

Synthèse de l'évaluation

du Programme de Recherche Urbaine pour le Développement (PRUD)

Réalisée par Jean-Claude Bolay
Et Benjamin Michelon

Le Programme de recherche urbaine pour le développement (PRUD) est un programme financé par le Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) dans le domaine de la recherche urbaine pour le développement à l'échelle de l'ensemble de la zone de solidarité prioritaire (ZSP). Initiée par la sous-direction de la recherche à la fin de l'année 2000, ce programme, démarré en 2001, a trouvé sa pleine expression au début de l'année 2002.

Le Programme a donné lieu à un Appel à propositions de recherche qui proposait deux axes de recherche :

- > d'une part, les interventions sur la ville (thématiques liées à la "métropolisation", à l'environnement et au patrimoine, à la réalisation d'infrastructures et de services urbains et d'équipements collectifs)
- > d'autre part, les logiques et stratégies des divers acteurs qui font et gèrent la ville (questions de gouvernance, de décentralisation, de démocratie locale ; fonction d'expertise face aux savoirs professionnels et aux cultures urbaines).

L'évaluation du PRUD a été effectuée de novembre 2005 à février 2006. Elle a été réalisée comme un exercice de nature rétrospective qui sert de base à une réflexion de caractère stratégique. En effet, l'évaluation est sous-tendue par la préoccupation de porter un jugement sur l'action menée dans le cadre du programme et de contribuer à ce que ce type de programme réponde plus efficacement aux objectifs qui lui sont assignés.

Ce programme, qui a fait l'objet d'une animation scientifique tout au long de son déroulement (appel à propositions, réunions régionales,...) a permis la réalisation de 30 projets de recherche. Plusieurs niveaux d'analyse du programme ont donc été étudiés :

- > le programme dans sa globalité qui comprend la phase d'identification des thématiques, l'appel à propositions, l'évaluation des projets à mi-parcours, la réalisation des réunions régionales, l'organisation du colloque final, le suivi administratif, financier et scientifique de l'ensemble des recherches
- > les 30 projets de recherche qui ont été réalisés dans un champ géographique très vaste, la Zone de Solidarité Prioritaire (ZSP), selon plusieurs axes thématiques de recherche.

Pour réaliser cette évaluation, il a donc été nécessaire de définir une méthodologie qui prenne en compte cette complexité. Pour cela, l'équipe d'évaluation a défini des hypothèses :

- > hypothèse 1 : L'importance remarquable des fonds globalement accordés par le PRUD permet un renforcement des compétences scientifiques en France comme dans les pays du Nord et du Sud associés à ce programme
- > hypothèse 2 : Les instruments de sélection et de suivi des projets (mise au concours internationale, partenariat Nord-Sud, Comité scientifique de renommée internationale) permettent une sélection objective des meilleures équipes scientifiques au Nord et au Sud (sur le plan scientifique comme dans le management institutionnel)
- > hypothèse 3 : la diversité thématique et géographique des projets retenus est un critère fondamental pour l'extension des

connaissances sur la problématique urbaine dans les pays en développement et l'émergence de thèmes et de méthodes novateurs au niveau international

> hypothèse 4 : la faiblesse des fonds accordés à chaque équipe et l'unicité du programme (limité à une seule phase de 3 ans de recherche) sont un frein à l'établissement de partenariats internationaux durables et à un transfert entre processus de recherche et implantation de projets de développement par des acteurs locaux et nationaux des pays du Sud

> hypothèse 5 : la durée du programme limitée à 3 années contrevient aux intentions initiales de durabilité scientifique et de renforcement individuel et institutionnel des équipes du Sud.

Pour pouvoir renseigner ces hypothèses, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ont été mis en place (en s'appuyant sur les termes de références de l'évaluation et sur les documents de formulation du programme) pour émettre un jugement objectif. Différentes sources ont alors été utilisées pour les renseigner : documentation du programme, études de cas par des chercheurs locaux (dans des pays de la ZSP), questionnaires auprès des équipes de chercheurs (16 équipes sur 30 ont répondu), entretiens avec les principaux promoteurs du programme. Ces différents éléments ont permis de rédiger le présent rapport.

Ce document d'évaluation dresse tout d'abord une présentation exhaustive du programme (présentation du contexte et des objectifs, acteurs du programme, modalités d'intervention

et de mise en œuvre du programme, chronogramme, Budget du PRUD) et présente la méthodologie mise en œuvre, avant d'infirmier ou de confirmer les hypothèses. Puis les hypothèses sont alors discutées de manière à émettre un jugement global et à formuler des recommandations.

La première hypothèse a permis de s'interroger sur l'implication des jeunes chercheurs, sur la notion de partenariat Nord/Sud et sur la valorisation du programme.

Il apparaît ainsi qu'une des innovations du PRUD est d'avoir mis en exergue l'implication des jeunes chercheurs, qui était déjà traitée auparavant dans d'autres programmes de manière informelle, et d'avoir pu valoriser leur intégration dans la réalisation de recherches et la dynamique de la recherche en France et dans la ZSP.

Concernant le partenariat, force est de constater que si on obtient un fort taux de représentation des chercheurs du Sud, la notion de partenariat entre institutions de recherche Nord et Sud a évolué au fur et à mesure du programme. Un glissement sémantique a été observé au cours de la mise en œuvre du PRUD : la notion de mixité a progressivement remplacé celle de partenariat. Ainsi, la grande majorité des équipes de recherche émanent d'institutions scientifiques françaises dans lesquelles se sont intégrés des chercheurs du Sud. Une modalité complémentaire a été la collaboration ponctuelle et strictement individuelle avec des chercheurs de pays en développement, sans que le

partenariat interinstitutionnel n'émerge comme une voie privilégiée par les équipes scientifiques participant au PRUD.

Au final, si l'importance des fonds globalement accordés par le PRUD a permis un renforcement des compétences scientifiques en France comme dans les pays du Nord et du Sud associés à ce programme, il s'avère que les productions et les échanges apparus au cours du programme n'ont pas encore été suffisamment exploités. Un important travail de valorisation et de suivi des résultats du PRUD doit encore être entrepris. Ainsi, le programme s'achève sur un constat paradoxal. C'est un succès car l'ensemble des tâches a été réalisé. Cependant, certains acquis des recherches n'ont pu être valorisés et diffusés dans le temps imparti à l'ensemble de l'opération.

La deuxième hypothèse visait à interroger la qualité des équipes du programme, aussi bien d'un point de vue de gestion du programme (les opérateurs) que des équipes de recherches qui ont été sélectionnées. Le tandem GEMDEV-ISTED a permis de sortir la recherche du milieu des laboratoires en créant une émulation par un appel à propositions. Cette méthode a porté ses fruits grâce à un découplage entre des chercheurs chargés du suivi scientifique (présélection, évaluation à mi-parcours, définition de thématiques pour les réunions régionales, appui aux équipes) et un opérateur technique chargé essentiellement du suivi administratif et financier. Il apparaît ainsi que les animateurs du programme (GEMDEV, groupement scientifique et ISTED, opérateur

institutionnel) ont suivi une démarche rigoureuse et scientifique dans un délai cependant très court. Ce problème de gestion du temps transparait également dans l'animation du programme (rédaction de lettres d'information, réalisation des réunions régionales et valorisation des résultats obtenus). La participation aux réunions régionales et l'animation effective produite sont inégales. De notre point de vue, il aurait fallu mieux spécifier le mode d'organisation de ces événements. Les réunions ont sans aucun doute représenté un effort gigantesque mais n'ont pas véritablement atteint des résultats à la hauteur des investissements humains et financiers. On peut également regretter que la complémentarité de l'équipe ayant dirigé ce programme n'ait pas permis un lien plus fort entre le milieu de la recherche et les opérateurs urbains. Les relations entre la recherche et l'action sont diffuses et peu mises en valeur dans les projets comme dans les résultats du programme.

La troisième hypothèse a permis de formuler un jugement sur la diversité thématique et géographique du programme. Pour traiter du contenu des études, il a été nécessaire de mettre en perspective le programme avec l'évolution du processus d'urbanisation dans les pays en développement en s'appuyant sur les éléments produits par le GEMDEV. Cette rapide introduction permet d'apprécier la méthode comparative mise en œuvre par le PRUD tout en situant le cadre géographique (la Zone de Solidarité Prioritaire) dans laquelle il a évolué. Le programme de recherche concernait les pays de la ZSP, telle que définie par les autorités

françaises, sans véritablement prendre en compte :

- > les champs d'intérêt scientifique que représentent certains pays hors de cette zone (à l'exemple des pays émergents asiatiques, notamment Chine et Inde, et de l'Amérique Latine)
- > les relations développées de longue date par les chercheurs français avec des collègues et des institutions scientifiques de pays émergents et en développement
- > les stratégies d'ouverture du gouvernement français, de l'Union Européenne et des organismes internationaux de coopération à l'égard de l'ensemble des pays en développement dans le cadre de la globalisation des échanges.

Sur le plan thématique, contrairement au cadre géographique, il apparaît que les promoteurs du programme ont permis aux équipes de dépasser les axes initiaux de recherche. Les deux axes initiaux représentaient avant tout des portes d'entrée vers une problématique urbaine faite de complexité et de multiplication des acteurs intervenant dans l'organisation du territoire et dans la gestion urbaine ; ce que les promoteurs du programme ont appelé à juste titre « gouverner la ville ». L'analyse de ces problématiques n'est pas achevée après trois années du PRUD, ce qui s'explique aisément, l'objectif initial ayant été de lancer une dynamique dont chacun espérait qu'elle se poursuivrait.

Ainsi, si les ambitions initiales des travaux pouvaient se plier aux axes et sous-axes des hypothèses de travail, les recherches en elles-mêmes ont démontré que la « vérité

scientifique » ne se laissait pas ainsi cloisonner. La problématique finale est toujours le fruit de la recherche et non son présupposé. Le travail réalisé dans le cadre de l'évaluation a donc été de regrouper les trente projets sous des domaines qui apparaissent déterminants pour chaque étude :

- > relations public/privé, avec comme sous thèmes les dispositifs gestionnaires des services urbains et les politiques publiques de l'urbain
- > participation, avec comme sous-thèmes la décentralisation et la municipalisation ainsi que l'articulation du technique et du politique
- > les mutations de l'urbain, reprenant les questions de la métropolisation et de la notion villes en conflit/réhabilitation
- > les acteurs de la ville
- > le foncier
- > les coûts sociaux des projets urbains

Parallèlement, il est apparu, aux dires des membres du Comité scientifique et à la lecture des documents de recherche, que les chercheurs ont eu besoin, tout au long du programme, de préciser des définitions de manière à faire véritablement ressortir un vocabulaire partagé par l'ensemble des chercheurs.

Les deux dernières hypothèses ont été traitées simultanément. Elles concernaient deux sujets très liés l'un à l'autre : la durée et le budget du programme. Ainsi, la décision de distribuer entre un grand nombre d'équipes (30 au final) la manne disponible avec des budgets relativement modestes (50 000 euros en moyenne pour 3 ans) pose le problème pour un tel programme de faire émerger de « nouveaux chercheurs »,

de « nouveaux partenariats », de « nouvelles équipes » en mesure, en France ou ailleurs, d'investir, dans de telles conditions budgétaires et sur une durée aussi courte, ce champ de la recherche scientifique.

La distribution budgétaire en un nombre relativement important d'équipes a pour conséquence des budgets relativement limités pour chaque projet de recherche à répartir sur un nombre important de chercheurs du Nord et du Sud. Elle ouvre certainement le jeu à de nouveaux chercheurs (par une sélection plus large des équipes) mais ne facilite pas le renforcement des institutions, en particulier au Sud où les besoins en financement pour la recherche sont permanents. Elle peut tendre également au recyclage de projets (ou de thématiques) plus anciens plutôt qu'à l'émergence de projets novateurs répondant de manière originale aux objectifs fixés par le programme.

La plupart des programmes visant le resserrement de liens entre institutions scientifiques au plan international, et tout particulièrement avec les pays en développement, se poursuivent sur des périodes allant de 3 à 5 années et les projets sont fréquemment renouvelables dans le cadre de procédures d'appels d'offre et d'évaluations. En coopération scientifique au développement, seules de telles mesures permettent d'atteindre les buts que la France s'est donnée lors de sa contribution au Sommet mondial du développement durable de Johannesburg en 2002:

> passer d'une logique de soutien individuel à une logique de soutien à des équipes

> passer d'une logique de transfert des savoirs à une logique de transfert de compétences

> agir dans la durée

> ouvrir cette politique de soutien à un large réseau d'acteurs scientifiques et de coopération scientifique.

De plus, un dépassement de la durée d'exécution des activités est observé, marquant le fait qu'il y a parfois eu des difficultés de management d'un programme extrêmement ambitieux, voire des hésitations dans la mise en œuvre. Il n'est pas certain que l'on ait tiré tous les avantages de la participation de l'ISTED à la gestion du programme, notamment en matière de transmission d'informations auprès des milieux professionnels de l'urbain en France et dans les pays partenaires.

Au final, l'analyse des hypothèses et des critères retenus pour l'évaluation amène à conclure par un bilan globalement positif du PRUD. Le programme a permis une réelle « relance de la recherche urbaine » en instaurant une dynamique importante au niveau des équipes de recherche. Elle est néanmoins freinée par l'unicité du programme et l'incertitude quant au prolongement, par une instance ou une autre, des recherches urbaines en développement initiées dans le cadre du PRUD.

Le PRUD a atteint ses objectifs, par l'identification de questions nouvelles, ou par de nouvelles manières de poser les questions urbaines. Le nombre de propositions reçues, la qualité des projets retenus et le nombre de projets qui ont finalisé leurs travaux (30 sur 32 sélectionnés) sont autant de preuves que le

PRUD répondait à une demande de longue date dans les milieux de la recherche française travaillant les questions urbaines dans les pays du Sud. Les sujets traités apportent un éclairage sur les axes de coopération urbaine telle que définie par le Ministère des Affaires étrangères. Tenant compte des moyens mis à disposition et aux efforts déployés par les principaux instigateurs scientifiques et techniques (GEMDEV et ISTED, Comité exécutif), le programme a su tirer parti de près de 260 chercheurs menant des projets dans 33 pays et 46 villes, ce qui représente une richesse d'informations et d'analyses scientifiques rarement atteinte.

Cela étant dit, nous ressentons également, à travers les propos oraux ou écrits des personnes rencontrées dans le cadre de cette évaluation, du côté des promoteurs comme du côté des chercheurs, que le PRUD n'a pas tenu toutes ses promesses. Un certain nombre de regrets et d'inquiétudes se manifestent quant à la valorisation des travaux effectués, l'achèvement de la formation des jeunes chercheurs, la mise en réseau d'équipes de recherche, en un mot à l'égard de la poursuite ou du renouvellement de ce programme.

L'incertitude subsiste quant au futur de la recherche urbaine en coopération Nord-Sud. Nous espérons vivement que le présent rapport d'évaluation, tablant sur les acquis du PRUD et sur les leçons que nous pouvons en tirer, guide les décideurs vers des positions permettant la poursuite et l'enrichissement de programmes sous une nouvelle forme.

Ce constat nous autorise à proposer aux institutions, ayant eu la charge de mener à bien le PRUD et d'en assurer le financement et le suivi, de réfléchir à une stratégie favorisant la réplication de ce type de programme scientifique. Un tel programme devrait favoriser :

- > un partenariat international plus effectif
- > une vision à plus long terme garantissant la durabilité des actions de recherche
- > une interaction orientée vers les acteurs urbains et les acteurs de la coopération internationale
- > une meilleure intégration des jeunes chercheurs au plan académique et institutionnel.

Cette stratégie passe inmanquablement par :

- > la valorisation des acquis scientifiques et opérationnels du PRUD
- > le lancement futur d'un nouveau programme de ce type

La mise en œuvre passe par :

- > **une amélioration du management du programme en consolidant l'équipe de suivi et en exploitant mieux le savoir-faire de chacun des partenaires** (opérateurs scientifique d'une part et opérateur technique, d'autre part). Le savoir-faire de chacun des acteurs doit être mieux exploité pour qu'un tel programme soit à la fois un programme de recherche répondant aux critères de rigueur et d'excellence scientifiques, mais également un programme orienté vers l'application et l'interaction avec les acteurs sociaux, techniques et institutionnels urbains.

De même, il convient de consolider le management scientifique par la constitution d'une petite équipe de chercheurs et de communicateurs, dotée des ressources humaines et financières lui permettant de se consacrer aux objectifs du programme, au suivi de son agencement général et de son avancement et aux conseils pouvant être apportés aux équipes de projet.

> **une meilleure structuration du programme** (décliné en trois phases : mise en place, réalisation, valorisation) et une augmentation de la durée (incluant une phase de phasing out) : le nouveau programme, dans l'ensemble des 3 phases qui le constituent, devra voir sa durée étendue par rapport à celle retenue par le PRUD. La phase finale de valorisation de 12 à 24 mois permettra de mieux capitaliser les acquis scientifiques du programme et fixera les mécanismes de reproduction à court et moyen termes.

> **une définition plus stricte du partenariat** : Un véritable partenariat implique une collaboration effective dès la conception du projet entre équipes du Nord et du Sud, favorisant la transparence, le partage et une répartition des charges cohérente, mettant en valeur les compétences de chaque associé. C'est par ce biais que l'on pourra véritablement renforcer au plan institutionnel les capacités de recherche dans les pays du Sud, et offrir ainsi un cadre pour leurs jeunes chercheurs. La collaboration effective entre équipes du Nord et du Sud doit être imposée à

tous les candidats dès l'appel à propositions. Il impliquera une répartition équitable du budget accordé pour le projet entre les différents partenaires scientifiques, qui devront assumer conjointement la soumission de la proposition, la réalisation du projet et les résultats qui en émanent.

> **une diminution du nombre d'études** pour se concentrer sur des projets de qualité optimale : il conviendra d'augmenter les budgets accordés aux projets et de mieux répartir ces fonds entre institutions du Nord et du Sud, quitte à devoir diminuer quelque peu le nombre de projets bénéficiaires. Il conviendra alors de se concentrer sur les projets les plus originaux dans leur approche et ayant le plus fort potentiel scientifique et la capacité d'innovation à l'égard des acteurs urbains.

> **une ouverture du programme du point de vue géographique et thématique**. Pour ces raisons, nous recommandons qu'un futur programme de recherche urbaine en développement ne se limite pas aux pays de la ZSP mais couvre l'ensemble des pays émergents et en développement avec lesquels la France et l'Europe ont des liens stratégiques, de manière à ouvrir géographiquement le champ d'intervention et pouvoir ainsi s'appuyer plus solidement sur les partenariats préexistants entre les institutions scientifiques françaises et leurs homologues étrangers.

Sur le plan thématique, trois pistes de recherche complémentaires pourraient

s'adjoindre à ce travail d'analyse qui doit se poursuivre dans le cadre d'un futur programme : une interrogation critique des « objectifs du développement durable », tels que définis par la communauté internationale, et de leur adaptation au contexte urbain, de manière à pouvoir contribuer très directement au débat sur le développement durable à caractère urbain et aux mesures prises pour y faire face ; une perspective plus directement économique, mettant en exergue les différentes dimensions de l'économie urbaine dans les pays en développement, du formel à l'informel, dans une interface entre le local et l'international à travers les nouvelles dynamiques nées de la globalisation des échanges économiques, sociaux, et technologiques, et au repositionnement des villes dans ce contexte ; une voie à caractère plus interdisciplinaire réfléchissant sur les dimensions technologiques du développement urbain dans les pays du Sud, de manière à pouvoir intégrer dans les équipes de projet des chercheurs extérieurs aux sciences sociales et à l'urbanisme, tout en contribuant à repenser l'urbain par une réflexion distanciée sur les innovations technologiques favorisant des nouvelles modalités de construction et d'aménagement de la ville du Sud.

> une **valorisation du programme** qui est nécessaire à deux niveaux : lors de la mise en œuvre du programme et lors de la phase finale.

Au cours de la réalisation du programme, il convient de prévoir une meilleure promotion du programme en mettant en place :

> un site Internet spécifique et facilement atteignable (ce qui n'est pas le cas actuellement) donnant des informations dans les langues qui correspondent aux pays concernés (anglais, espagnol, français). Cette traduction est nécessaire pour l'ensemble des documents d'initialisation du programme, pour les documents de référence qui en parcourent les années de réalisation, comme pour le ou les documents de synthèse finale. La ligne de crédit prévue pour la traduction dans le PRUD était trop faible et ne permettait pas de résoudre ces problèmes.

> les réunions régionales, qui représentent une bonne formule pour permettre des échanges et créer une animation du programme, doivent être valorisées. Pour cela, nous proposons que soient définis des objectifs plus ciblés et clairement exposés, en lien avec la progression du programme et sur la base de problématiques régionales ou de questions clés de recherche. Ces réunions doivent également être mieux réparties au fil de l'avancée du programme, à intervalles réguliers. Enfin, il convient de donner un temps de préparation important pour permettre une ouverture plus large à des partenaires extérieurs engagés dans la gestion urbaine (locaux et nationaux) et aux représentants des organisations de coopération nationales et internationales. Une ligne budgétaire pour la participation à ces réunions régionales des chercheurs du Sud et du Nord sera réservée dans le budget de chaque projet retenu par le programme.

La mise en œuvre du programme doit permettre de favoriser la mise en réseaux, sur des bases

régionales ou thématiques, d'équipes du Nord et du Sud, ce qui devrait stimuler lors de la phase finale :

- > la rédaction de publications scientifiques
- > la création de pôles de compétence scientifique dans des domaines porteurs ou à l'égard de régions spécifiques
- > le renforcement scientifique et institutionnel des partenaires du Sud ainsi intégrés à des réseaux internationaux.

> **une opérationnalité de la recherche** : une interaction beaucoup plus forte avec les milieux professionnels et ceux de la coopération doit être stimulée en cours d'exercice et doit aboutir, en finalisation du programme, à la vulgarisation des résultats et à leur traduction en outils de formation, en instruments d'aide à la décision et en activités de conseils auprès des acteurs urbains

Au final, le tableau de synthèse (cf. pages suivantes) permet de mettre en exergue les appréciations de l'évaluation ainsi que les pistes d'améliorations, en regard des critères d'évaluation afin de donner une vision globale de l'évaluation.

Figure : Tableau synthétique des résultats de l'évaluation

| Critères | | Appréciations | Pistes d'améliorations |
|-------------------|--|--|--|
| Pertinence | Examiner le bien-fondé du programme au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ. | Le programme est parfaitement justifié par des objectifs et des enjeux auxquels aucun autre programme ne répondait. | Poursuivre le programme afin d'assurer une mise à jour des connaissances. |
| | Examiner son adéquation aux besoins et demandes des opérateurs et utilisateurs de la recherche (au Nord et au Sud) sur la question urbaine dans les pays en développement. | Le projet correspond parfaitement à la demande des chercheurs du Nord. Mais la demande du Sud ne peut que transiter par le Nord. | Recommander aux équipes françaises et européennes de créer de véritables partenariats avec les équipes du Sud dans la conception et le montage du projet. Donner du temps pour la mise en œuvre du partenariat et la conception des projets de recherche. |
| | | Les utilisateurs de la recherche n'ont pas bénéficié des résultats du programme en raison de la faible valorisation des résultats. | Inclure la mise en place d'un phasing-out: période de post-recherche de 24 mois pour la vulgarisation et la diffusion des résultats. |
| Cohérence | Apprécier la conformité du programme (de son contenu, de ses objectifs et de ses moyens) avec les orientations du Ministère en matière de coopération scientifique avec les pays en développement et notamment ceux de la ZSP (cohérence interne). | Les recherches apportent un éclairage sur les axes de la coopération urbaine définie par le MAE: <i>"Les leçons de l'expérience passée, confrontées aux défis de l'urbanisation des prochaines décennies pour les pays du Sud, confirment la permanence des axes stratégiques de la coopération urbaine de la France : assurer le fonctionnement durable des villes et améliorer les conditions de vie des citoyens. Mais elles conduisent aussi à adapter les priorités de ses concours aux enjeux d'une gestion urbaine décentralisée efficiente et socialement équitable"</i> . | |
| | | La notion de partenariat valorisé est difficile à mettre en œuvre (glissement sémantique) dans le cadre de projets dont la durée n'excède pas 3 ans. | Obliger les équipes à collaborer avec des institutions du Sud. |
| | Apprécier la concordance avec les interventions des partenaires locaux et celles d'autres bailleurs de fonds ou acteurs du développement (cohérence externe). | Le programme est réellement novateur : l'urbain concerne 50% de la population mondiale et ne reçoit que 10% de la coopération internationale. Cette action incitative apparaît comme un outil supplémentaire de compréhension des enjeux du Sud. | |

| Critères | | Appréciations | Pistes d'améliorations |
|--------------------|--|--|--|
| Effectivité | Rendre compte de la réalité des actions conduites (notamment : degré de réalisation de l'action, taux d'exécution financière, respect des délais et du chronogramme ; qualité du suivi et de la gestion des imprévus, recherche des éléments de surcoût éventuel et de leurs causes). | L'ensemble des actions programmées par le programme a été réalisé avec un dépassement important du délai initial. La complémentarité de l'équipe en charge du suivi a été aussi bien un atout qu'une faiblesse. | |
| Efficiences | Etudier la relation entre les coûts et les résultats (notamment procéder à des comparaisons, avec des éléments de référence pertinents, du coût par projet de recherche et par chercheur, du coût de la gestion, du coût de l'animation et du suivi scientifique, des frais de personnel et des frais de fonctionnement, par rapport au budget affecté à la recherche ...). | Les moyens étaient faibles compte tenu des objectifs: le ratio coûts/résultats est excellent au niveau des recherches (peu d'argent par personne pour beaucoup de résultats). | Réaliser moins de projets avec plus de moyens pour chacun d'eux. |
| | | Les moyens accordés au suivi et à l'animation sont importants par rapport aux résultats (impacts réels des réunions régionales en terme de publications, d'ouverture sur le monde opérationnel, absence de visibilité du site Internet). | Repenser la répartition budgétaire en recentrant les financements sur les projets et la valorisation du programme. |
| | Analyser les modalités possibles qui auraient permis d'atteindre les mêmes résultats avec des moyens plus restreints ou des modalités de mise en œuvre différentes (par exemple, en comparaison avec des actions équivalentes d'autres bailleurs de fonds ou opérateurs). | Il aurait été possible de réduire les frais de gestion des réunions régionales en les préparant mieux (choix d'une thématique régionale plus forte) | |

| Critères | | Appréciations | Pistes d'améliorations | |
|--|--|---|---|--|
| Efficacité, impact et pérennité | Apprécier le degré de réalisation des objectifs du programme ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs). | | Les objectifs n'ont pas été tous atteints: principalement le transfert des résultats vers l'opérationnel, la vulgarisation scientifique à peine naissante et une véritable dynamique de recherche émergente dans les instituts ayant participé. | |
| | | | Le programme était trop ambitieux au vu de la durée, des moyens et du rayonnement géographique des recherches. | |
| | | | Réaliser moins de projets avec plus de moyens pour chacun d'eux. | |
| | | | Réduire le nombre de réunions régionales et en augmenter l'impact | |
| | Evaluer les retombées immédiates du programme et si possible ses retombées prévisibles à moyen et long terme ("l'efficacité, l'impact et la pérennité" devront certainement, d'une manière générale, s'attacher davantage à repérer, | examiner également si l'action a engendré des structures (équipes, institutions, réseaux ...) ou des pratiques capables d'offrir des prolongements au programme (notamment en termes de renforcement des dispositifs de recherche et d'expertise) | Des embryons de réseaux se sont formés mais la durée du programme ainsi que sa dispersion géographique sont des freins importants | |
| | | en termes de valorisation et d'utilisation des résultats des recherches (dans le domaine opérationnel bien sûr mais aussi | Certains chercheurs ont accru leurs capacités d'expertise opérationnelle | |
| | | Des contacts ont pu être créés entre des membres du PRUD pour des collaborations ponctuelles | | |
| | | La valorisation reste insuffisante au vu de l'ampleur des problématiques traitées par les recherches | Réactualiser la page web du PRUD en incorporant tous les rapports scientifiques et publications disponibles | |
| | | | Traduire en anglais les actes du colloque final | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p>identifier, apprécier l'amorce ou le lancement d'une (de) dynamique(s) propre(s) à produire certains effets plutôt que d'évaluer ces effets eux-mêmes).</p> | <p>dans le domaine de l'enseignement supérieur) : repérage de structures d'échanges et de dialogue, de mise en réseau, de partenariats chercheurs / professionnels de la gestion urbaine, de l'intérêt manifesté par les autorités locales ... ainsi que d'éventuels changements institutionnels (et changements dans les pratiques de gouvernance des villes) induits par le programme et ses résultats (ou susceptibles de l'être à court ou moyen terme).</p> | <p>Hors phase, rédiger un ouvrage avec des études de cas faisant ressortir les principaux enseignements du PRUD</p> |
|--|--|--|---|