraire.

Décret n° 79-107 du 23 Juin 1979

MINISTERE DES FINANCESJO N° 26 du 26 Juin 1979, Page 463

Déterminant les conditions d'évaluation des prix de cession des terrains faisant partie des réserves foncières communales et fixant le taux de la marge d'intervention de la commune.

Décret n° 80-36 du 16 Février 1980

MINISTERE DES FINANCESJO N° 8 du 19 Février 1980, Page 175

Fixant les conditions d'application, en ce qui concerne le mode d'évaluation et de révision des taux d'incapacité de l'article 20 de l'ordonnance n° 74-15 du 30 janvier 1974 relative à l'obligation d'assurance des véhicules automobiles et au régime d'indemnisation des dommages.

Décret n° 82-330 du 06 Novembre 1982

MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALEJO N° 45 du 09 Novembre 1982, Page 1386

Portant création de l'institut militaire de documentation, d'évaluation et de prospective.

Décret n° 85-225 du 25 Août 1985

MINISTERE DES FINANCESJO N° 36 du 28 Août 1985, Page 827

Définissant les conditions d'évaluation, de répartition et d'affectation des dépenses autorisées, au titre du soutien des prix des produits de première nécessité.

Décret n° 88-192 du 04 Octobre 1988

CONSEIL NATIONAL ECONOMIQUE ET SOCIALJO N° 40 du 05 Octobre 1988, Page 1062

Habilitant le conseil national de planification à procéder ou à faire procéder à l'évaluation du capital social des entreprises socialistes à caractère économique en vue de la mise en oeuvre de la législation afférente à l'autonomie des entreprises publiques économiques.

Arrêté inter. du 11 Octobre 1988

MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALEJO N° 49 du 30 Novembre 1988, Page 1276

Fixant les conditions d'accès, les programmes et les règles d'évaluation et de sanction des études à l'école nationale de santé militaire.

Décret exécutif n° 90-103 du 27 Mars 1990

MINISTERE DE L'ECONOMIEJO N° 14 du 04 Avril 1990, Page 408

Fixant les conditions de réévaluation des immobilisations corporelles amortissables figurant au bilan des entreprises et organismes régis par le droit commercial.

Arrêté inter. du 07 Mai 1990

MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALEJO N° 44 du 17 Octobre 1990, Page 1202

Fixant les conditions d'accès à l'école nationale de santé militaire, l'organisation des études médicales et les règles relatives à leur évaluation et à leur sanction.

Décret exécutif n° 91-189 du 01 Juin 1991

MINISTERE DE L'ECONOMIEJO N° 27 du 02 Juin 1991, Page 857

Portant création du centre national de documentation, d'évaluation et d'expertise des douanes et fixant ses missions.

Loi n° 91-11 du 27 Avril 1991

JO N° 21 du 08 Mai 1991, Page 577

Fixant les règles relatives à l'expropriation pour cause d'utilité publique.

Décret exécutif n° 92-09 du 09 Janvier 1992

MINISTERE AUX UNIVERSITES

JO N° 4 du 19 Janvier 1992, Page 74



Relatif aux modalités d'homologation des formations et d'évaluation des acquis professionnels.

Décret exécutif n° 92-22 du 13 Janvier 1992

MINISTERE DELEGUE/ A LA RECHERCHE, A LA TECHNOLOGIE ET A L'ENVIRONNEMENT

JO N° 5 du 22 Janvier 1992, Page 111

Portant création, organisation et fonctionnement des commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique.

Décret exécutif n° 92-79 du 22 Février 1992

CHEF DU GOUVERNEMENT

JO N° 15 du 26 Février 1992, Page 326

Habilitant l'inspection générale des finances à procéder à l'évaluation économique des entreprises publiques économiques.

Décret exécutif n° 92-377 du 13 Octobre 1992

MINISTERE DE L'ECONOMIE

JO N° 75 du 18 Octobre 1992, Page 1581

Décret exécutif n° 93-66 du 01 Mars 1993

MINISTERE DE L'ECONOMIE

JO N° 14 du 03 Mars 1993, Page 16

Définissant les modalités et les mécanismes d'évaluation et d'affectation des subventions du fonds de garantie des prix à la production agricole.

Décret exécutif n° 93-250 du 24 Octobre 1993

MINISTERE DE L'ECONOMIE

JO N° 69 du 27 Octobre 1993, Page 13

Fixant les conditions de réévaluation des immobilisations corporelles amortissables figurant au bilan des entreprises et organismes régis par le droit commercial.

Décret exécutif n° 93-271 du 10 Novembre 1993

MINISTERE DE L'ECONOMIE

JO N° 74 du 14 Novembre 1993, Page 8

Fixant les modalités d'évaluation des biens immeubles, bâtis, ainsi que des revenus fonciers pour l'établissement de l'assiette fiscale en cas d'insuffisance de déclaration.

Arrêté inter. du 24 Mai 1994

MINISTERE DE L'INTERIEUR, DES COLLECTIVITES LOCALES, DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE

JO N° 70 du 30 Octobre 1994, Page 9

Portant classement des communes par zone et sous-zone servant à la détermination de la valeur locative fiscale, en matière de taxe foncière sur les propriétés bâties et non-bâties, et à l'évaluation, en cas d'insuffisance de déclaration, des biens immeubles.

Décret exécutif n° 95-170 du 24 Juin 1995

MINISTERE DE L'AGRICULTURE

JO N° 34 du 28 Juin 1995, Page 5

Décret exécutif n° 97-481 du 15 Décembre 1997

MINISTERE DES FINANCES

JO N° 83 du 17 Décembre 1997, Page 10

Portant création de commission permanente chargée de l'inspection et de l'évaluation des marchandises avariées ou en séjour prolongé au niveau des ports de commerce.

Arrêté du 06 Juin 1998

MINISTERE DES TRANSPORTS

JO N° 55 du 29 Juillet 1998, Page 12

Portant désignation des membres de la commission permanente chargée de l'inspection et de l'évaluation des

marchandises avariées ou en séjour prolongé au niveau du port d'Alger.

Arrêté du 27 Août 1998

MINISTERE DES TRANSPORTS

JO N° 67 du 09 Septembre 1998, Page 19

Portant désignation des membres de la commission permanente chargée de l'inspection et de l'évaluation des marchandises avariées ou en séjour prolongé au niveau du port de Béjaïa.

Arrêté du 27 Août 1998

MINISTERE DES TRANSPORTS

JO N° 67 du 09 Septembre 1998, Page 19

Portant désignation des membres de la commission permanente chargée de l'inspection et de l'évaluation des marchandises avariées ou en séjour prolongé au niveau du port d'Annaba.

Arrêté du 27 Août 1998

MINISTERE DES TRANSPORTS

JO N° 67 du 09 Septembre 1998, Page 20

Portant désignation des membres de la commission permanente chargée de l'inspection et de l'évaluation des marchandises avariées ou en séjour prolongé au niveau du port de Mostaganem.

Arrêté du 27 Août 1998

MINISTERE DES TRANSPORTS

JO N° 67 du 09 Septembre 1998, Page 20

Portant désignation des membres de la commission permanente chargée de l'inspection et de l'évaluation des marchandises avariées ou en séjour prolongé au niveau du port d'Oran.

Décret exécutif n° 99-114 du 08 Juin 1999

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE

JO N° 38 du 09 Juin 1999, Page 8

Fixant les prix à la promotion du blé dur et du blé tendre, le montant et les modalités d'octroi de la prime dite "incitative" à l'évaluation des rendements au titre de la campagne 1998-1999.

Arrêté du 24 Juillet 1999

MINISTERE DE LA SOLIDARITE NATIONALE ET DE LA FAMILLE

JO N° 58 du 25 Août 1999, Page 11

Portant création, organisation et fonctionnement du comité de suivi et d'évaluation du plan national d'action de protection et d'épanouissement de l'enfant.

Arrêté inter. du 12 Juillet 1999

MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE

JO N° 68 du 26 Septembre 1999, Page 3

Fixant les modalités d'organisation de l'évaluation et de la progression à l'école nationale préparatoire aux études d'ingénieur.

Décret exécutif n° 2000-111 du 10 Mai 2000

MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RESTRUCTURATION

JO N° 28 du 14 Mai 2000, Page 14

Décret exécutif n° 01-296 du 01 Octobre 2001

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

JO N° 57 du 03 Octobre 2001, Page 15

Modifiant le décret exécutif n° 92-22 du 13 janvier 1992 portant création, organisation et fonctionnement des commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique.

Arrêté inter. du 17 Mai 2003

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE

JO N° 40 du 02 Juillet 2003, Page 22

Fixant les modalités d'organisation de l'évaluation et des examens scolaires des élèves handicapés sensoriels.

Arrêté du 05 Novembre 2003

MINISTERE DES AFFAIRES RELIGIEUSES ET DES WAKFS

JO N° 77 du 10 Décembre 2003, Page 28

Portant création de la commission d'évaluation de la récitation, de la psalmodie et de la déclamation du Saint Coran, sa composition et son fonctionnement.

Arrêté inter. du 02 Février 2005

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS

JO N° 14 du 23 Février 2005, Page 17

Déterminant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-100 intitulé "fonds national routier et autoroutier".

Arrêté inter. du 06 Juillet 2005

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DES MINES

JO N° 60 du 04 Septembre 2005, Page 22

Précisant les modalités du suivi et de l'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-101 intitulé "Fonds national pour la maîtrise de l'énergie".

Décret exécutif n° 05-465 du 06 Décembre 2005

MINISTERE DE L'INDUSTRIE

JO N° 80 du 11 Décembre 2005, Page 8

Relatif à l'évaluation de la conformité.

Décret exécutif n° 05-466 du 06 Décembre 2005

MINISTERE DE L'INDUSTRIE

JO N° 80 du 11 Décembre 2005, Page 10

Portant création, organisation et fonctionnement de l'organisme algérien d'accréditation "ALGERAC".

Arrêté du 26 Juillet 2008

MINISTERE DES FINANCES

JO N° 19 du 25 Mars 2009, Page 3

Fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.

Décret exécutif n° 10-35 du 21 Janvier 2010

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

JO N° 6 du 24 Janvier 2010, Page 14

Fixant les missions, la composition et les modalités de fonctionnement du conseil national d'évaluation de la recherche scientifique et du développement technologique.

Décret exécutif n° 10-36 du 21 Janvier 2010

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

JO N° 6 du 24 Janvier 2010, Page 16

Fixant les missions, la composition, l'organisation et le fonctionnement du comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et des autres établissements d'enseignement supérieur.

Règlement n° 09-08 du 29 Décembre 2009

MINISTERE DES FINANCES

JO N° 14 du 25 Février 2010, Page 16

Relatif aux règles d'évaluation et de comptabilisation des instruments financiers par les banques et les établissements financiers.

Décret exécutif n° 10-94 du 17 Mars 2010

MINISTERE DES FINANCES

JO N° 19 du 21 Mars 2010, Page 7

Modifiant et complétant le décret exécutif n° 97-481 du 15 Chaâbane 1418 correspondant au 15 décembre 1997 portant création de la commission permanente chargée de l'inspection et de l'évaluation des marchandises avariées ou en séjour prolongé au niveau des ports de commerce.

Arrêté inter. du 25 Mai 2010

MINISTERE DE LA POSTE ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

JO N° 52 du 12 Septembre 2010, Page 23

Modifiant l'arrêté interministériel du 4 Chaâbane 1430 correspondant au 26 juillet 2009 fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-128 intitulé "Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication".

Arrêté inter. du 04 Avril 2011

MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

JO N° 33 du 12 Juin 2011, Page 28

Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-135 intitulé "fonds de soutien public aux clubs professionnels de football".

Arrêté du 15 Mai 2011

MINISTERE DU COMMERCE

JO N° 34 du 19 Juin 2011, Page 16

Fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du comité interministériel chargé de l'examen et de l'évaluation des demandes de compensation des prix de l'huile alimentaire raffinée ordinaire et du sucre blanc.

Arrêté inter. du 24 Juillet 2011

MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE ET DE LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

JO N° 64 du 27 Novembre 2011, Page 31

Déterminant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-107 intitulé "Fonds d'appui à l'investissement".

Décret Présidentiel n° 12-65 du 07 Février 2012

ORGANE NATIONAL DE PREVENTION ET DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

JO N° 8 du 15 Février 2012, Page 17

Fixant le régime indemnitaire applicable aux membres du conseil de veille et d'évaluation ainsi que le mode de rémunération des fonctionnaires et agents publics exerçant au sein de l'organe national de prévention et de lutte contre la corruption.

Arrêté inter. du 31 Octobre 2011

MINISTERE DES TRANSPORTS

JO N° 38 du 24 Juin 2012, Page 15

Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-125 intitulé "Fonds spécial pour le développement des transports publics".

Arrêté du 30 Novembre 2011

MINISTERE DU COMMERCE

JO N° 49 du 09 Septembre 2012, Page 25

Portant désignation des membres du comité d'évaluation et d'unification des méthodes d'analyses et d'essais.

Arrêté inter. du 30 Janvier 2012

MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES LOCALES

JO N° 55 du 09 Octobre 2012, Page 11

Fixant les modalités d'évaluation et de suivi du compte d'affectation spéciale n° 302-047 intitulé "gestion des cités de police domaniales par la direction générale de la sûreté nationale".

Arrêté inter. du 21 Juin 2012

MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE ET DE LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

JO N° 13 du 06 Mars 2013, Page 23

Modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 19 Moharram 1428 correspondant au 7 février 2007 fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé "Fonds national de mise à niveau des PME".

Arrêté inter. du 19 Mai 2013

MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION, ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

JO N° 44 du 15 Septembre 2013, Page 25

Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-138 intitulé "Fonds de lutte contre le cancer".

Arrêté inter. du 25 Août 2013

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU

JO N° 45 du 18 Septembre 2013, Page 15

Relatif aux modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-086 intitulé "Fonds national de gestion intégrée des ressources en eau".

[\*]

Arrêté inter. du 20 Octobre 2013

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DES MINES

JO N° 61 du 08 Décembre 2013, Page 20

Précisant les modalités du suivi et de l'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-137 intitulé "Fonds national de soutien à l'investissement pour l'électrification et la distribution publique du gaz".

Arrêté inter. du 02 Avril 2014

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

JO N° 30 du 21 Mai 2014, Page 14

Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-139 intitulé "Fonds national de développement agricole".

Arrêté inter. du 02 Avril 2014

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

JO N° 30 du 21 Mai 2014, Page 20

Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-140 intitulé "Fonds national de développement rural".

Arrêté inter. du 18 Juin 2014

MINISTERE DU TOURISME ET DE L'ARTISANAT

JO N° 44 du 27 Juillet 2014, Page 30

Modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 5 Joumada El Oula 1426 correspondant au 12 juin 2005 fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale du Trésor n° 302-057 intitulé "Fonds d'appui à l'investissement, la promotion et la qualité des activités touristiques".

Arrêté inter. du 02 Octobre 2014

MINISTERE DE LA COMMUNICATION

JO N° 71 du 10 Décembre 2014, Page 28

Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-093 intitulé "fonds de soutien aux organes de la presse écrite, audiovisuels et électroniques et aux actions de formation et de perfectionnement des journalistes et intervenants dans les métiers de la communication".

Arrêté du 24 Février 2015

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

JO N° 15 du 29 Mars 2015, Page 26

Modifiant l'arrêté du 30 Rabie El Aouel 1436 correspondant au 21 janvier 2015 portant nature et modalités d'évaluation, de contrôle et de programmation des stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants.

Arrêté inter. du 19 Février 2015

MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION, ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

JO N° 45 du 23 Août 2015, Page 31

Déterminant la grille d'évaluation pour la promotion du grade de praticien spécialiste principal au grade de praticien spécialiste en chef.

Arrêté inter. du 18 Octobre 2015

**MINISTERE DES FINANCES**

**JO N° 67 du 20 Décembre 2015, Page 34**

Fixant la composition, l'organisation et le fonctionnement du comité national de supervision, d'orientation et d'évaluation des activités des comités techniques ainsi que le comité technique chargé de la vérification et du visa des comptes d'escale et comptes courants d'escale.

Arrêté du 29 Décembre 2015

**MINISTERE DU COMMERCE**

**JO N° 71 du 30 Décembre 2015, Page 18**

Fixant la liste nominative des membres du comité d'évaluation et d'unification des méthodes d'analyses et d'essais.

**ANNEXE C : TEXTES DE LOIS OU APPRET L'EVALUATION**

| <b>Workshop international sur la Modernisation des villes.<br/>Cas de Constantine<br/>Janvier 2009.</b> |   |  |
|---|---|--|
|   | <i>Liste des invités internationaux</i> |  |
|   | <u>Nom &amp; prénom</u>                 | <u>Poste occupé</u>  |
| <b>TUNISIE</b>  | Jallal ABDELKAFFI                       |  |
|   | Tarek BOUGUERRA                         | Directeur de l'urbanisme au sein de la Société de promotion du lac de Tunis(SPLT), membre de la commission des grands projets urbains.                                   |
|   | Morched CHABBI                          | Sociologue urbaniste président de l'association tunisienne des urbanistes (A.T.U.).  |
|   | Lamia ZAKI                              | Chercheur IRMC   |
|   | Monsieur Riadh Hentati                  | PDG de la Société d'Etudes et d'Aménagement des Côtes Nord de la Ville de Sfax (SEACNVS)   |
| <b>MAROC</b>  | Lemghari ESSAKL                         | Directeur de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée de Bouregreg.  |
|   | Khalid MIKO                             | Architecte urbaniste, Maroc.   |
|   | Abdelwahid MOUNTASIR                    | Architecte urbaniste   |
|   | Olivier TOUTAIN                         | Architecte urbaniste, Maroc  |
| <b>FRANCE</b>   | Pierre ARNAUD BARTHEL                   | Chercheur en géographie urbaine et urbanisme<br>PhD - Researcher in urban studies<br><br>CEDEJ - Centre d'études et de documentation économiques, juridiques et sociales |
|   | Pierre PELLIARD                         | Urbaniste qualifié, ancien président du CFDU.  |
|   | Jérôme GRANGE<br>Maya VITORGE           | Directeur de l'Agence d'Urbanisme de Grenoble<br>Proche collaboratrice du directeur de l'agence  |

|                  |                                       |   |
|------------------|---------------------------------------|---|
|                  | Nadir BOUMAAZA                        |   |
| <b>BELGIQUE</b>  | Pierre LACONTE                        | Président ISOPCARP (association internationale des urbanistes)                                      |
| <b>ANGLETERE</b> | judith RYSER                          | Architecte urbaniste ex secrétaire générale ISOCARP   |
| <b>JORDANIE</b>  | <b>Rasem BADRAN</b>                   | Directeur de SBA anciennement Shubeilat Badran & Keilany, JORDANIE                                  |
| <b>PORTUGAL</b>  | <b>Miguel CORREIA</b>                 | Architecte directeur général C.E.O  |
|                  | <b>Luís Miguel Rodrigues Portugal</b> |   |
| <b>ESPAGNE</b>   | Josep Maria Llop TORNÈ                | Architecte urbaniste<br>Director Programa Internacional UIA-CIMES                                   |
| <b>ITALIE</b>    | <b>MASSIMO Aurili</b>                 | Chef de Mission de l'UEP  |
|                  | <b>Paolo COLAROSSO</b>                | Directeur, département d'architecture et d'urbanisme pour l'ingénierat SAPIENZA, université de Rome |
|                  | <b>Marcello BALBO</b>                 | Dipartimento di Pianificazione<br>Università Iuav di Venezia  |
|                  | <b>Carlo Maria SADICH</b>             | Architecte, président de la compagnie du projet SPA.Italie : Bâtir ville existante                  |
| <b>LIBAN</b>     | <b>Ziad CHOUCAIR</b>                  | Dar EL HANDASSA   |



|                |                       |   |
|----------------|-----------------------|---|
| <b>CANADA</b>  | Karima ANOUCHE        | Architecte-Urbaniste, Société génie conseil GENIVA , Québec, Canada<br>Email :karimaanouche@hotmail.com>  |
| <b>ALGERIE</b> | Rachid SIDI BOUMEDINE | Chercheur et sociologue, auteur de plusieurs ouvrages de recherche sur le patrimoine et l'architecture des villes algériennes, expert dans des institutions spécialisées en urbanisme, telles que le Comité d'études et de développement et d'organisation de l'agglomération d'Alger et pour l'éducation, la science et la culture des Nations Unies (Unesco). |
|                | Madani SAFAR ZITOUN   | Professeur de sociologie urbaine, expert par de nombreuses institutions internationales (Banque Mondiale, PNUD, AFD, Unesco, GIZ, etc...)   |





Nom et prénom : Karima BOUFENARA

Titre : L'évaluation comme outil stratégique d'aide à la décision  
dans la démarche du projet urbain : cas de Constantine.

Thèse Présentée en vue de l'obtention du Diplôme de  
Doctorat en Sciences en Urbanisme

**Résumé :**

Le présent travail a pour objectif de proposer aux autorités locales un outil d'aide à la décision afin de formaliser la démarche des grands projets urbains en Algérie dans un contexte multicritères, multi acteurs. La méthodologie adoptée repose sur une évaluation *ex ante* c'est-à-dire avant même la mise en œuvre du projet.

Menée sur la base d'un diagnostic détaillé de la situation de départ, elle contribue à mieux connaître le projet, c'est le moment où l'ensemble des acteurs se réunissent et partagent leurs connaissances sur le projet, elle a pour mission d'en préciser les objectifs et de tracer la démarche, elle contribue à éclairer sur les aspects qui seront abordés dans le projet, et dresser un échéancier des objectifs spécifiques à atteindre.

C'est aussi un outil de formalisation des actions, mis à la disposition des acteurs responsables de la mise en œuvre du projet.

Dans cette recherche nous avons démontré à travers le cas du projet de Renouveau du Grand Bardo à Constantine comment l'évaluation *ex ante* peut être un outil d'aide à la décision pour les autorités locales et un appui pour la gestion performante des projets.

La prise de décision est un acte important (responsable), qui doit être mûrement réfléchi et qui doit surtout se baser sur des éléments d'informations fiables et l'évaluation est un outil permettant d'apporter une meilleure appréhension des effets de l'action, offrant ainsi aux décideurs la possibilité d'améliorer leurs stratégies futures.

**Mots clés :** Projet urbain, évaluation, aide à la décision, gestion de projet, projet de renouvellement du grand Bardo, Constantine.

Directeur de thèse : Badia BELABED-SAHRAOUI

Année universitaire 2021-2022