

ÉVALUATION DU PRD TRANSVERSAL

ACTIONS D'INTÉGRATION DU TERRITOIRE PÉRUVIEN - PÉROU



**PROSPECTIVE
COOPERATION**
laboratoire d'idées

Marc Lescaudron

RAPPORT
VERSION FINALE
AVRIL 2019

Prospective et coopération (2019), *Évaluation du PRD transversal « Actions d'intégration du territoire péruvien – Pérou »*, Bruxelles : Académie de recherche et d'enseignement supérieur - ARES

Éditeur responsable :

Académie de recherche et d'enseignement supérieur – ARES

Rue Royale 180

1000 Bruxelles

Belgique

www.ares-ac.be

ISBN 978-2-930819-44-0

Dépôt légal D/2020/13.532/14

© ARES, octobre, 2020

SOMMAIRE

01.	SYNTHÈSE	7
01.1 /	Les enjeux de l'évaluation pour les parties prenantes.....	7
01.2 /	Orientation méthodologique et déroulé de l'évaluation	8
01.3 /	Les principales conclusions de l'évaluation.....	8
01.3.1 /	Les principales forces du projet	9
01.3.2 /	Les marges de progression constatées	9
01.4 /	Conclusions et recommandations générales.....	10
02.	INTRODUCTION	13
02.1 /	Stratégie d'intervention.....	13
02.2 /	Cadre de L'évaluation.....	13
03.	DÉROULEMENT ET GRANDES LIGNES DU PROGRAMME D'ÉVALUATION	15
03.1 /	Le contexte.....	15
03.1.1 /	Les Projets de recherche pour le développement de l'ARES	15
03.1.2 /	Le projet « TRANSVERSAL » (PIC 2011-2016)	15
03.1.3 /	Les questions et les enjeux de l'évaluation pour les parties prenantes	16
03.2 /	Orientation méthodologique et déroulé de l'évaluation	16
03.2.1 /	Une méthodologie qualitative et participative de triangulation des données	16
03.2.2 /	La phase préparatoire.....	17
03.2.3 /	La phase d'enquête et d'observation <i>in situ</i>	18
03.2.4 /	La phase d'exploitation et de restitution des résultats.....	18
04.	LES ACTIVITÉS RÉALISÉES	19
05.	ANALYSE ÉVALUATIVE EN FONCTION DES CRITÈRES DÉFINIS	23
05.1 /	Analyse du projet selon les critères CAD	23
05.1.1 /	Pertinence	23
05.1.2 /	Efficacité.....	34
05.1.3 /	Efficiency	50
05.1.4 /	Impact.....	52
05.1.5 /	Appropriation	58
05.1.6 /	Viabilité.....	59
05.2 /	Bonne gouvernance du projet	60
05.2.1 /	Une relation de confiance entre les partenaires gage d'une bonne gouvernance	60
05.2.2 /	Des indicateurs qui se sont révélés non pertinents pour la conduite du projet	60
05.2.3 /	Une capacité d'adaptation aux besoins des parties prenantes	61
05.3 /	Thématiques transversales	61
05.3.1 /	La promotion de l'égalité de Genre au travers des femmes bénéficiaires des actions ou ciblées par les projets	61
05.3.2 /	La protection de l'Environnement au travers de la planification du développement territorial et de la valorisation des pratiques et matériaux traditionnels	62
05.3.3 /	L'enjeu de la promotion de la démocratie et des Droits Humains au Pérou	62
06.	UNE ANALYSE DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES POUR L'APPLICATION DES MÉTHODES D'ÉVALUATION	64
07.	CONCLUSIONS	65
07.1 /	Un bilan : succès/échec.....	65
07.1.1 /	Les principales forces du projet	65
07.1.2 /	Les marges de progression constatées	66
08.	RECOMMANDATIONS	67
08.1 /	Des conclusions et recommandations générales organisées par parties prenantes	67

08. 1.1 /	Au niveau de l'ARES	67
08. 1.2 /	Au niveau des partenaires Nord et Sud	68
08. 1.3 /	Au niveau de la PUCP	69
08.2 /	Des conclusions et recommandations relatives à l'articulation entre le projet évalué et la nouvelle proposition	69
09.	RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE	71
09.1 /	Abstracts, communications orales, posters	71
09.2 /	Publications originales dans des revues internationales avec comité de lecture à facteur d'impact	75
09.3 /	Publications originales (en préparation)	79
09.4 /	Autres publications	79
10.	ANNEXES	82

AVERTISSEMENT

L'évaluation dont le présent document constitue le rapport de synthèse a été réalisée par Marc LESCAUDRON, expert indépendant de PROSPECTIVE ET COOPERATION, à la demande de l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES).

Les opinions exprimées dans ce document n'engagent que la responsabilité de leur auteur dont ils représentent les points de vue. Elles ne reflètent pas nécessairement celles de l'ARES et n'en représentent pas une position officielle.

Lorsque le contraire n'est pas expressément précisé, les appréciations portées et les propos tenus dans le présent rapport sont ceux de l'évaluateur et n'engagent aucunement les personnes rencontrées et interviewées en Belgique ou au Pérou.

SIGLES ET ACRONYMES

ARES :	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
CAD OCDE :	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CCD :	Commission de la coopération au développement
CEPPLAN :	<i>Centro provincial de planeamiento territorial</i>
CIAC :	<i>Centro de Investigación sobre la Arquitectura y la Ciudad/</i> Centre de Recherche de l'Architecture et de la Ville
CUD :	Coopération universitaire pour le développement
CUI :	Coopération Universitaire Institutionnelle
DGD :	Direction générale de la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire
DH :	Droits humains
FFOM :	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
IOV :	Indicateurs Objectivement Vérifiables
MIDIS :	<i>Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social</i>
PIC :	Projets interuniversitaires ciblés
PRD :	Projets de recherche pour le développement
PUCP :	<i>Pontificia Universidad Católica del Perú</i>
RA :	Résultat Attendu
SNIP :	Système national d'investissement public
SPLL :	San Pedro de Lloc
TDR :	Termes de Référence
UCLouvain :	Université catholique de Louvain
Ulg/ULiège :	Université de Liège
WWF :	<i>World Wildlife Fund</i>

01. SYNTHÈSE

01.1 / LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION POUR LES PARTIES PRENANTES

En partenariat entre les Universités catholique de Louvain (UCLouvain), de Liège (ULiège) et la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), le projet évalué a réalisé des recherches-actions dans quatre sites territoriaux situés dans des zones qui forment une "coupe transversale" ouest-est du Pérou, afin de mener une réflexion stratégique sur un développement territorial articulé sur cet axe. Celui-ci constitue une alternative au découpage nord-sud actuellement pratiqué en zones longitudinales : d'une part les zones favorisées de la côte Pacifique ; et d'autre part, les zones négligées socialement et culturellement (mais exploitées économiquement) : les Andes et l'Amazonie.

Pour cela, le projet s'est fixé pour **objectif général** de « Contribuer avec une perspective d'articulation transversale au développement des politiques de gestion territoriale dans les régions de La Libertad, Cajamarca, San Martín et Loreto ». Pour cela, il vise l'**objectif spécifique** de « Améliorer l'aménagement territorial à travers l'implémentation des dispositifs urbains et des projets architecturaux ou des infrastructures collectives dans les localités de San Pedro de Lloc, Celendin, Lamas et Andoas et, ainsi, contribuer au développement territorial respectivement des régions de La Libertad, Cajamarca, San Martín et Loreto ». Cet objectif est poursuivi au travers de **trois résultats attendus** 1) de **données de base** adéquates et suffisantes pour la gestion territoriale ; 2) de **capacités locales** (compétences, ressources humaines) suffisantes pour le développement de projets (architecturaux ou aménagement du territoire) et 3) de **conception de projets locaux** qui répondent aux axes de développement territorial.

L'évaluation répond à **trois enjeux** : de **redevabilité** vis-à-vis des parties prenantes du projet en Belgique et au Pérou et de ses contributeurs ; d'**efficacité et d'amélioration** continue des pratiques ; d'introduction d'une nouvelle demande de **financement d'un projet en lien**.

Conformément aux Termes de Références (TDR), cette évaluation a repris les **critères du CAD OCDE** (Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques) : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité et appropriation des actions réalisées. Elle a vérifié les **réalisations du projet à l'aune de chacun de ces critères** et les a déclinés **sur chacun des sites**. En effet, l'évaluation a été l'occasion de porter un regard extérieur et analytique sur la méthodologie employée localement. Celle-ci n'est pas homogène selon les sites car chaque recherche-action a répondu à des contraintes et des opportunités spécifiques. De manière globale, l'évaluation a établi un **bilan**, en termes de succès et de points d'amélioration. Enfin, elle expose des **recommandations sur la poursuite ou non** du projet. Pour ce dernier point, l'évaluation a vérifié, comme il est de règle, si les objectifs du projet ont été atteints et si le projet en lien présente une **plus-value par rapport au projet initial** et non pas une simple prolongation des mêmes activités. Pour cela, le dossier de soumission du nouveau projet a été également évalué.

01.2 / ORIENTATION MÉTHODOLOGIQUE ET DÉROULÉ DE L'ÉVALUATION

La mission s'est décomposée en trois phases. Elle s'est fondée sur une **méthodologie qualitative et participative de triangulation des données**.

01. **Une phase préparatoire**, constituée d'une **réunion de cadrage** (COPIL 1) organisée le **14 mars 2019** avec l'équipe de référence de l'évaluation pour ajuster et valider les orientations méthodologiques proposées, suivie d'une **analyse documentaire** des rapports d'activité (liste en annexe) et, enfin, de la **préparation de la phase de recueil de données**. Pour des raisons de faisabilité dans le temps imparti, il a été décidé de **sélectionner deux sites du versant occidental des Andes, Huamachuco et San Pedro de Lloc, sur les quatre du projet**. Un premier **entretien** à distance par téléphone a été organisé avec le **coordonnateur Nord** du projet le **28 mars 2019** ;
02. **Une phase d'enquête et d'observation *in situ*** effectuée lors d'une mission sur le terrain de dix jours, voyage compris, **du jeudi 4 au samedi 13 avril 2019**, pour rencontrer les intervenants locaux et pour analyser concrètement les résultats obtenus et objectifs atteints. L'enquête de terrain a permis une **triangulation des données** au travers d'une série d'observations *in situ* et d'entretiens individuels avec les différentes parties concernées par le programme. La participation a été privilégiée au travers **d'entretiens individuels**, qui ont permis de donner la parole à un échantillon représentatif de tous les acteurs ciblés. L'appréciation de la réalisation des activités et la priorisation des besoins et attentes s'est appuyée sur la méthodologie des **Forces Faiblesses Opportunités et Menaces (FFOM)** ;
03. **Une phase de restitution**, composée d'un rapport d'évaluation qui sera suivi d'une réunion de **débriefing** (COPIL 2) et du présent **rapport final** intégrant les commentaires de l'équipe de référence.

En termes de **mesure d'impact**, en l'absence d'une ligne de base chiffrée et d'objectifs quantifiés, l'évaluation **s'est appuyée sur les entretiens et visites de terrain pour apprécier les effets et dynamiques enclenchés par le projet**, tant sur les capacités académiques de la PUCP que sur les capacités des acteurs locaux sur chacun des sites visités. Pour les deux sites non-visités, l'appréciation s'est appuyée sur la documentation disponible et les entretiens réalisés à Lima avec les académiques impliqués sur cette zone.

Les **limites méthodologiques** rencontrées sont liées aux **contraintes matérielles** qui **n'ont permis de visiter que deux des quatre sites concernés**.

01.3 / LES PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

À la suite de l'analyse des données recueillies par triangulation (revue documentaire, entretiens et observations de terrain), **l'évaluation finale du projet est globalement positive**. Celui-ci est jugé **pertinent et efficace**, tant sur le renforcement des capacités d'enseignement et de recherche de la PUCP, que sur l'articulation entre recherche et action au service de la société. Ainsi, des **données de base** pour la gestion territoriale ont été produites, les **capacités locales** pour le développement de projets ont bien été renforcées et **des projets locaux qui répondent aux axes de développement territorial ont été conçus** et même réalisés pour certains. Les **effets et impacts du projet et leur appropriation pérenne par la PUCP** sont avérés et probants. Des **marges de progression ont été identifiées dans la planification et le suivi des indicateurs** d'activités, de résultats et d'impacts au service de la gouvernance du projet.

01. 3.1 / LES PRINCIPALES FORCES DU PROJET

01. Le **projet est pertinent** à différents niveaux :
 - 001.1. pour une **réflexion stratégique sur le développement** du Pérou et sa déclinaison locale au niveau d'un territoire, dans un contexte de fortes inégalités ;
 - 001.2. pour les **politiques publiques et les dispositifs de financement** des initiatives locales, en particulier au travers du renforcement des capacités locales pour mobiliser des fonds publics d'investissement ;
 - 001.3. dans une **perspective scientifique** de recherche-action dans le contexte de l'urbanisme et du développement territorial contemporains et des enjeux académiques du département d'architecture de la PUCP ;
 - 001.4. dans sa mise en œuvre, au travers de sa capacité d'adaptation aux évolutions du contexte, **au plus près des besoins des acteurs-cibles**.
02. Le **projet est efficace** avec un niveau de réalisation des activités satisfaisant, un renforcement des capacités de recherche de la PUCP avéré et une démarche probante de recherche-action en partenariat avec la Société Civile et les autorités locales.
03. Le projet a su mettre à profit un démarrage progressif pour construire un **ancrage local réussi** dans 3 sites sur 4.
04. Le projet a produit des **effets sur les territoires**, des **effets sur les capacités de planification des autorités locales** et un **impact certain sur les capacités de recherche et d'enseignement de la PUCP** qui s'inscrivent dans une **appropriation durable**.
05. Enfin, le projet a **bien intégré les thématiques transversales** de promotion de la démocratie et des Droits Humains au Pérou, de protection de l'Environnement au travers de la planification du développement territorial et de la valorisation des pratiques et matériaux traditionnels et, dans une moindre mesure, de promotion de l'égalité de Genre au travers des femmes bénéficiaires des actions.

01. 3.2 / LES MARGES DE PROGRESSION CONSTATÉES

01. Le **projet a été freiné dans sa mise en œuvre et ses résultats par des résistances** à la pleine reconnaissance de la pertinence du projet par différents acteurs, réfractaires aux objectifs participatifs et décentralisateurs promus par le projet.
02. Le projet a été confronté, en interne et en externe, à une **ambivalence des enjeux psychologiques, sociaux, économiques et politiques de la relation entre traditions et modernité**.
03. Le projet a montré un **manque de maîtrise de l'intérêt des indicateurs d'activités, de résultats et d'impacts comme outil d'aide à la décision**, que ce soit dans leur élaboration sans ambition chiffrée ou dans l'absence de leur suivi tout au long du projet.
04. La **démarche méthodologique** a manqué d'une clarification en termes d'ambition, de cadrage initial et de décalages de temporalités.
05. Le projet a connu des **limites de transversalité entre les équipes orientale et occidentale** dans sa mise en œuvre et ses résultats.
06. **L'efficacité du projet a été en partie minorée** par une mise en place des doctorats laborieuse et incomplète à ce jour.

01.4 / CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

En termes de mise en œuvre, de gestion et de suivi/évaluation des projets financés par l'ARES, le présent projet ne relève **pas de problème majeur** et l'évaluation de ces différentes dimensions est donc globalement positive. Il en est **de même avec la participation de la communauté académique partenaire**, en l'occurrence de la PUCP, de son dynamisme et de ses motivations dans les activités du présent projet. Toutefois, quelques **recommandations opérationnelles ou stratégiques** peuvent être adressées aux différents acteurs du projet afin de tirer les leçons de l'expérience passée et de s'en saisir dans le cadre de futurs projets :

01. Au niveau de l'ARES : afin de garantir la cohérence de la démarche d'évaluation avec la sélection d'un projet de lien, il est recommandé d'adapter le chronogramme de réalisation des évaluations finales de projets pour que cet exercice ne soit pas réalisé après la décision du comité de sélection sur le projet de lien. Dans le cas contraire, les acteurs sont moins mobilisés et impliqués dans l'exercice. Et ce dernier perd quelque peu de son intérêt. Afin de faciliter le pilotage, le suivi-évaluation et la diffusion d'une culture de la gestion de projet axée sur les résultats, il est **recommandé de demander aux coordonnateurs de systématiser la consolidation des indicateurs du cadre logique initial** tout au long du projet au travers de chaque rapport annuel et du rapport final. Ainsi, un suivi progressif du réalisé et des écarts constatés serait de nature à faciliter l'analyse de la conduite du projet et de ses réussites ou échecs. Enfin, pour assurer une information complète et exhaustive aux coordonnateurs de projet et afin de limiter les risques de retard dans la mise en œuvre des PRD et l'atteinte de leur résultats, il est recommandé de **mentionner dans le VADEMECUM de l'ARES les contraintes d'équivalence de diplômes entre la Belgique et certains pays**, dont le Pérou, lors de l'inscription en doctorat.

02. Au niveau des partenaires Nord et Sud : Lors de la phase de formulation, il est **recommandé de réfléchir à des indicateurs d'activité, de résultat et d'impact spécifiques, mesurables, réalistes et inscrits dans le temps, faisant référence à une situation de base préalable au projet**. En effet, en l'absence d'indicateur et de ligne de base de référence, il ne sera pas possible de mener une véritable évaluation des changements produits. En outre, ces indicateurs doivent être conçus et perçus par les coordonnateurs comme des **outils d'aide à la décision dans le pilotage** du projet.

De manière générale, il est important de **resituer le rôle des indicateurs comme un instrument de pilotage « politique » du projet** en ceci qu'ils donnent un sens précis, concret et chiffré des objectifs et résultats attendus du projet. Si l'objectif et les résultats expriment la direction générale du projet, son horizon, les indicateurs doivent exprimer une ambition mesurable, d'un point de vue qualitatif comme quantitatif lorsque cela se peut. Sur le plan qualitatif, il permet de dépasser une formulation qui pourrait n'être qu'invocatoire (« améliorer... ») pour s'ancrer sur une concrétisation pragmatique (comment se concrétise cette amélioration ? comment la mesure-t-on ? quels outils sont disponibles pour la mesurer ?).

Ainsi, par exemple, dans le cadre d'une formation doctorale, l'indicateur d'activité pourra mesurer l'ambition du nombre de doctorants visés, l'indicateur de résultat celui du nombre de docteurs formés (le diplôme attestant de la réussite sans avoir à mettre en place un outil spécifique) et les publications de recherche, si possible post-doctorales ou à défaut tout au long de la thèse, et/ou l'intégration des résultats de la recherche dans l'actualisation des syllabus d'enseignement, serviront d'indicateur d'impact. Ici aussi, les sources de vérification (journaux scientifiques, colloques, syllabus) existent indépendamment du projet. Et ces indicateurs peuvent être inscrits dans le temps avec des échéances précises.

Dans le cadre de PRD, la dimension d'impact sur le développement est plus délicate. Elle nécessite de prendre en compte des acteurs non académique et de définir, idéalement avec eux, le sens de l'action, son ambition concrète et sa mesure. Cette dernière ne peut pas toujours s'appuyer sur des outils existants et il est parfois nécessaire de les intégrer comme une activité du projet à part entière.

A titre d'exemple, les indicateurs d'activités peuvent concerner les activités de recherche sur le terrain en partenariat avec les acteurs non académiques. Les produits de la recherche, mesurés par le projet et par les outils académiques classiques, pourront servir d'indicateur de résultat. Pour l'indicateur d'impact, il convient idéalement de s'entendre au préalable avec ces acteurs non académiques sur les effets attendus des produits de la recherche et sur la mesure de ces effets. Si cette entente ne peut être faite, pour des raisons pratiques, lors de la formulation du projet, elle doit *a minima* être faite lors du lancement du projet. Sinon, il existera un risque important de mésentente ou de malentendu entre acteurs académiques et non académiques du projet. Et il sera d'autant plus délicat de définir *a posteriori* les effets du projet.

Ainsi, le rôle de pilotage « politique » du projet au travers de ces indicateurs est celui tout d'abord de leur construction, puisqu'il s'agit d'établir un consensus entre les partenaires sur le sens du projet (objectifs/résultats), son ambition (degré d'atteinte de ces objectifs/résultats) et sa faisabilité. Il est ensuite réactivé tout au long du projet par un monitoring précis de ces indicateurs qui peuvent permettre d'alerter sur un manque de réussite de certains volets du projet, voire sur la nécessité de renégocier le cadre logique dans sa globalité car l'environnement extérieur du projet a évolué et le projet doit dès lors s'y adapter pour atteindre *in fine* son objectif. Enfin, lors de l'évaluation, les indicateurs permettront de vérifier *a posteriori* si les hypothèses de départ ont été validées et si des leçons doivent en être tirées pour le futur (projet en lien ou autre projet).

03. Au niveau de la PUCP : Afin d'accompagner la concrétisation politique et le transfert des projets dans un contexte d'alternance politique dans chaque site, il est **recommandé de réaliser une mission officielle auprès des nouvelles administrations municipales pour leur présenter le projet et ne pas laisser celui-ci devenir un enjeu politique partisan**, comme cela a pu être observé à San Pedro de Lloc. Afin de capitaliser l'expérience acquise, il est **recommandé de proposer une modélisation de la méthodologie d'accompagnement de la concertation participative dans le cadre de la planification du développement territorial et de la définition de projets d'aménagement ou de construction de bâtiments publics**. Ceci pourrait faire l'objet de travaux de recherche dont les résultats pourraient nourrir des syllabus d'enseignement.

Concernant les recommandations relatives à l'articulation entre le projet évalué et la nouvelle proposition, les éléments suivants peuvent être avancés :

01. Le financement d'un nouveau projet en lien avec celui-ci serait **pertinent pour répondre aux demandes et besoins exprimés par les partenaires Sud** concernant le **renforcement des capacités de recherche** de la CIAC et de la PUCP au travers de l'amélioration et de la modélisation des méthodologies de recherche-action déployées ; la **production de nouvelles connaissances scientifiques** sur un territoire encore imparfaitement cartographié.
02. Un nouveau projet serait également **pertinent pour répondre aux besoins de la société péruvienne de promouvoir un développement territorial plus respectueux des équilibres humains et environnementaux, au travers de méthodologies participatives de concertation et de recherche**, dans un contexte local encore profondément marqué par la guerre contre le sentier lumineux.

- 03.** La **concentration du projet sur un territoire unique répond bien aux leçons tirées du présent projet** en termes de risques d'éparpillement, de difficultés logistiques et matérielles, de partage d'expérience et de mise en cohérence de l'ensemble des travaux de recherche réalisés sur chaque site.

Outre les recommandations générales formulées ci-dessus pour chaque acteur et applicables pour toute nouvelle formulation, l'évaluation a permis de mettre en lumière les **points de recommandation suivants pour optimiser la conception d'un projet de lien** :

- 04.** Le **cadre de la recherche** doit prendre en considération une définition d'un impact social et de résultats attendus plus précis afin de faciliter le travail des équipes en charge du processus de concertation participative ;
- 05.** Un **ancrage local** auprès de l'administration et/ou d'acteurs de la société civile devrait permettre une meilleure efficacité et une plus grande appropriation, comme cela a pu être constaté à Huamachuco grâce à la mise en place de la « *oficina de planificación* » et la mobilisation d'acteurs relais ;
- 06.** La **reconnaissance du renforcement de capacité au travers d'un diplôme ou d'une certification**, comme cela a pu à un moment être envisagé au travers d'une formation à distance avec l'appui de la CEPAL dans le cadre du présent projet, serait également de nature à renforcer l'appropriation et la viabilité des effets du projet.

02. INTRODUCTION

En partenariat entre les Universités catholique de Louvain (UCLouvain), de Liège (ULiège) et la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), le projet a réalisé des recherches-actions dans **quatre sites territoriaux** situés dans des zones qui forment une "**coupe transversale**" ouest-est du Pérou, afin de mener une **réflexion stratégique sur un développement territorial articulé sur cet axe**. Celui-ci constitue une alternative au découpage nord-sud actuellement pratiqué en zones longitudinales :

- » favorisées : la côte Pacifique ;
- » négligées socialement et culturellement (mais exploitées économiquement) : les Andes et l'Amazonie.

Ces recherches-actions visent un **développement équilibré et durable du territoire par l'intégration des différents niveaux (territorial, urbain et architectural)**. Elles ont établi une relation entre les ressources locales, les résultats des études, les projets de développement envisagés à l'aide du projet et les subventions disponibles au niveau national, peu utilisées, compte tenu de l'incapacité des autorités locales à élaborer des projets territoriaux répondant aux exigences requises.

L'étude des sites permet d'**analyser leurs problèmes communs ruraux/urbains** et d'**appuyer une meilleure articulation de ces zones et un développement positif** de ces localités.

02.1 / STRATEGIE D'INTERVENTION

OBJECTIF GLOBAL

Contribuer avec une perspective d'articulation transversale au développement des politiques de gestion territoriale dans les régions de La Libertad, Cajamarca, San Martin et Loreto.

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Améliorer l'aménagement territorial à travers l'implémentation des dispositifs urbains et des projets architecturaux ou des infrastructures collectives dans les localités de San Pedro de Lloc, Celendin, Lamas et Andoas et, ainsi, contribuer au développement territorial des régions concernées.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Données de base adéquates et suffisantes pour la gestion territoriale.
- Capacités locales (compétences, ressources humaines) suffisantes pour le développement de projets (architecturaux ou aménagement du territoire).
- Conception de projets locaux qui répondent aux axes de développement territorial.

02.2 / CADRE DE L'ÉVALUATION

Dans le cadre de l'appel à PRD 2020, l'évaluation s'inscrit dans le processus d'instruction d'une nouvelle demande introduite par les partenaires du projet, en lien avec l'intervention précédente, et de formulation du projet correspondant.

Dans ce contexte, l'évaluation répond à **trois enjeux** :

- » **Redevabilité** vis-à-vis des parties prenantes du projet ainsi que ses contributeurs ;
- » Introduction d'une **nouvelle demande de financement** d'un projet en lien ;
- » **Efficacité et amélioration continue des pratiques.**

Pour répondre à ces enjeux, l'évaluation consiste en :

- 01. L'analyse du projet selon les critères CAD ;**
- 02. L'appréciation de la bonne gouvernance du projet ;**
- 03. L'appréciation de la prise en compte des thèmes transversaux ;**
- 04. La formulation des recommandations.**

Pour cela, la méthodologie utilisée a été celle de la **triangulation des données** au travers d'une revue documentaire, d'entretiens et d'observations *in situ*.

Une méthodologie qualitative a été privilégiée lors de focus group et d'entretiens individuels. Elle a permis :

- 01. De donner la parole à un échantillon représentatif** des acteurs ciblés ;
- 02. L'appréciation de la réalisation des activités, de l'appropriation des résultats et la priorisation** des besoins.

Une analyse préalable, plus **quantitative**, de l'effectivité des résultats obtenus a également été conduite à partir des **documents disponibles**.

Les **limites méthodologiques** rencontrées sont liées aux **contraintes de temps imparties** qui n'ont pas permis de visiter les quatre sites concernés mais seulement deux, sélectionnés sur des critères d'accessibilité et de poursuite des relations avec les parties prenantes au-delà du projet.

03. DÉROULEMENT ET GRANDES LIGNES DU PROGRAMME D'ÉVALUATION

03.1 / LE CONTEXTE

03.1.1 / LES PROJETS DE RECHERCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ARES

L'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) est en charge de soutenir les établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans leurs missions d'**enseignement**, de **recherche** et de **service à la collectivité**. Elle organise la **concertation** entre ces établissements pour lesquels elle promeut les **collaborations** à l'échelle nationale et internationale. Elle coordonne ainsi en particulier leur engagement en matière de **coopération au développement**.

Dans ce domaine, l'ARES, via sa Commission de la Coopération au Développement (CCD), **soutient des établissements d'enseignement supérieur dans ses pays partenaires, dont le Pérou**, au niveau de leurs **missions fondamentales** – formation, recherche et services à la société – et dans leur rôle d'**acteur du développement**. Ce soutien se traduit concrètement par des **activités conjointes de recherche, de formation ou d'appui institutionnel** entre établissements d'enseignement supérieurs de Belgique et des pays partenaires. Ces activités, financées par l'ARES, s'inscrivent dans le cadre d'une **politique de coopération académique au développement commune**. L'exécution et la supervision scientifiques de ces activités sont, quant à elles, confiées conjointement aux établissements partenaires des deux pays.

Dans ce contexte, un **Projet de recherche pour le développement (PRD)** est un projet de recherche, issu d'une initiative conjointe Nord-Sud et répondant à une problématique de développement locale, nationale ou régionale. Cet outil vise à renforcer les **capacités de recherche** d'une université partenaire pour traiter une problématique clé de développement identifiée dans la société. Ces projets étaient dénommés jusqu'en 2014 **Projet interuniversitaire ciblé (PIC)**.

Le financement de ces projets est soumis chaque année à un processus compétitif d'évaluation et de sélection des demandes. Lors de ce processus, les partenaires ont la possibilité de proposer un **projet en lien**, faisant suite à un projet finalisé ou encore en cours déjà financé par l'ARES. Dans ce cas particulier, le projet doit systématiquement faire l'objet d'une **évaluation finale** dont le rapport vient compléter le dossier de soumission à la demande de financement du nouveau projet. Le présent projet entre dans ce cas de figure à l'occasion de l'appel à PRD 2020.

03.1.2 / LE PROJET « TRANSVERSAL » (PIC 2011-2016)

En partenariat entre les Universités catholique de Louvain (UCLouvain), de Liège (ULiège) et la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), le projet a pour **objectif général** de « *Contribuer avec une perspective d'articulation transversale au développement des politiques de gestion territoriale dans les régions de La Libertad, Cajamarca, San Martín et Loreto* ». Pour cela, il vise l'**objectif spécifique** de « *Améliorer l'aménagement territorial à travers l'implémentation des dispositifs urbains et des projets architecturaux ou des infrastructures collectives dans les localités de San Pedro de Lloc, Celendin, Lamas et Andoas et, ainsi,*

contribuer au développement territorial respectivement des régions de La Libertad, Cajamarca, San Martin et Loreto ».

Cet objectif est poursuivi au travers de **trois résultats attendus** 1) de **données de base** adéquates et suffisantes pour la gestion territoriale ; 2) de **capacités locales** (compétences, ressources humaines) suffisantes pour le développement de projets (architecturaux ou aménagement du territoire) et 3) de **conception de projets locaux** qui répondent aux axes de développement territorial.

03. 1.3 / LES QUESTIONS ET LES ENJEUX DE L'EVALUATION POUR LES PARTIES PRENANTES

L'évaluation répond à **trois enjeux** :

- 01. De redevabilité** vis-à-vis des parties prenantes du projet en Belgique et au Pérou et de ses contributeurs ;
- 02. D'efficacité et d'amélioration** continue des pratiques ;
- 03. D'introduction d'une nouvelle demande de financement d'un projet en lien.**

Conformément aux Termes de Références (TDR), cette évaluation a repris les **critères du CAD OCDE** (Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques) : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité et appropriation des actions réalisées. Elle a vérifié les **réalisations du projet à l'aune de chacun de ces critères** et les a déclinés **sur chacun des sites**.

En effet, l'évaluation a été l'occasion de porter un regard extérieur et analytique sur la méthodologie employée localement. Celle-ci n'est pas homogène selon les sites car chaque recherche-action a répondu à des contraintes et des opportunités spécifiques.

De manière globale, l'évaluation a établi un **bilan**, en termes de succès et de points d'amélioration. Enfin, elle expose des **recommandations sur la poursuite ou non** du projet.

Pour ce dernier point, l'évaluation a vérifié, comme il est de règle, si les objectifs du projet ont été atteints et si le projet de poursuite présente une **plus-value par rapport au projet initial** et non pas une simple prolongation des mêmes activités. Pour cela, le dossier de soumission du nouveau projet a été également évalué.

03.2 / ORIENTATION METHODOLOGIQUE ET DEROULE DE L'EVALUATION

03. 2.1 / UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE ET PARTICIPATIVE DE TRIANGULATION DES DONNEES

Celle-ci a été privilégiée au travers de focus group et d'entretiens individuels. Elle a permis :

- 01.** De donner la parole à un échantillon représentatif de tous les acteurs ciblés

Il s'est agi de **recueillir le vécu** des coordonnateurs du projet et de l'ensemble des parties prenantes. Au-delà de leur appréciation subjective, l'évaluation permet une prise de recul et une analyse par un **regard extérieur**.

02. L'appréciation de la réalisation des activités et la **priorisation** des besoins et attentes :

Cette démarche s'est appuyée sur la méthodologie des **Forces Faiblesses Opportunités et Menaces** (FFOM). Celle-ci a été déclinée sous un format individuel, lors des entretiens à distance ou en présentiel, et sous un format collectif lors de focus groups au Pérou. Cette méthodologie permet de dégager des idées clés qui servent également à alimenter la réflexion sur la **pertinence du nouveau projet en lien**.

Une analyse préalable, et celle-ci plus **quantitative**, de l'effectivité des résultats obtenus par le programme a également été conduite. Cette analyse a porté sur les **documents disponibles**. La **revue documentaire** a concerné ainsi l'ensemble des documents mis à disposition par l'ARES et les coordonnateurs du projet. La liste de ces documents se trouve en annexe. Elle a permis d'élaborer des premières pistes d'analyse et d'évaluation.

Dans un second temps, **l'enquête de terrain** a permis une **triangulation des données** au travers d'une série d'observations *in situ* et d'entretiens individuels et en focus group avec les différentes parties concernées par le programme. Les entretiens ont été **semi-directifs**. Les sujets abordés ont différé d'un interlocuteur à un autre en fonction du besoin d'informations, de compréhension et des observations.

Enfin, en termes de **mesure d'impact**, en l'absence d'une ligne de base chiffrée et d'objectifs quantifiés, l'évaluation **s'est appuyée sur les entretiens et visites de terrain pour apprécier les effets et dynamiques enclenchées par le projet**, tant sur les capacités académiques de la PUCP que sur les capacités des acteurs locaux sur chacun des sites visités. Pour les deux sites non-visités, l'appréciation s'est appuyée sur la documentation disponible et les entretiens réalisés à Lima avec les académiques impliqués sur cette zone.

Au-delà des indicateurs, l'évaluation a pu **donner l'opportunité aux acteurs de s'exprimer et d'analyser collectivement leur vécu** sur les cinq ans du projet. Ces informations constituent en eux-mêmes un éclairage intéressant sur l'efficacité, l'efficience et la pérennité du projet.

03. 2.2 / LA PHASE PREPARATOIRE

Une **réunion de cadrage (COPIL 1)** a été organisée le **14 mars 2019** avec l'équipe de référence de l'évaluation. Celle-ci est composée :

- » Du gestionnaire ARES, en charge du Pérou,
- » De la Chargée de Monitoring & Evaluation ARES,
- » Du Coordonnateur Nord du projet.

Cette réunion a été l'occasion d'ajuster et de valider les orientations méthodologiques proposées en fonction de la réalité des données disponibles. Elle a permis de fixer le chronogramme définitif de l'évaluation et de ses différentes étapes. Elle a permis de discuter de la **liste des personnes à rencontrer**, individuellement ou collectivement dans les focus groups, sur la base de la pré-liste proposée dans les TDR (coordonnateur, partenaires, associés et autres parties prenantes). Le PV de réunion et la liste définitive se trouvent en annexes.

Pour des raisons de faisabilité dans le temps imparti, il a été décidé de **sélectionner deux sites du versant occidental des Andes, Huamachuco et San Pedro de Lloc, sur les quatre du projet**. L'intérêt de cet échantillonnage repose sur le fait que les sites ciblés font toujours l'objet d'intervention de la PUCP pour des missions d'expertise et de conseil. Les relations dans la durée facilitent l'organisation pratique de la mission (mobilisation des interlocuteurs) et permettent d'observer des effets d'impact et de viabilité *a priori* positifs.

Concrètement, sur chaque site ont été rencontrés :

- » **Plusieurs représentants des municipalités** (Maire en poste ou ex-maires et fonctionnaires) ;
- » **Des représentants de la société civile.**

De plus, la **visite des projets de construction ou d'aménagement urbain** sur chacun des deux sites a été réalisée.

A Lima, deux **réunions conjointes avec les 3 coordonnateurs**, au démarrage de la mission et lors de sa clôture ont été réalisées. Un **entretien individuel avec des personnes clés et un focus group** avec des académiques (chercheurs et doctorants) impliqués dans le projet ont également été organisés. La liste définitive des personnes à rencontrer a été discutée avec les coordonnateurs Sud dans un second temps. Cette liste détaillée se trouve en annexe.

Une **analyse documentaire** des rapports d'activité a été l'occasion d'alimenter les premières réflexions sur l'évaluation du projet.

Un premier **entretien** à distance par téléphone a été organisé avec **le coordonnateur Nord** du projet le **28 mars 2019**.

Enfin, la **préparation de la phase de recueil de données** a été lancée : prises de rendez-vous pour des entretiens en présentiel, organisation logistique des focus groups, mobilisation des trois coordonnateurs péruviens pour organiser la mission *in situ*.

03. 2.3 / LA PHASE D'ENQUETE ET D'OBSERVATION IN SITU

Une **mission sur le terrain** de dix jours, voyage compris, a été organisée **du jeudi 4 au samedi 13 avril 2019** pour rencontrer les intervenants locaux et pour analyser concrètement les résultats obtenus et les objectifs atteints. Elle a été planifiée pour optimiser le temps disponible sur place et permettre de visiter **3 sites (Lima, Huamachuco et San Pedro de Lloc)**.

Le **chronogramme détaillé** de la mission se trouve en annexe.

03. 2.4 / LA PHASE D'EXPLOITATION ET DE RESTITUTION DES RESULTATS

Après la finalisation des entretiens et observations, un **rapport d'évaluation provisoire** a été rédigé en français et organisé selon la structure demandée dans les TDR. Il reprend les informations recueillies, leur **analyse selon les critères** du CAD de l'OCDE et formule un bilan et des recommandations.

Il a été complété par une **réunion de débriefing (COPIL 2)** avec l'équipe de référence. Celle-ci a été l'occasion de discuter et de commenter les conclusions du rapport d'évaluation. Ces commentaires ont

ensuite été intégrés au présent **rapport final**, qui a été diffusé aux parties prenantes, aux experts du comité de sélection des PRD 2020 et aux personnes intéressées, par sa mise en ligne sur le site de l'ARES.

04. LES ACTIVITÉS RÉALISÉES

Sur l'ensemble des cinq années du projet **les activités ci-dessous ont été réalisées et leur effectivité a été constatée sur le terrain**. La liste détaillée des travaux et publications scientifiques réalisés dans le cadre du projet se trouve présentée dans le point 10 du présent rapport « REFERENCES ET BIBLIOGRAPHIE ».

STRATÉGIE D'INTERVENTION	RÉALISÉ
<p>RA1 Données de base adéquates et suffisantes pour la gestion territoriale</p> <p>1.1 Articuler les cours académiques avec des situations de gestion adéquate du territoire</p> <p>1.2. Développer la recherche appliquée depuis l'Université vers la réalité territoriale</p> <p>1.3. Mettre en place un dispositif de conseil pour la gestion du territoire</p> <p>1.4. Réaliser études de base</p>	<p>20 enseignements (4 par an en moyenne) ont été mis en œuvre de manière articulée avec le projet (enquêtes de terrain sur les 4 sites, formations délocalisées sur les sites) sur les thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Pratique de terrain » (sociologie/ méthodologie d'enquête) • « Aménagement territorial et environnemental » • « Morphologie urbaine » • « Séminaire d'urbanisme » <p>2 ateliers ponctuels ont également été organisés à la PUCP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Techniques constructives locales » • « Responsabilité sociale universitaire, depuis l'architecture » <p>2 Masters soutenus en urbanisme (UCLouvain, ULiège) 1 Doctorat soutenu 1 Doctorat en cours de finalisation 5 Mémoires de fin d'études en architecture (PUCP, ULiège) et en sciences sociales (PUCP) 38 Recherches menées sur l'ensemble des sites 8 articles publiés dans des revues à facteur d'impact Les détails des études et publications sont regroupées dans l'ouvrage « <i>TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano</i> » Les conseils ne sont pas formellement constitués. Seuls les ateliers participatifs (activité 1.6) ont permis de concrétiser un cadre de conseil pour la gestion du territoire Cette activité se confond avec 1.2 48 rapports, projets ou mémoires approuvés par l'équipe scientifique ou les jurys des études</p>

1.5. Mécanismes d'échange et de relations entre les acteurs du territoire (ONG, Etat, etc.) pour la construction de propositions à long terme

1.6. Introduire dans le débat public la gestion des ressources hydriques, des ressources naturelles, des relations urbaines-rurales et des traditions de construction

1.7. Bilan par territoire sur les ressources hydriques, les ressources naturelles, les relations urbaines-rurales et les traditions de construction

1.8. Réaliser des brochures informatives avec le secteur public sur les ressources hydriques, les ressources naturelles, les relations urbaines-rurales et les traditions de construction

RA2 Capacités locales (compétences, ressources humaines) suffisantes pour le développement de projets (architecturaux ou aménagement du territoire)

2.1. Impliquer les acteurs dans les activités de gestion de l'information et de gestion de projets sur le territoire

2.2. Ateliers de formation sur des thèmes spécifiques : SNIP (Système national d'investissement public), traditions de construction, ressources naturelles et hydriques et gestion de l'information

Nombreux mécanismes informels et formels référencés sur chacun des 4 sites (autorités publiques, société civile, institutions éducatives, ministères d'état, ONG)

3 conventions officielles signées avec la PUCP pour élaborer et mettre en œuvre les projets suivants :

- Établissement du « schéma de structure urbaine de San Pedro de Lloc » en collaboration entre les services municipaux
- Formulation d'un projet de financement « *Cuna Mas* » (construction d'une crèche) avec la Municipalité provinciale de Lamas
- Réalisation d'un projet « *Cuna Mas* » (construction d'une crèche) à Nieva avec la municipalité provinciale

Ces débats prennent corps à travers des **ateliers participatifs tenus sur chaque site** :

- 7 ateliers à San Pedro de Lloc
- 8 ateliers à Huamachuco
- 4 ateliers à Lamas
- 1 atelier à Nieva (+ 1 concertation avec les associations d'artisans dans le cadre du projet *Cuna Mas*)

4 bilans préparés par les diverses études et synthétisés dans les brochures « Mirando a... » (activité 1.8)

Les bilans sont détaillés dans la publication « *TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano* », regroupant les bilans par thème et par territoire

4 brochures (1 par site, « *Mirando...* »)

11 accords signés avec les 4 municipalités au cours du projet

1 accord signé avec le ministère du Développement et de l'Inclusion Sociale (MIDIS) dans le cadre du financement des projets « *Cuna Mas* »

6 Ateliers réalisés :

- Atelier techniques constructives amazoniennes 50 participants à la PUCP
- 3 ateliers de formation à l'intention des fonctionnaires de la gestion urbaine et de

2.3. Diffusion et sensibilisation aux éléments d'identité et de culture auprès des collectivités territoriales

2.4. Ateliers thématiques sur axes transversaux : ressources naturelles et hydriques, relations urbaines- rurales et traditions de construction

l'urbanisme à Huamachuco (participants non chiffrés)

- Participation de trois fonctionnaires municipaux et d'un responsable local de Huamachuco au « Forum urbain national » organisé en août 2016 à la PUCP
- Séminaire conclusif à Lima du PIC TRANSVERSAL : participation des responsables publics et des acteurs locaux des 4 territoires

Ces activités se confondent avec les ateliers participatifs (activité 1.6), les ateliers de formation (activité 2.2) et les réunions de concertation ou de présentation de projets de construction ou d'aménagement urbain (Résultat 3).

RA3 Conception de projets locaux qui répondent aux axes de développement territorial

3.1. Diagnostic de l'état des outils de gestion locale

Diagnostic établi

7 séries de documents et plans :

- « Schéma de structure urbaine de San Pedro de Lloc » en collaboration avec les services municipaux
- « Centro Cultural Municipal » : coordination avec le maire pour l'introduction du projet au niveau SNIP, coordination par l'équipe TRANSVERAL du dossier administratif avec la municipalité provinciale
- Achèvement du plan de restructuration de l'Avenida Tacna, localisée à San Pedro de Lloc : coordination avec le maire pour l'introduction du projet au niveau SNIP, coordination par l'équipe TRANSVERAL du dossier administratif avec la municipalité provinciale
- « Centre culturel Huamachuco » : dossier introduit auprès de l'administration de l'OPI et du développement urbain de la Municipalité
- «PUE Pampas de Purrumpampa» à Huamachuco : plans terminés et approuvés par ordonnance municipale
- Réunions avec les fonctionnaires de la Municipalité de Lamas pour appuyer et conseiller les programmes de conservation et de réhabilitation du patrimoine bâti, en relation avec la déclaration auprès du Ministère de la culture de Wayku en tant que "milieu urbain monumental" (fin janvier 2016)

3.2. Compléter ou produire les outils indispensables pour la gestion locale

3.3. Etablissement d'accords institutionnels sur la base des Plans de Développement Local Concerté

3.4. Concevoir mécanisme local de validation de projets

3.5. Générer des profils SNIP selon les plans de développement local

- Cuna Mas et Casa de la Mujer – Nieva : coordination avec les fonctionnaires de la Municipalité qui a permis les ajustements nécessaires pour développer les plans définitifs du projet, y compris les plans techniques.

4 dossiers de projets signés pour accord

4 projets validés institutionnellement

4 projets de construction ou d'aménagement urbain élaborés, 3 profils SNIP aboutis et 1 projet réalisé

05. ANALYSE ÉVALUATIVE EN FONCTION DES CRITÈRES DÉFINIS

05.1 / ANALYSE DU PROJET SELON LES CRITERES CAD

Des questions spécifiques portées par les coordonnateurs Sud ont été partagées lors du COPIL 1 (cf. annexe 4) : l'évaluation doit être l'occasion de porter un regard extérieur et analytique sur la méthodologie employée. Celle-ci n'est pas homogène selon les sites car chaque projet a répondu à des contraintes et des opportunités spécifiques. Dès lors, il convient de **s'interroger site par site sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact de chacune de ces méthodologies.**

Les réponses à ces questions spécifiques ont été traitées et intégrées aux différents critères CAD (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité et appropriation).

05.1.1 / PERTINENCE

- » **pertinence** : 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 fonds.

05.1.1.1 / De manière générale

- a) *Un projet pertinent pour une réflexion stratégique sur le développement du Pérou*

Le document de projet initial présente de manière claire et détaillée les **enjeux géographiques et historiques de la pertinence d'une approche transversale est-ouest** du territoire péruvien, en complément de l'approche Nord-Sud développée depuis la conquête espagnole.

Le projet indique ainsi que le : « *Pérou est un pays (dont la) diversité écosystémique, correspond une variété des cultures et des modes de vie appropriés aux contextes locaux. Les racines de ces cultures remontent à plus de trois mille ans d'habitat et de transformation productive du territoire.*

Ce patrimoine s'est nourri, historiquement, des relations transversales qui ont associé les communautés installées le long de bassins hydrographiques qui s'étendent en des régions possédant des écosystèmes différents. Cela a favorisé l'échange de ressources culturelles et matérielles, et contribué, de manière complémentaire, à renforcer les développements locaux.

Aujourd'hui (XXe et XXIe siècles), nous héritons d'une approche coloniale du territoire péruvien, qui s'avère problématique. Lima, la capitale "hégémonique" (Lima concentre plus de 27% de la population nationale - cf. le recensement national, INEI 2007), a divisé le pays longitudinalement en trois zones principales : la côte, les montagnes (les Andes) et la forêt (l'Amazonie). Cette façon de représenter et construire le pays, suppose une relation continue entre zones géographiques "homogènes" nord-sud et, à la fois, projette une image "fictive" des Andes : celle d'une grande barrière de division. »¹

¹ PIC Stillemans version finale.pdf p 6

Dans ce contexte général, **l'approche transversale du projet est pertinente pour étudier les situations dans leur diversité et proposer un découplage de la planification territoriale entre les faits urbains et ruraux et entre les différentes régions du pays.**

Cette approche est décrite de la manière suivante dans le document de projet initial : « Le projet "TRANSVERSAL" se propose de travailler sur des situations sensibles qui résultent d'une analyse erronée du territoire péruvien. Ce travail se concentrera sur les problèmes suivants :

1 - **Régions rurales et urbaines** : une des conséquences de la vision longitudinale du territoire est de favoriser le développement des villes côtières, et en particulier la dimension centrale de la capitale Lima. Ceci contribue à la fois à former une image de progrès associée au caractère urbain de la grande ville et, en contrepartie, une vision négative ou rétrograde des activités rurales - dont l'agriculture et l'élevage. Une croissance constante des villes et de leur périphérie, la perte de terres productives, les constructions "spontanées", la mise en œuvre par l'État d'un modèle de développement urbain conforme au modèle de Lima, en sont les effets. En considérant l'axe géographique transversal ouest-est de la présente proposition, ce problème se manifeste par des écarts significatifs de développement entre les territoires des villes côtières, ceux de la montagne et ceux de l'Amazonie. S'ajoutent à ce diagnostic : la gestion traditionnelle des propriétés par les collectivités rurales qui se trouve confrontée à la concentration entre les mains de grands propriétaires terriens et aux concessions accordées pour l'exploitation des ressources naturelles (minières, pétrolières ou forestières).

Le présent programme PIC vise à contribuer à une gestion globale et durable des territoires, au profit des collectivités qui y sont installées. Les partenaires universitaires étudieront les caractéristiques géomorphologiques particulières, le climat et les écosystèmes, les ressources naturelles, la vocation productive des sols, l'identité culturelle des différentes localités. Avec la participation active des collectivités locales (autorités publiques, associations d'acteurs locaux, ONG, secteurs informels) seront établis les points forts, les opportunités, les faiblesses et les risques pour permettre l'élaboration de : 1/ un programme d'organisation des sols productifs locaux (et leur intégration aux échelles régionales) ; 2/ une gestion durable des ressources (et leur intégration aux échelles régionales) ; 3/ une meilleure intégration entre les zones urbaines et rurales. Ceci aux fins, bien sûr, de favoriser l'amélioration de la qualité de vie des habitants.

2- **Territoire et gestion des ressources** : un fait récurrent qui caractérise les villes et les agglomérations du Pérou est le faible rapport qu'elles entretiennent avec la plus grande échelle. Les localités sont considérées comme des unités indépendantes, qui entretiennent, certes, des relations avec d'autres entités similaires, mais qui ne reconnaissent pas un espace partagé qui les implique mutuellement : un territoire, un écosystème. Cette façon de penser et d'agir existe également dans la conception des plans d'urbanisme et de territoires élaborés par les organismes de l'Etat. Même pour des problèmes pragmatiques, tel celui de l'eau, l'incompréhension est patente quant à une nécessaire intégration macro-régionale des études et projets. Par exemples : les barrages dont la construction peut avoir des conséquences négatives sur l'agriculture en raison de la salinisation des terres, ainsi que sur les villes de la côte où l'élévation de la nappe phréatique menace les bâtiments ; ou lorsque les effluents urbains polluent l'eau utilisée pour les cultures ; ou lorsque les sources d'eau sont touchées par le déversement de déchets chimiques ou minéraux produits par les concessions industrielles. Malgré ces réalités problématiques, il n'y a pas encore, ni de la part de la population, ni de celle des autorités une juste compréhension de leurs causes ou de la nécessité d'une action coordonnée des différents acteurs et collectivités concernés par les mêmes problèmes. Pour cette raison, le

présent programme viserait à développer des axes de recherche-action sur la gestion des ressources naturelles, et particulièrement de l'eau qui constitue un enjeu majeur. »²

De cette manière, le projet vise à **produire des connaissances simultanées sur différents territoires, cultures et environnements dans une perspective comparée d'aide à la décision stratégiques des acteurs, publics et citoyens** de manière générale. Il offre ainsi à la PUCP une opportunité de répondre à ses objectifs de service à la société.

b) Un projet pertinent en lien avec les orientations stratégiques de l'ARES

Le projet s'inscrit parfaitement dans le cadre du Résultat Attendu 3 du programme général "Projets interuniversitaires ciblés" 2011³ de la Commission Universitaire pour le Développement (CUD), devenue ARES-CCD. Il répond également à la priorité géographique de la CUD et à sa volonté de « *concentration des projets autour de 4 thématiques fédératrices, avec un accent particulier sur l'environnement* », en l'occurrence pour ce projet au Pérou la thématique « *Développement et économie ruraux et urbains* ». ⁴

Cette **cohérence avec les orientations stratégiques de l'ARES** est rappelée dans le document de projet initial de la manière suivante : « *Le projet PIC ici présenté correspond au RA3 défini dans l'annexe 1 du programme : il vise à renforcer et développer durablement "les compétences et les capacités de nos partenaires universitaires du Sud, à sensibiliser, accompagner et former les acteurs de la société civile dans des problématiques de développement"*. »⁵

c) Des relations antérieures entre les partenaires qui ont permis de co-construire le projet

Les institutions partenaires, UCLouvain, ULiège et PUCP, ont développé des relations au travers d'un Programme de Coopération Universitaire Institutionnelle (CUI) dont la PUCP a bénéficié par le passé.

Dans ce cadre, la **création d'une école d'architecture** a été appuyée par l'UCLouvain et l'ULiège au cours de deux financements quinquennaux. Les coordonnateurs du projet ont ainsi pu se rencontrer en Belgique et au Pérou pour **identifier un pré-projet d'intérêt mutuel et en réaliser la formulation en juin 2010**.

La pertinence du présent projet dans la continuité des actions réalisées par le passé dans le cadre du programme CUI est présentée de la manière suivante par ses coordonnateurs : « *Certaines disciplines académiques au Pérou, comme l'architecture et l'urbanisme, se sont relativement tenues à l'écart des questions régionales et territoriales, ainsi que du développement des moyens d'intervention pour une meilleure gestion des territoires. Ces disciplines sont demeurées peu attachées à la promotion d'un développement intégré et à l'établissement d'une meilleure base pour le développement des collectivités rurales et urbaines. Pour remédier à cet aspect de la formation académique et professionnelle à l'architecture et à l'urbanisme, un accord de coopération interuniversitaire a été conçu et mis en place avec l'Unité d'Architecture de l'Université catholique de Louvain (UCLouvain) et l'Université de Liège (ULiège). (...) Le programme de coopération a contribué à la formation du Centre de Recherche de l'Architecture et de la Ville (CIAC) et, partant, au développement de la recherche urbaine et sur les écosystèmes des territoires régionaux, ainsi qu'à la formation doctorale des enseignants en architecture de la PUCP. Il est important de*

² PIC Stillemans version finale.pdf p 8-9

³ Programme PIC 2011.doc p 3-4

⁴ Idem p 5 et 6

⁵ PIC Stillemans version finale.pdf p 10

noter que le présent projet PIC permettrait de rebondir sur certains travaux de recherche-action déjà effectués et d'implémenter la formation doctorale des enseignants/chercheurs de la PUCP. »⁶

d) *Une articulation pertinente avec les politiques publiques et les dispositifs de financement des initiatives locales*

Lors de sa formulation, le **projet s'est inscrit dans le contexte global de la décentralisation et des politiques de développement des différentes régions du Pérou**. Le projet fait ainsi état des éléments suivants, favorables à sa mise en œuvre :

« - une stratégie nationale de décentralisation, donnant d'avantage de pouvoir aux gouvernements régionaux et locaux, en leur déléguant des fonctions politiques, administratives, et la gestion de ressources économiques ;

- une tentative de distribution plus démocratique des ressources économiques au moyen de la loi dite loi "Canon" (loi n ° 27.506-2001 / Le "Canon" est la participation des gouvernements locaux et régionaux au revenus des impôts et rentes perçus par l'Etat, suite à l'exploitation des ressources naturelles - minières, pétrolières, gazières, piscicoles, hydroélectriques, forestières et animales) ;

- la construction et l'amélioration des routes de pénétration selon l'axe est-ouest, pour assurer une meilleure circulation des personnes et des biens (voir par exemple le projet de routes transocéaniques Pérou-Brésil), ainsi que des tentatives pour coordonner la gestion des bassins hydrologiques sous une autorité qui surplombe les pouvoirs locaux (...). »⁷

En outre, lors de sa mise en œuvre, le **projet a pu s'appuyer sur un nouvel outil de financement d'initiatives locales, le Projet national CUNA MAS**. Celui-ci propose le soutien aux initiatives de promotion des droits des femmes dans les villes pauvres par l'appui à la mise en place de crèches.

Ainsi, dans son premier rapport annuel, le projet relève que le « MIDIS (*Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social*) développe un nouveau projet de déploiement d'infrastructures en zones rurales (crèches et services complémentaires), appelés CUNA MAS. Une synergie entre ce projet, les municipalités impliquées dans le PIC et l'équipe PUCP/PIC facilite l'accomplissement des objectifs généraux et spécifiques du PIC. Une convention a été signée entre les responsables du ministère, les maires de trois parmi les quatre municipalités concernées par le PIC, et l'équipe PUCP/PIC, dont l'objectif est la conception et réalisation de ces équipements à SPLL (San Pedro de Lloc), Lamas et Santa María de Nieva. Cet accord institutionnel permet de stimuler la mise en place des actions du PIC dont l'équipe va assurer l'interface entre une initiative gouvernementale et quatre collectivités locales »⁸

e) *La pertinence du renforcement des capacités locales pour mobiliser des fonds publics d'investissement*

Si différents dispositifs publics existent pour financer les investissements locaux, les communes de taille moyennes ne disposent pas toujours des compétences pour monter des projets pertinents, qui sont évalués par les financeurs nationaux sur des critères techniques, notamment architecturaux, et administratifs.

⁶ Idem p 7-8

⁷ PIC Stillemans version finale.pdf p 6

⁸ 130310_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 3

Dans ce contexte, **les activités de renforcement des capacités locales réalisées par le projet sont pertinentes et répondent à un besoin constaté** dans les deux villes visitées.

Cette pertinence est présentée dans le document de projet de la manière suivante : « *S'il est vrai que (la loi Canon) a engagé une meilleure répartition des ressources économiques, (elle) a également permis d'évaluer la faible compétence des gouvernements régionaux en matière d'applications concrètes : entre 40 et 70%, seulement, des ressources provenant de ces lignes budgétaires ont été utilisées. Cette modeste affectation est due : 1/ aux faibles compétences et ressources humaines dont disposent les autorités locales pour élaborer des projets de développements territoriaux ; 2/ aux obstacles bureaucratiques que le gouvernement central fait peser sur l'instruction des dossiers.* »⁹

En outre, le projet met en exergue le fait que, dans le cadre de l'élaboration de projets conformes aux règles du Système national d'investissement public (SNIP), « *l'utilisation limitée des ressources du « Canon » témoigne des difficultés que rencontrent les autorités locales, tant dans la conception des projets territoriaux que dans la préparation de dossiers qui soient conformes (à ces règles). Cette situation est dommageable, mais, paradoxalement, elle constitue une condition favorable : des moyens demeurent disponibles pour agir efficacement et collaborer au développement local et régional. Pour cette raison, l'un des objectifs principaux de ce programme PIC serait d'identifier, pour chacun des sites et en concertation avec la population, un projet territorial ou d'architecture concret à entreprendre. Un objectif complémentaire serait l'élaboration du dossier administratif complet, pour chacun des projets, qui soit adapté aux règles du SNIP, pour mener à leur terme les résultats escomptés.* »¹⁰

Le projet prévoit donc ainsi d'accompagner les autorités locales non seulement dans la planification de leur développement local mais également dans le montage de projets éligibles aux financements existants. Il s'agit ainsi d'une **formation par la pratique qui répond à un besoin de concrétisation des apports théoriques**, habituellement attendu de la part des acteurs académiques.

f) *Une recherche de la pertinence du développement territorial comme finalité du projet*

Le projet a pour objet de **favoriser la plus grande pertinence possible du développement local** à différents niveaux :

- » **Territorial**, sur le territoire régional et de manière transversale dans l'articulation des territoires sur un axe ouest-est ;
- » **Urbain et rural** par l'accompagnement des acteurs locaux dans la planification de leur développement en articulant les différentes dimensions et dynamiques des évolutions de leur territoire, dans la ville et dans la relation de cette dernière avec ses environs ;
- » Et **architectural** par l'acquisition de connaissances sur les techniques et savoir-faire locaux, leurs caractéristiques historiques, culturelles et climatiques, et leur valorisation, notamment dans un projet de construction.

Sur ce dernier point, pour différentes régions du Pérou, le projet pose le constat « *d'une perte croissante des traditions locales de construction, de la compréhension de leurs avantages en tant qu'expressions de leurs contextes culturels, de leur adaptation aux ressources et conditions environnementales locales. Dans bien des cas, il s'agit d'une perte de la qualité matérielle de l'architecture, remplacée par des modèles étrangers inadaptés aux conditions locales. Ce processus d'aliénation des traditions implique une perte significative de l'identité culturelle de la population, déjà affectée par d'autres changements*

⁹ PIC Stillemans version finale.pdf p 7

¹⁰ PIC Stillemans version finale.pdf p 9

: 1/ la structure des rapports de production ; 2/ la substitution des biens de consommation locaux par des biens exogènes. Nous entendons "traditions locales de construction" dans une large acception qui comprend : 1/ la technique particulière de construction ; 2/ les typologies locales des édifices ; 3/ la logique de formation des espaces publics ; 4/ les formes de fabrication du tissu urbain et du tissu agricole ; 5/ la notion globale de paysage construit.

À ces égards, le programme ambitionne d'étudier et de documenter les traditions et les types architecturaux/urbains/paysagers, afin, non seulement de préserver le patrimoine bâti, mais de le consolider à l'aide d'innovations technologiques susceptibles d'être intégrées dans les nouveaux établissements ; ceci en premier lieu pour les projets que les collectivités choisiront de mettre en œuvre dans les quatre sites de recherche-action. »¹¹

L'interconnexion entre les méthodes de construction, les matériaux existant sur un territoire et les relations de production et d'échange sur ce territoire sont donc ainsi posées et analysées. Cette interconnexion est ensuite déclinée dans les différentes recherches menées par le projet. Et les réalisations architecturales concrètes sont ici vues à la fois comme des produits résultants du projet et comme des **moyens de sensibiliser et de former les acteurs locaux** à l'utilisation des méthodes les plus efficaces et les mieux ancrées dans le territoire, le climat et la culture. L'adaptation des matériaux et des méthodes traditionnelles avec des améliorations techniques simples et appropriables par les artisans locaux constituent enfin une plus-value recherchée par les activités du projet.

g) Dans un contexte de fortes inégalités

Cette **approche est d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit dans un contexte péruvien de fortes inégalités et de tensions sociales et spatiales**. Ce contexte est décrit de la manière suivante dans le document de projet initial :

« Les projets de construction de routes de pénétration s'efforcent de mieux articuler le territoire par le franchissement les Andes, reliant ainsi les régions côtières avec l'Amazonie. Ces projets ont été conçus avec un objectif d'"extraction", et visent moins à construire un tissu interrégional qu'à transporter les ressources puisées en Amazonie vers les ports de la côte ou à créer des liens avec le Brésil. Cet effort pour la construction de routes, nécessaire au développement, néglige ses conséquences pour les populations locales impliquées, ainsi que les désordres imposés à l'ordonnement des territoires ; les écosystèmes sont également affectés par les routes de traverse. Ces axes ouvrent, en outre, des possibilités supplémentaires aux investissements industriels, par le biais d'ouvertures de concessions minières et pétrolières, dont les activités ont un impact significatif sur l'écologie et les activités de production des collectivités locales. Les modes de vie (économiques, sociaux, culturels) sont affectés, ce qui induit une tendance à la détérioration sociale, voire un climat de conflit prononcé. (...)

Ces lacunes d'une politique intégrée du territoire sont accompagnées d'un processus de sururbanisation des villes principales, en partie stimulé par l'État qui promeut une discrimination entre l'espace rural et l'espace urbain, présentant ce dernier comme une condition de progrès.

Cette politique conduit à : 1/ une augmentation des écarts sociaux et économiques entre les populations urbaines et rurales ; 2/ une intégration déficiente des campagnes et des quartiers urbains nouvellement établis (tels les "bidonvilles") au sein du territoire global. Ces relations asymétriques constituent un problème crucial : les villes réclament une augmentation continue d'espace et contribuent, dans le même mouvement,

¹¹ Idem

à dégrader cet espace par l'occupation anarchique des sols, la pollution de l'eau et un ramassage inefficace des déchets solides. »¹²

h) La pertinence de la démarche de recherche-action dans le contexte de l'urbanisme et du développement territorial contemporains

Depuis une vingtaine d'année, les champs professionnels et universitaires de l'urbanisme et du développement territorial connaissent un **changement de paradigme**. D'une planification centralisée et technicienne du haut vers le bas (*top down*) jusqu'au tournant du vingtième siècle, la référence idéale est devenue progressivement celle d'un **développement pensé pour et par la participation citoyenne et la mobilisation sociale (*bottom up*)**.

Pour rendre la planification la plus participative possible, l'enjeu central pour les spécialistes, notamment universitaires, est dès lors celui de **l'accompagnement de la société civile** afin de l'outiller en compétences techniques diverses pour le profilage d'un territoire. Pour y parvenir, le **développement de recherche-actions est pertinent** afin de permettre à l'université d'acquérir en son sein les compétences de partage et de diffusion de son savoir dans la société.

Dans cette perspective, la PUCP s'est fixée pour objectif de contribuer aux débats et aux pratiques d'implication des citoyens dans la planification territoriale. Le **projet est cohérent et pertinent avec cette approche**.

Ainsi, le projet mentionne que, dans le cadre de la responsabilité sociale des universités, la PUCP « a proposé dans son plan stratégique de contribuer au changement vers une société plus juste, en rapprochant les connaissances académiques des débats et des solutions proposées aux instances politiques et à la société civile. Dans les domaines du développement social, économique et environnemental, elle encourage l'application des connaissances à l'accroissement des perspectives pour des actions durables. »¹³

i) L'ambivalence des enjeux psychologiques, sociaux, économiques et politiques de la relation entre traditions et modernité dans le projet Transversal

Les entretiens avec les acteurs et la consultation des documents permettent de mettre en évidence dans la conception du projet et dans sa mise en œuvre une tension entre les deux approches, *top down* et *bottom up*, qui se concrétise par un **risque de savoir mieux que les habitants ce qui est bon pour eux**.

En effet, les hypothèses de départ du projet et de plusieurs des recherches réalisées en son sein postulent que les **méthodes et matériaux traditionnels de construction sont les mieux adaptés au climat et à l'environnement, y compris dans la dimension de relations sociales sur le territoire concerné, les plus efficaces et les plus efficaces**. Plusieurs travaux ont pour objectif de le vérifier et de le prouver scientifiquement.

Et les ateliers participatifs avec les fonctionnaires, la société civile et les habitants ont également pour objectif de sensibiliser ces acteurs à ces hypothèses, une fois confirmées scientifiquement par les études réalisées. Dans ce cadre, les professeurs et chercheurs de l'université se trouvent dans un **positionnement d'autorité, porteurs de savoir, top down**.

¹² PIC Stillemans version finale.pdf p 7

¹³ PIC Stillemans version finale.pdf p 7

Or, il est constaté sur le terrain que les **acteurs locaux privilégient les matériaux et méthodes modernes** pour différentes raisons, psychologiques, sociales, économiques et politiques. Ces matériaux leur offrent ainsi une **plus grande liberté** de faire ce qu'ils souhaitent, comme par exemple des façades plus esthétiques (fenêtres rondes, ou murs ondulés, décorations, ornements) sans les limitations techniques des matériaux traditionnels. Cela peut représenter un désavantage car ces façades rendent la rue hétérogène. On constate alors une perte esthétique collective mais un gain de liberté individuel.

De la même manière, dans l'imaginaire collectif, la modernité est associée au **progrès individuel et familial**. Il est un **signe extérieur de richesse et de réussite**. Il est vu comme une **plus grande sécurité** face aux tremblements de terre car le béton est plus solide.

Et concrètement, il peut permettre une certaine **forme de thésaurisation et de progrès économique**. Lorsqu'une maison est construite en parpaings, il devient possible ensuite de construire petit à petit un étage supérieur, pour le louer ou pour loger les enfants. Il s'agit là d'une **stratégie d'ascension sociale** qui est très largement répandue au Pérou.

Enfin, les matériaux et méthodes modernes bénéficient d'une **promotion économique et politique à grande échelle** dans le pays. Ce qui favorise son accessibilité, d'une part, et son attractivité, d'autre part, via les moyens de publicité déployés.

Face à ces avantages, fictifs ou avérés, la **demande sociale exprimée à la base n'est pas toujours en phase avec les objectifs du projet**. La pertinence de celui-ci se trouve donc, de fait, atténuée, du point de vue d'une pure démarche idéale *bottom up*. Dans sa mise en œuvre, le projet doit donc composer avec les contradictions sociales et économiques du Pérou et assumer sa part active d'influence et de transformation sociale.

j) Une réflexion sur la pertinence des choix des sites et des actions sur chaque site

Lors de la formulation du projet, celui-ci a mené **une réflexion et une étude de faisabilité sur les besoins et demandes** existantes dans les différentes régions ciblées afin d'en identifier les sites les plus appropriés. Cette réflexion a été structurée selon les outils de la gestion du cycle de projet, en particulier l'arbre à problèmes et l'analyse des causes et effets d'une situation problématique donnée, et leurs interrelations. Ceci a permis au projet d'identifier les causes à la base du problème sur lesquelles agir lors de la mise en œuvre.

Ainsi, lors de la phase d'identification et de formulation, l'équipe « *de la PUCP engagée dans la préparation de ce programme PIC a effectué une analyse des situations concrètes afin d'identifier le problème principal à résoudre, comprendre comment il se manifeste et quelles en sont les causes. L'analyse indique que le problème central, dans une formulation précise et simple, est "la structuration et la gestion inadéquate du territoire", en particulier dans les quatre sites de recherches-actions proposées : 1/ zone 1 - ouest : San Pedro de Lloc, dans une vallée de la côte nord et Celendín, dans une vallée inter-andine du Nord ; 2/ zone 2- est : Lamas, au nord-ouest de l'Amazonie et Andoas, dans les basses terres du nord de l'Amazonie.*

Trois causes directes expliquent la gestion inadéquate de ces zones : i) la disponibilité limitée de données (cartographiques, environnementales, statistiques, légales) adaptées à la gestion des territoires ; ii) l'absence de personnel local formé pour l'exécution de projets territoriaux ; iii) la conception de projets territoriaux ou architecturaux qui paraissent souvent sans rapport avec un système intégré de planification à grande échelle.

Ces trois causes ont été analysées à leur tour, afin d'identifier les principales causes indirectes du problème principal. C'est ainsi qu'il apparaît que le manque de données (cartographiques, environnementales,

statistiques, légales) pour la gestion adéquate du territoire est favorisé par l'éloignement des universités à l'égard des réalités régionales et territoriales ; par le fait que des moyens suffisants soient indisponibles pour la réalisation d'études ; par le fait que, politiquement, une vision à court terme prévale (du côté des acteurs publics comme du côté privé) ; par le fait que le modèle de gestion pratiqué par l'État ne donne pas la priorité à la collecte de données appropriées pour l'organisation et la mise à disposition de biens et de services publics.

Lorsqu'on analyse la deuxième cause directe, à savoir le manque de personnel local formé pour l'exécution de projets qui visent les problèmes territoriaux, il nous paraît qu'elle découle : 1/ de la faible qualité de la formation professionnelle locale ; 2/ du fait que les acteurs locaux s'approprient peu l'action pour l'aménagement et la gestion du territoire.

Enfin, la troisième cause directe, la conception de projets qui paraissent souvent sans rapport avec un système intégré de planification à grande échelle, est due à l'utilisation d'outils de gestion territoriale incomplets et obsolètes, et aux systèmes d'approbation administrative qui sont inappropriés à une dynamique de planification locale. »¹⁴

En outre, dans sa mise en œuvre, le projet a **poursuivi sa réflexion et son analyse des situations afin de sélectionner les sites ciblés et les actions qu'il convenait d'y mener dans un souci de pertinence et d'efficacité.**

Ainsi, les **critères de sélection des sites** ont été réactivés après que le projet ait été confronté à des situations conflictuelles à Celedin et Andoas afin d'identifier de nouveaux sites. Ces critères sont ceux qui avaient été définis avant le projet, lors d'un séminaire sur les villes intermédiaires à Lima organisé par la PUCP :

- » Taille de la ville, en termes de superficie et de population ;
- » Intermédiation entre le fait urbain et le fait rural sur le territoire de la ville et dans ses relations avec ses environs ;
- » Liens avec d'autres zones climatiques/géographiques, au croisement de plusieurs axes.

Par ailleurs, dans la déclinaison de ses activités, le **projet s'est donné une certaine liberté dans la définition de la mise en œuvre de ses activités.** Ces dernières ont donc fait l'objet d'un approfondissement progressif dans un processus articulé de documentation scientifique sur chaque site (études diagnostiques sociologiques et architecturales) et de construction de cadre de concertations (ateliers participatifs) pour cibler des activités de planification urbaine et/ou de réalisation, différentes sur chaque site selon les besoins, demandes et contraintes de chacune.

En ce sens, le **projet a poursuivi un objectif d'amélioration de la pertinence des activités proposées en lien avec les caractéristiques locales.**

k) La pertinence des enjeux académiques pour le département d'architecture

Le département d'architecture de la PUCP et, en son sein, le *Centro de Investigación sobre la Arquitectura y la Ciudad* (CIAC), ont été créés récemment au sein de la PUCP, ce dernier avec l'appui du programme CUI de la CUD.

¹⁴ PIC Stillemans version finale.pdf p 10

Dans ce contexte, le projet a représenté une **opportunité pertinente pour le CIAC de se développer et de consolider une équipe de recherche à travers un terrain de recherches interdisciplinaires** avec des moyens dédiés. La dimension d'interdisciplinarité au sein du CIAC a été dès sa création un choix académique dans la continuité du positionnement de l'Architecture au sein de la PUCP auprès des sciences humaines. Dans le cadre du projet, cette dimension s'est exprimée dans la composition de l'équipe de projet.

Le projet a également représenté une **opportunité pertinente de renforcement des enseignements au sein de la PUCP**, autour des cours d'architecture et de sociologie et de l'articulation entre la formation et les recherche-actions réalisées dans le cadre du projet.

Cette approche académique interdisciplinaire de l'Architecture est également pertinente du point de vue des acteurs locaux sur les sites visités. Ceux-ci apprécient de la part de la PUCP sa position globale de réflexion sur l'urbanisme et la planification comme projection du territoire et de ses interconnexions. En outre, l'université offre une assistance technique dans la prise de décisions et un accompagnement de la mise en œuvre. Cette approche globale se distingue de l'approche classique des architectes appelés à contribuer ponctuellement sur un aspect technique de projets portés par un commanditaire.

- l) *Des difficultés et des freins à la pleine reconnaissance de la pertinence du projet par différents acteurs*

Dès sa définition puis dans sa phase de mise en œuvre, le **projet a été confronté à des visions idéologiques opposées** de la part de différents acteurs. Ces visions opposées ont eu un effet limitant sur les potentialités du projet de répondre à l'ensemble des besoins et demandes des acteurs.

Ces **visions différentes** concernent les points suivants :

- » Les attentes tournées vers la modernité occidentale de la plupart des acteurs (habitants, administration, entreprises) ;
- » Les critères « modernes » imposés aux projets d'investissement public par les règles et normes nationales ;
- » Les résistances aux démarches *bottom up*, notamment de la part des acteurs locaux (élus, administration) ;
- » Le manque de considération politique des populations indigènes, andines et amazoniennes de la part des autorités aux différents niveaux ;
- » La poursuite de la définition des priorités nationales *top down* et selon un axe territorial Nord-Sud.

05. 1.1.2 / Sur le site de Huamachuco

Le projet a répondu aux besoins et à la demande des autorités locales dans un contexte caractérisé par :

- » Une déstabilisation de la zone par l'extraction minière (légale, illégale), la pollution et les mouvements démographiques quelle provoque ;
- » Une croissance spontanée, liée à l'exode rural, et non planifiée ;
- » Un conflit d'occupation et d'usage de terrains dans la ville liée à une « invasion » rurale, avec ses coutumes et habitudes, sur le territoire urbain ;

- » Des autorités locales intéressées par les enjeux de planification : le projet est arrivé au bon moment avec la création du bureau « *Centro provincial de planeamiento territorial* » CEPPLAN en 2012 au sein de la municipalité. Ce centre a permis de donner au projet un ancrage institutionnel pertinent ;
- » Un cas concret de volonté publique de récupération de la zone humide de Purumpampa confrontée à des invasions (constructions illégales), à la création de routes informelles pour voiture, à un pastoralisme désordonné...

Pour ce cas concret, la municipalité a formalisé, dans une convention spécifique, une demande à la PUCP d'appuyer **l'élaboration du plan d'urbanisme de Purumpampa** car elle estimait qu'il lui manquait les capacités techniques pour le faire. Cette demande s'est ensuite élargie à une **assistance technique pour réaliser des propositions urbanistiques de récupération** de différentes routes et rues de la ville : *calle sant'ana, parque la cuchilla, avenida del ejercito, calle Garcilazo de la Vega, poncio de Leon*.

En outre, au travers des études techniques et du diagnostic initial, le projet a répondu à un **besoin d'informations et de données vérifiées et documentées** pour faciliter la planification urbaine et le développement d'un projet architectural.

05. 1.1.3 / Sur le site de San Pedro

Le projet a été proposé aux autorités locales dans un contexte de dynamique territoriale plus stable. **Les principaux besoins identifiés auxquels le projet a cherché à répondre** concernaient :

- » Les moyens économiques insuffisants de la municipalité pour payer les coûts du montage de projets urbanistiques et architecturaux ;
- » L'absence de compétences et de capacités internes à mobiliser pour assurer une planification intégrée et participative ;
- » Les besoins d'amélioration des infrastructures urbaines pour répondre aux demandes des habitants.

La pertinence de l'intervention de la PUCP est reconnue localement du fait de la constance de son engagement depuis de nombreuses années en appui au développement de San Pedro de Lloc. Cet engagement au service de la société est considéré comme un positionnement exceptionnel de la part des universités au Pérou.

Enfin, les liens entre les acteurs locaux et la coordonnatrice du projet sur le versant Occidental, Dr Marta Vilela, qui a travaillé sur ce site dans le cadre de sa thèse à l'ULiège, a facilité **l'ancrage local du projet**.

05. 1.1.4 / Sur le site de Lamas

Sur la base des documents disponibles et des entretiens réalisés à Lima, il est possible de mettre en exergue le fait que **l'analyse des besoins de la ville de Lamas a demandé plus d'efforts** que les deux villes précédentes. En effet, le contexte présente une plus grande **complexité socio-politique avec l'existence d'une double municipalité, officielle/indigène plus informelle**, avec des rapports historiques, économiques et culturels ambivalents. En outre, l'équipe du projet a été confrontée à une **discontinuité dans le contact avec la gouvernance politique de la ville** à la suite de l'arrestation du maire.

Malgré ces obstacles, le projet a pu répondre aux besoins exprimés dans le cadre des réunions avec les habitants et avec la mairie indigène informelle qui se sont poursuivies sans discontinuité. Ces besoins ont concerné :

- » La **reconstruction du bâtiment de la mairie traditionnelle** en voie d'écroulement ;
- » La **construction de crèches** avec le soutien du programme CUNA MAS.

05. 1.1.5 / Sur le site de Santa Maria de Nieva

Sur la base des documents disponibles et des entretiens réalisés à Lima, le projet semble avoir connu ici aussi une certaine **difficulté à s'enraciner de manière pertinente au plus près des besoins des habitants**. En effet, le site de Santa Maria de Nieva a été sélectionné sur la base des critères de pertinence cités ci-dessus mais en l'absence de liens particuliers entre l'équipe du projet et cette ville. De **nouveaux liens ont donc dû être tissés ex nihilo**.

Ce tissage a été freiné par **une accessibilité géographique très difficile**. Ainsi, au démarrage du projet, le seul accès à la ville devait se faire par la rivière après un long trajet par la route depuis Lima. Aujourd'hui, l'accès direct par la route est devenu possible mais le trajet demeure chronophage. En outre, cette municipalité se caractérise par un habitat diffus, alors que dans les trois autres sites l'habitat est concentré. Et certains habitants ne viennent au marché central qu'une fois par semaine, ce qui freine également l'accès à la population et sa mobilisation dans des démarches participatives.

Enfin, le projet a connu une **difficulté pour tisser des liens avec la gouvernance politique de la ville**. Le maire n'a ainsi pu être rencontré que deux ans après le démarrage du projet. Et peu de rencontres ont ensuite pu être organisées jusqu'à la fin du projet.

Finalement, le projet a pu être mis en œuvre au travers du **lien qui s'est progressivement tissé avec une école pour filles** gérée par une congrégation religieuse catholique. Ce lien a permis d'identifier les **besoins de création d'une crèche et d'un centre d'appui aux activités des femmes**.

05. 1.2 / EFFICACITE

- » **efficacité** (succès, réussite) : mesure selon laquelle les objectifs et les résultats de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

05. 1.2.1 / De manière générale

a) *Des indicateurs d'activités et de résultat non chiffrés*

Dans le cadre de l'évaluation finale, l'analyse de la mesure du degré d'atteinte des objectifs et résultats du projet est confrontée à **plusieurs difficultés** :

- 01.** Les indicateurs du cadre logique initial ne sont pas chiffrés, il n'est donc **pas possible de mesurer un degré d'atteinte** mais seulement d'énumérer et de constater le « nombre » final, sans point de comparaison initial.
- 02.** Les **indicateurs choisis ne permettent pas**, sans ajouts et commentaires des acteurs, **de vérifier si et dans quelle mesure le résultat attendu et l'objectif du projet sont atteints**. Ainsi, par exemple, les indicateurs du Résultat 1 ne permettent pas de vérifier que les données sont « *adéquates et suffisantes pour la gestion territoriale* » mais seulement si elles sont 1) disponibles, 2) produites localement et 3) utilisées dans les projets.
- 03.** Les **données et les sources ne sont pas toujours facilement accessibles** pour l'évaluation.

STRATEGIE D'INTERVENTION	INDICATEURS INITIAUX	REALISE	SOURCES
<p>Améliorer l'aménagement territorial à travers l'implémentation des dispositifs urbains et des projets architecturaux ou des infrastructures collectives dans les localités de San Pedro de Lloc, Celendin, Lamas et Andoas et, ainsi, contribuer au développement territorial respectivement des régions de La Libertad, Cajamarca, San Martin et Loreto</p>	<p>RESULTATS</p>	<p>Disponibilité de sources d'information</p>	<p>Bases de données sectorielles (DRE, DRSA, DRAG, DRAM, DREM), INEI locales et régionales</p>
	<p>R1 Données de base adéquates et suffisantes pour la gestion territoriale</p>	<p>Nombre d'études appliquées produites localement</p> <p>Nombre de profils de projet qui utilisent l'information produite dans / pour le territoire</p>	<p>Les bases de données sectorielles n'ont pas été recoupées dans le cadre du PRD ni communiquées à l'évaluation.</p> <p>Les études produites dans le cadre du PRD fournissent des informations pertinentes et accessibles</p> <p>38 études produites dans le cadre du PRD</p> <p>100% des projets élaborés avec l'appui du PRD</p> <p>Le pourcentage sur le nombre total de projets élaborés dans chaque site et au niveau provincial n'est pas connu.</p>
<p>R2 Capacités locales (compétences, ressources humaines) suffisantes pour le</p>	<p>Pourcentage de projets produits avec des capacités propres aux localités</p> <p>Pourcentage des organisations</p>	<p>100% des projets élaborés avec l'appui du PRD</p> <p>Le pourcentage sur le nombre total de projets élaborés dans chaque site et au niveau provincial n'est pas connu.</p> <p>Le pourcentage des organisations locales n'est pas calculable en l'absence d'une base de données sur</p>	<p>Rapport d'évaluation annuelle du projet</p> <p>Informations sur le suivi du projet</p>

développement de projets (architecturaux ou aménagement du territoire)	locales qui préparent des projets inclus dans le Budget Participatif Local	l'ensemble des organisations locales existantes sur chaque site.	
R3	Pourcentage du budget alloué aux projets liés aux axes prioritaires	Les Rapports d'exécution budgétaire au niveau provincial et local n'ont pas été recoupés dans le cadre du PRD ni communiqués à l'évaluation.	Rapport d'exécution budgétaire au niveau provincial et local
Conception de projets locaux qui répondent aux axes de développement territorial	Pourcentage de projets de la "Banque" qui répondent aux axes prioritaires établis	4 projets conçus dans le cadre du PRD et présentés à la SNIP. Le pourcentage sur le nombre total de projets élaborés dans chaque site et au niveau provincial n'est pas connu.	Banque de Projets de la UF / OPI / SNIP au niveau provincial

Ces éléments pointent un **défaut de formulation initiale** plus qu'un défaut d'efficacité. En effet, le taux de réalisation des activités et de dépense budgétaire montrent que **le projet a bien mené les activités prévues, dans leur globalité, et que celles-ci ont produits des effets**. L'absence de précision chiffrée sur le nombre d'activités à réaliser empêche d'en mesurer le taux de réalisation ligne par ligne mais n'empêche pas de constater la matérialité de leur réalisation sur le terrain.

b) *Un niveau de réalisation des activités satisfaisant*

Sur l'ensemble du projet, comme cela a été indiqué au point 4 du présent rapport, **l'ensemble des activités ont été réalisées et le budget exécuté**. Ceci peut être observé dans les rapports annuels du projet ainsi que dans **l'ouvrage collectif final « TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano »**. Celui-ci est d'ailleurs considéré par les partenaires du projet comme le véritable rapport final du PRD, résumant à lui seul à la fois la bonne réalisation des activités et les résultats qu'elles ont pu produire (travaux de recherche et réalisations architecturales et/ou urbanistiques).

Au travers des différents rapports, les partenaires mettent ainsi en avant les **activités** suivantes :

- 01.** Au lancement du projet, « 1/ **l'organisation d'une équipe pluridisciplinaire PUCP** (composée de membres des départements d'architecture, de géographie, de sciences sociales, d'ingénierie). 2/ *la concertation avec les acteurs locaux (en vue de leur co-mobilisation)*. 3/ *l'action locale à travers des séminaires participatifs*. »¹⁵ sur les 4 sites ciblés.
- 02.** Au cours des quatre années suivantes, la **concertation avec les acteurs locaux** se poursuit et se vérifie :

¹⁵ 130310_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 2

- 002.1. Au niveau des **autorités** par « *la signature d'accords qui se concrétisent par des actions (...) et des projets de construction d'édifices publics (...) et d'espaces publics avec une visée d'optimisation des techniques locales, économiquement, techniquement et culturellement justifiées* »¹⁶ ainsi que, de manière plus globale, des « *plans de développement urbain* »¹⁷. Cette concertation avec les autorités est particulièrement saluée en fin de projet avec « *la présence des responsables locaux lors du séminaire « conclusif » international d'octobre 2016* »¹⁸ Il est également précisé que certaines études de projets de construction « *ont été menées à terme (étapes administratives accomplies ou travaux en cours) ; d'autres seront poursuivies au-delà du PIC* »¹⁹. Ces projets ont été constatés sur le terrain dans les deux sites visités lors de l'évaluation finale.
- 002.2. Et au niveau des **sociétés civiles** par « *la mise en œuvre (1) des ateliers participatifs, (2) des études de terrain (sociologiques, environnementales, habitat urbano-rural), menées en coopération par des académiques et des étudiants de la PUCP ; des directeurs, des enseignants et des étudiants d'écoles locales de formation des 'maîtres' ; des responsables et des fonctionnaires municipaux ; des responsables d'associations locales.* »²⁰
- 03.** Ces différentes études participent également au **renforcement des capacités de la PUCP de recherche d'enseignement et de service à la société** par l'accumulation « *de connaissances (structure des territoires, des lieux publics, de l'habitat ; ressources et relations économiques ; ressources naturelles (eau) ; techniques constructives)* (grâce à des études) *menées par les académiques, les chercheurs, les étudiants de la PUCP, études qui sont intégrées dans les processus d'action mis en œuvre avec les sociétés civiles et contribuent à l'amélioration des services que les universités peuvent offrir aux collectivités.* »²¹
- 04.** En outre, le **renforcement des compétences des fonctionnaires locaux** est également visé par des « *ateliers de formation des fonctionnaires municipaux ayant en charge « urbanisme et gestion territoriale » (qui) ont été organisés* »²²
- 05.** Enfin, « *les résultats des recherches et des actions font l'objet de publications et de présentation lors de séminaires ou de conférence, dans une proportion élevée (non prévue initialement) : la recherche-action du PIC TRANSVERSAL est présentée et exposée très significativement aux communautés scientifiques concernées.* »²³ Il est également précisé que « *la cinquième année du PIC TRANSVERSAL aura été marquée par le séminaire conclusif et de synthèse organisé en octobre 2016, avec des participants appartenant aux différents groupes d'acteurs qui ont porté et réalisé le PIC, ainsi que par l'ouvrage édité par le Fondo Editorial de la PUCP.* »²⁴

¹⁶ 140428_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 2 et indiqués également dans les rapports des années suivantes

¹⁷ 160418_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 2

¹⁸ 170601_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 2

¹⁹ Idem p 3

²⁰ 140428_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 2 et indiqués également dans les rapports des années suivantes

²¹ Idem

²² 150518_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 2 et indiqués également dans les rapports des années suivantes

²³ 160418_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 2

²⁴ 170601_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 3

c) *Des marges de progression identifiées en termes d'ambition, de cadrage initial et de décalages de temporalités*

Lors de sa formulation, le projet s'est fixé une **ambition de construire une vision globale et longitudinale, transversale, du pays** à partir des 4 territoires étudiés et de rencontres collectives entre les acteurs de ces différents sites. Toutefois, cette volonté d'organiser des rencontres et des visites réciproques n'a finalement **pu se concrétiser qu'une seule et unique fois, lors du séminaire conclusif à Lima en 2016**. Celui-ci n'a pas été suffisant pour contribuer à faire prendre conscience à chacun des phénomènes est-ouest et à construire une identité collective alternative à l'imaginaire actuel du cloisonnement.

Par ailleurs, les **champs de recherche très larges fixés initialement** ont certes donné une grande liberté aux chercheurs mais ont également **rendu plus complexe le cadrage** de leurs interventions. Les interlocuteurs rencontrés décrivent ainsi un **apprentissage sur le tas**, avec par exemple l'absence d'objectifs très précis sur le niveau à atteindre dans les ateliers de concertation. Certaines activités semblent de cette manière avoir manqué d'objectifs spécifiques à court et moyen termes.

De manière globale, **les interventions sur chaque site s'inscrivent dans un cycle de projet complet** : diagnostic/recherche, intervention/action, transformation. **Toutefois, ce cycle de projet n'est pas formalisé a priori pour aider à construire le processus** et le passage d'une étape à l'autre. Il manque une démarche de projet globale avec une définition méthodologique du processus et des outils de suivi et évaluation. Cela se traduit par **l'absence d'une vision globale de l'objectif que l'on veut atteindre sur chaque site** avec la définition d'un résultat et d'un impact.

Les chercheurs impliqués se trouvent dès lors dans une **démarche de tâtonnement expérimental**. Collectivement, ils interviennent à 3 niveaux : le territoire et la relation urbain/rural, les études architecturales du patrimoine et des constructions locales, l'exécution de projets d'investissement public. Ceci implique une **ramification de l'action dans différents secteurs avec différents acteurs** : recherche, planification urbaine, architecture, sociologie, projets de construction... Sans vision d'ensemble *a priori*, il existe un **risque de dispersion et de perte de cohérence globale**.

Ceci **a mis en tension les attentes de concrétisations rapides de la part des acteurs locaux et le rythme lent du processus de recherche-action**. Ce décalage de temporalité était également exacerbé par l'implication des étudiants dans les travaux de recherche. Ceux-ci ont ainsi parfois remis leur rapport un an après les visites de terrain. En outre, par nature, la redevabilité des étudiants a été inégale et les livrables ont dû être repris pour être améliorés par l'équipe de Transversal.

Malgré ces contraintes, l'apprentissage a été effectif et il a été constaté une amélioration progressive entre les différentes enquêtes et recherches, d'un site sur l'autre dans le cas des enquêtes sociologiques menées sur tous les sites par un même directeur de recherche, ou dans le temps, grâce à la capitalisation de l'expérience dans la coordination des travaux. Le processus en lui-même a d'ailleurs fait l'objet d'un article scientifique sur la comparabilité des sites et des enquêtes sociologiques réalisées dans le cadre du projet²⁵.

d) *Les limites de la transversalité du projet dans sa mise en œuvre*

Au-delà de l'ambition de contribuer à construire une vision transversale du Pérou avec l'ensemble des acteurs de terrain, le projet a connu des **difficultés à construire cette transversalité dans sa propre mise en œuvre**. En effet, le projet a **manqué de communication et de cadres d'échanges entre les équipes de**

²⁵ Vega Centeno P., «El carácter urbano y territorial de las ciudades intermedias menores », in Ouvrage collectif final « *TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano* », p 69

recherche intervenant sur les versants Oriental et Occidental. Les deux équipes ont fonctionné de manière distincte et parallèle. Elles ont disposé de peu de contacts directs et immédiats entre les projets et activités qui auraient pu favoriser une fertilisation croisée.

Du point de vue des chercheurs, l'organisation du projet a induit un **morcellement des travaux** pour les membres de l'équipe. Seul le livre en 2017 a permis de **regrouper en un seul lieu les travaux de chacun pour leur donner un sens collectif.** Jusqu'alors, seuls les coordonnateurs du projet ont disposé de cette vision globale. Certains chercheurs auraient aimé pouvoir s'impliquer sur l'ensemble du projet, par exemple au travers d'une équipe permanente transversale ou de rencontres régulières de présentation des travaux de recherche.

e) *Des externalités négatives rencontrées dans la mise en œuvre*

Par définition, la gestion du territoire ne naît pas *ex nihilo* sans histoire antérieure ni enjeux de pouvoir. Le projet s'est ainsi trouvé impliqué dans **quatre contextes avec chacun sa complexité et ses contraintes spécifiques, imbriqués dans un contexte national avec ses propres enjeux.**

Notamment, parmi ces contraintes, le projet a dû composer avec des **difficultés à différents niveaux** :

» **Au niveau central :**

- » Sur la durée du projet, plusieurs **changements de ministres et de leurs équipes de gestion** ont rendu nécessaire d'investir du temps pour rétablir à chaque fois la relation avec l'administration ;
- » Des **résistances au sein du ministère** de la part des ingénieurs en charge de la validation des projets d'investissement public car les choix techniques proposés dans le cadre du projet obligent à penser d'une autre manière en termes de matériaux, de modèles etc. Ainsi, par exemple, les projets CUNA MAS proposés dans le cadre de Transversal coûtent 50% moins cher que les projets déposés par les autres municipalités. Cela interroge systématiquement les ingénieurs ministériels. Ceux-ci s'appuient sur des **savoir-faire modernes, bien ancrés dans leurs pratiques, et ont tendance à repousser les alternatives traditionnelles comme peu fiables.**

A titre d'illustration, à Lamas, un projet de construction a été proposé sur un terrain inondable avec une nappe phréatique affleurante. Du point de vue des ingénieurs ministériels, il n'était pas possible de construire sur ce type de terrain et un raccordement des eaux usées au tout à l'égout, qui n'existe pas, était une condition *sine qua non* pour répondre aux critères techniques de financement. Pourtant, il existe des solutions traditionnelles pour construire sur la nappe phréatique et il est possible de mettre en place un biodigesteur pour traiter l'eau usée.

» **Au niveau local :**

- » Sur la durée du projet, les **autorités municipales ont été renouvelées.** Dans certains cas, le nouveau maire élu a **remis en cause ce qui avait été décidé** par l'administration précédente. Et dans tous les cas, cela a **impacté la relation des chercheurs avec l'équipe en place.**
- » Les **fonctionnaires municipaux ont également changé de poste** en cours de projet, ce qui a induit une **perte de temps** pour rétablir le lien et une **perte de compétences** dans le cadre des formations déjà dispensées ;
- » Enfin, la **population valorise la modernisation** et privilégie les investissements publics en ciment, même lorsqu'ils ne sont pas adaptés.

Cette perception sociale va à l'encontre du point de vue des chercheurs impliqués dans le projet, pour qui les solutions traditionnelles présentent plusieurs avantages : un toit de palme, qui doit être changé

tous les 15 ans, ne doit pas être perçu comme moins performant qu'un toit de tôle dont la durée de vie est presque le double. En effet, outre ses performances hygrothermiques plus avantageuses, le toit de palme permet surtout la permanence d'un processus social d'entraide, car la construction du toit est assurée collectivement par le voisinage, et d'une relation avec l'environnement dans la perspective d'une intégration de tous les niveaux.

f) *Une capacité d'adaptation aux évolutions du contexte*

Face aux contraintes listées ci-dessus, le projet a su démontrer, tout au long de sa mise en œuvre, une **capacité d'adaptation aux évolutions du contexte**. Celle-ci s'est exprimée dès le démarrage du projet lorsque celui-ci a dû patienter un an après la validation officielle du financement, face à la **crise politique de 2010 en Belgique**. Ensuite, le projet s'est trouvé confronté, après le lancement officiel en novembre 2011, aux **élections municipales puis provinciales au Pérou** qui ont retardé les activités, faute d'interlocuteurs. En outre, les acteurs de politiques publiques identifiés lors de la formulation du projet ont changé à cette occasion et la relation a dû être rétablie dans un second temps.

Enfin, le **projet a été contraint à changer de sites d'intervention** du fait de conflits violents autour des industries extractives à Celendin et d'un changement d'administration municipale à Andoas. Ces changements sont détaillés de la manière suivante dans le premier rapport annuel :

« Un long délai s'est écoulé entre la formulation du projet et la possibilité de le mettre en œuvre (discontinuité de l'Etat belge), à quoi il faut ajouter les élections municipales au Pérou, organisées dans la même période, qui ont modifié les relations engagées avec les responsables publics. Il faut joindre à ces premiers faits les données conjoncturelles suivantes : - à Celendin, de lourds conflits impliquent les autorités publiques, les entreprises minières et la population ; au point que la situation sociale ne soit pas suffisamment pacifiée pour permettre au PIC de se développer, - sur le versant Est des Andes (Lamas et Andoas), les discussions premières avaient été engagées avec des ONG. Ces dernières se sont avérées, à partir de novembre 2011, rétives à collaborer avec les autorités publiques (souci d'autonomie et critique de l'action publique), dont la collaboration est cependant nécessaire, puisque le PIC vise à l'implication et la responsabilisation de tous les acteurs (institutionnels et civils). Ces différentes situations ont mené à ceci – qui est très contrasté :

- à San Pedro de Lloc (SPLL) : reprise rapide des relations avec les partenaires locaux, réunions locales pour préparer un calendrier d'actions locales mis en œuvre, avec de nouveaux partenaires particulièrement pertinents (voir les annexes 01, 02, 03, 04),

- à Celendin : impasse, d'où recherche et contacts avec une localité alternative : Huamachuco, où l'établissement de coopérations locales est en bonne voie (voir annexe 01),

- versant Est : Lamas : localité avec laquelle le projet se poursuit et en alternative à Andoas, le développement d'un partenariat avec Santa Maria de Nieva se concrétise (voir les annexes 05, 06, 07). »²⁶

Ces difficultés avaient été anticipées dès la formulation du projet, des mesures d'atténuation avaient été envisagées et ont bien été appliquées :

« Les risques du projet sont essentiellement politiques et sociaux. Le risque politique se réfère au degré d'incertitude quant à l'intérêt et la volonté des autorités politiques locales (principalement les responsables municipaux) à améliorer la gestion de leurs territoires au moyen d'un processus participatif (comprenant les

²⁶ 130310_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 1-2

habitants) et académique/technique (comprenant la PUCP). L'amélioration de la gestion est une demande émanant d'une large partie de la population, mais la culture civique et politique est peu développée dans les zones rurales concernées par le présent programme PIC.

Le risque social se réfère aux priorités et aux exigences des localités (envers leurs autorités) qui pourraient ne pas coïncider avec une gestion efficace du territoire. Les collectivités pourraient nourrir une appréciation différente quant aux initiatives et aux projets proposés par les équipes du programme PIC et les techniciens associés, voire s'y opposer en raison de modifications territoriales qui affecteraient les rapports de force locaux - aux niveaux formels et informels.

La PUCP a déjà établi des relations positives de travail avec l'autorité et la communauté de San Pedro de Lloc, et possède un accord officiel avec le gouvernement provincial de Celendín. Les premiers contacts avec les communautés de Lamas et Andoas ont été établis. Cependant, il y aura des élections municipales à la fin 2010 et il est possible que de nouvelles autorités soient élues dans les sites de recherche-action.

Par conséquent, afin de gérer ces risques au cours du premier semestre de la mise en œuvre (Mai Octobre 2011), l'équipe de la PUCP chargée du projet cherchera à établir :

- des accords officiels avec les quatre municipalités pour assurer l'exécution des initiatives du projet et obtenir des garanties pendant les quatre années du mandat des autorités ;
- des accords de travail avec les ONG qui travaillent actuellement dans les zones d'intervention (au-delà de l'accord WWF-Pérou qui est conclu), afin de promouvoir la mise en œuvre d'initiatives liées au problème central (la gestion du territoire) et assurer de manière continue un suivi des accords avec les autorités locales et les communautés ;
- si l'évaluation des conditions de travail dans certains sites paraissait négative au point d'empêcher la réalisation du programme PIC, l'équipe PUCP choisira un ou plusieurs nouveaux sites d'intervention afin d'assurer la logique transversale de l'initiative. »²⁷

g) *Un renforcement des capacités de recherche de la PUCP avérée*

Du point de vue de la PUCP, le projet est considéré comme **exceptionnel par sa taille et par son ambition**. Sa durée de 5 ans, sur une grande échelle géographique et avec un budget conséquent est inhabituelle à la PUCP, où les équipes de recherche travaillent le plus souvent sur des projets plus courts, de quelques mois.

Grâce à ses moyens, il a permis d'**expérimenter des méthodes de recherches originales** dans un contexte péruvien de recherche avec peu de financements publics. Il a offert au CIAC un **terrain de recherche avec des moyens dédiés**, y compris pour des participations à des colloques internationaux et des publications.

Notamment pour les étudiants de Licence et de Master, il a permis de **financer les études de cas de terrain obligatoires** pour valider leurs cursus. En particulier en sociologie, il a été une **opportunité pour développer des outils** qualitatifs et quantitatifs plus approfondis pour l'enseignement « travail de terrain » dans lequel les étudiants doivent mettre en pratique dans une étude de cas collective tous leurs acquis (outils et concepts).

Concernant le **renforcement des capacités de recherche et d'enseignement** au sein de la PUCP, il a permis la formation de **2 jeunes docteurs, intégrés aujourd'hui à l'équipe enseignante**. L'un d'entre eux a directement bénéficié d'une bourse de Master puis de Doctorat dans le cadre du projet. L'autre a autofinancé son doctorat mais a bénéficié des moyens du projet pour réaliser son étude de cas sur le site de Huamachuco. Son doctorat a été obtenu en septembre 2018 avec l'université de Strasbourg. Enfin, un

²⁷ PIC Stillemans version finale.pdf p 16

troisième doctorat, qui a bénéficié d'une bourse dans le cadre du projet, est encore aujourd'hui en cours de finalisation.

En termes de compétences, il a permis **l'acquisition de nouvelles connaissances** sur chacun des points de recherche : les pratiques et cultures matérielles, les dynamiques sociales, la planification territoriale et les méthodes de concertation, les modes d'habitation, le climat et les stratégies énergétiques... Il a permis d'établir certaines certitudes scientifiques sur des hypothèses de recherche, comme par exemple sur les bonnes performances des matières naturelles (bois, terre) et l'intérêt de l'architecture vernaculaire en termes d'illumination et de chaleur.

Ces connaissances sont aujourd'hui réinvesties dans les enseignements. Ainsi, à titre d'exemple, le cours « *Planificación y gestión del territorio* » en *Maestría de desarrollo ambiental* intègre-t-il dorénavant des exemples de planification territoriale issue du projet. Ces connaissances étaient prévues dans le curricula du cours mais n'avaient jamais été mises en place jusqu'à présent.

Enfin, en termes d'amélioration de la recherche, il a permis la **consolidation de dynamiques d'interdisciplinarité**. Le projet a ainsi mobilisé des architectes, des sociologues, anthropologues et géographes. Il a favorisé la **construction d'un esprit d'équipe** qui s'est poursuivi jusqu'à présent, pour ceux qui sont restés enseigner à la PUCP. Il a permis d'appuyer directement le groupe interdisciplinaire « *Patrimonio arquitectónico PUCP* » grâce à des moyens de recherche sur les composants traditionnels, culturels et patrimoniaux de trois des quatre sites. En outre, le projet a été **l'occasion pour le CIAC de se rapprocher du CIGA (Centro de Investigación de Geografía Aplicada)** dans un esprit de renforcement mutuel et d'extension des capacités d'intervention des deux centres.

Ces différents éléments sont présentés progressivement dans chaque rapport d'activité annuel et consolidés en année 5 de la manière suivante :

« Les éléments explicités dans les rapports complets (voir, ea, les RAPPORT 1 & RAPPORT 2, plus leurs annexes) permettent de mettre en évidence la poursuite, la consolidation ou l'achèvement de développements initiés lors des quatre premières années :

> l'acquisition de nouveaux grades académiques pour les chercheurs engagés dans le projet,

> la multiplication de publications, séminaires et conférences en rapport aux enquêtes, actions et résultats obtenus dans le cadre du projet,

> l'aboutissement des projets de développement (échelles territoriale, urbaine et architecturale) : études techniques, mises en forme administrative, début de certains travaux,

> la construction d'équipes pluridisciplinaires orientées vers les services à la société civile.

Certains développements sont évidemment destinés à se poursuivre, le projet PIC ayant contribué à installer de nouvelles compétences et dynamiques (en particulier : rapports entre l'université, la société civile et les représentants publics) que les décideurs et acteurs ont la volonté de pérenniser. »²⁸

²⁸ 170601_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 13

h) *Une mise en place des doctorats laborieuse et incomplète à ce jour*

Lors de sa formulation, le projet s'est fixé pour **ambition de promouvoir deux doctorats** durant les cinq années de sa mise en œuvre. Cette ambition a été contrariée par **trois contraintes majeures** :

01. **L'équivalence des diplômes** n'est pas identique entre les deux pays et, en conséquence, l'inscription doctorale n'a pas été possible immédiatement. Il a été nécessaire de réaliser en préalable une formation de deuxième cycle (Master) en Belgique afin de valider les prérequis à l'inscription en thèse. Il est ainsi indiqué dans le second rapport annuel que « *le démarrage des 2 thèses de doctorat a été retardé pour permettre aux 2 chercheurs de réaliser au préalable un Master complémentaire en Belgique (UCLouvain et ULiège).* »²⁹
02. Des **difficultés de sélection des candidats** au démarrage du projet qui ont mis près d'un an à être dépassées. Le premier rapport indique ainsi qu'un « *premier appel à candidatures a été lancé. Les réponses furent trop limitées et un deuxième appel a été organisé (juin 2012) avec un élargissement de l'invitation vers des masters locaux (sous condition d'une copromotion avec un académique CFB). Un troisième appel a été organisé en septembre/octobre 2012, qui s'est conclu par la sélection de deux candidats (début novembre 2012) : un diplômé architecte et un diplômé géographe. Les premiers séjours en Belgique (ULiège et UCLouvain) auront lieu en année 2 - 2013* »³⁰
03. Une soutenance de thèse en architecture réalisée au-delà de la fin du projet et une seconde en géographie qui se trouve repoussée sans perspective de finalisation assurée à ce jour, soit un taux de **50% de réalisation**.

i) *Une démarche probante de recherche-action en partenariat avec la Société Civile et les autorités locales*

Dans une perspective globale de l'urbanisme et du développement territorial dans la seconde moitié du XX^{ème} et ce début de XXI^{ème} siècle, le **changement de paradigme d'une planification du haut vers le bas vers un développement de participation** pose la question des compétences pour le profilage d'un territoire au sein de sa population. Le présent **PRD démontre qu'une démarche du bas vers le haut est possible avec un accompagnement** conjoint d'organisations de la société civile et d'expertises académiques.

Pour cela, les **critères de réussite** sont :

- » De **bien identifier les personnes relais** importantes localement ;
- » D'avoir le **soutien politique des autorités** constituées ou pour le moins leur accord pour ne pas entraver la démarche de concertation et en accepter les décisions ;
- » De **cibler des villes petites ou moyennes** où le vivre-ensemble est bien établi. Les dimensions culturelles et sociologiques propres au Pérou sont certainement aussi des facteurs facilitants sur ce dernier point et dont l'extrapolation dans d'autres contextes est à mesurer.

Concrètement, la démarche de recherche-action suivie a été celle d'un processus efficace de cycle de projet avec une progressivité linéaire de diagnostic d'un problème, de concertation et de construction conjointe d'une connaissance, d'élaboration de propositions techniques pour résoudre le problème et de mise en œuvre de solutions.

²⁹ 140428_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 9

³⁰ 130310_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 3

La spécificité du PRD a été de catalyser l'ensemble des acteurs, des concertations et des recherches autour de réalisations concrètes d'aménagement du territoire et de projets architecturaux. En cela, ces réalisations concrètes ont constitué en elles-mêmes un **processus de recherche global regroupant un ensemble de recherches partielles** autour de lui. Pour concrétiser les réalisations, il était en effet nécessaire de connaître le contexte, les besoins, les capacités locales (matérielles, dynamiques sociales, les modes d'habitation, le climat et les stratégies énergétiques) avant de pouvoir formuler des préconisations techniques.

Pour cela, le projet a réussi à **mobiliser autour de ses activités de recherche la mairie, les techniciens de la mairie, des représentants de la société civile et les habitants** des quartiers concernés. La PUCP a facilité les liens locaux entre tous ces acteurs grâce à son prestige et à sa reconnaissance comme acteur académique engagé dans la société.

De l'avis des participants, ces démarches de recherche-action ont vu une grande richesse des **engagements individuels de tous les acteurs** et un **enrichissement mutuel** lors des rencontres en ateliers. Une variété de dispositifs d'aménagement urbain à l'échelle de la commune a émergé des rencontres : écoles, crèche, collège avec difficulté d'accès, aménagement de parcs, de rues et d'espaces publics etc. Et les liens de coopération entre tous les acteurs se sont renforcés à ces occasions.

Du côté de l'apport d'expertise académique, les **travaux de recherche se sont déroulés dans le cadre du cursus des architectes et des sociologues** qui ont pris pour terrain les sites concernés avec des enquêtes de terrain, des rapports et une restitution sur place afin de favoriser une bonne appropriation locale. De l'avis des encadreurs, la **qualité des travaux réalisés étaient supérieurs à celle habituellement exigée pour des étudiants de ce niveau.** Par exemple, les enquêtes sociologiques réalisées sur chacun des sites ont concerné un échantillon de 400 cas et ont nécessité l'élaboration d'outils spécifiques. Le critère de validité de l'enquête correspond au niveau d'une enquête professionnelle avec 95% de confiance et 5% d'erreurs dans les résultats obtenus.

Cette exigence supérieure était directement liée aux attentes des acteurs impliqués et aux liens créés dans le cadre du projet. Le **principe de redevabilité a bien été intégré par les académiques** dans ce contexte. Et l'intérêt mutuel pour les travaux réalisés s'est exprimé dans une **prise en charge partagée des frais d'enquête**, la mairie de Huamachuco participant par exemple aux frais d'alimentation.

Les **résultats obtenus ont été directement transférés** aux autorités municipales et leurs services techniques, au travers de publications dédiés (« *Mirando a...* » sur la planification territoriale, livrets sur la valorisation des méthodes traditionnelles de construction...). Ces résultats de recherche ont évité le travers d'une approche trop théorique en proposant des **outils pragmatiques de gestion ou de construction.** Ils ont été pensés pour des gestionnaires des villes intermédiaires, afin d'être lisibles par les élus, les techniciens et les habitants. En ce sens, le projet a été **un succès de service à la société et de renforcement des capacités des autorités locales.**

j) Une méthodologie d'ateliers participatifs efficace et originale

La **méthodologie participative mise en place dans les ateliers a connu un grand succès** de l'avis de ses participants. Elle s'est révélée **efficace** et a produit des **résultats satisfaisants.** Cette méthodologie **permet de prioriser et d'impulser des recherches-actions** concrètes. Du point de vue académique, elle constitue une opportunité pour appliquer la théorie dans la pratique.

Le **concept d'atelier participatif est souvent hétérogène dans sa mise en pratique au Pérou**. Il s'agit d'une exigence légale dans les plans de développement mais celle-ci est rarement portée sur le fond par les autorités locales, provinciales ou nationales. Dans le cadre du PRD, il a été mis en œuvre par un tiers impartial, la PUCP, qui a joué le rôle de facilitateur d'une co-construction de la planification territoriale avec l'ensemble des acteurs locaux (fonctionnaires, habitants, élus). **Ce rôle de médiateur est une originalité dans le panorama péruvien des plans de développement.**

Concrètement, la méthodologie employée a permis de **modérer les jeux de pouvoir entre les participants**. Elle a fait l'objet d'une coordination et d'une préparation en amont. Les tables de discussion ont été organisées en **tenant compte des conflits**. Ces derniers ont été mis dès le départ sur la table avec des facilitateurs neutres afin **de les contrôler ou de les minorer**. Les tables de discussion ont été composées de **groupes mixtes** : dirigeants/ habitants, professeurs/ étudiants, jeunes/ vieux, fonctionnaires avec différents profils technico-politiques etc. Et lorsque quelqu'un s'opposait à un projet, il a été systématiquement invité dans le processus de décision afin de **favoriser l'appropriation de la décision finale et du processus de concertation**. Il a été fait de même lorsque le **secteur privé avait des intérêts sur la planification urbaine**. Ces représentants ont été impliqués dans les ateliers en tant que « habitants » de la ville.

Ce *modus operandi* facilite la **création de liens** entre les personnes. Le cadrage des discussions garantit une **réflexion constructive** autour de solutions plutôt que de récriminations sur des problèmes.

Dans les sites du versant occidental, il a également été fait usage d'une **méthodologie de diagnostic collectif par l'organisation de parcours sur le site**. Il s'agit de petits groupes mixtes (académiques, autorités, société civile) qui marchent ensemble avec des questions d'aménagement du territoire en mains. Ils partagent ainsi l'expérience urbaine. Et cela permet parfois des prises de conscience, comme ce gestionnaire qui réalise la taille du trottoir, ou la présence des fils électriques dans le paysage, ou encore ce vieil homme qui raconte comme il jouait quand il était petit sur le même espace... **Au retour dans la salle, les participants à l'atelier parlent différemment car ils ont partagé ensemble un vécu** dans la ville.

Dans le même esprit, les **ateliers de validation des pré-projets permettent de faire évoluer le produit final**. Et, de l'avis des techniciens municipaux rencontrés, la qualité des projets élaborés est meilleure que celle des prestataires rémunérés directement par la ville. Ce qui permet à cette dernière de faire monter l'exigence de professionnalisme et de concertation dans ses futurs appels à expertise.

Les **principales limites** de l'exercice concernent :

- » Le **décalage entre les discours en ateliers et la réalité des actes** : ainsi, à titre d'illustration caricaturale, tout le monde critique les activités minières illégales mais tous s'y adonnent ;
- » Les travaux produits dans le cadre des recherches et des ateliers de concertation constituent des **recommandations dont les autorités peuvent s'emparer ou décider de ne pas donner suite**.

k) *Qui pourrait être questionnée, optimisée et modélisée*

Dans sa mise en œuvre, cette **démarche participative a connu quelques limites**. Ainsi, il a manqué :

- » Une **réflexion sur le concept de « participatif » en soi et de son sens** : à quoi sert-il ? A-t-il une valeur en lui-même ? Comment se met-il en œuvre ? Quelle évaluation de sa mise en œuvre est-elle faite ? Quelle efficacité peut-on en attendre ? Veut-on construire une institutionnalisation d'un espace participatif de prise de décision ? Si oui, sur quelle base de légitimité dans le cadre d'une démocratie représentative ? Sinon, quelle limite fixe-t-on à l'exercice ?

- » Un **plus grand cadrage issu de cette réflexion et de ses outils de mise en œuvre**, notamment des outils pour cadrer la participation en elle-même, aurait été apprécié en amont et aurait peut-être pu optimiser la démarche. En effet, l'apprentissage sur le tas a été constaté au sein des différentes équipes de recherche.

En dépassant ces deux limites, il aurait été intéressant de **proposer une modélisation de cette méthodologie**. Ceci pourrait faire l'objet de travaux de recherche pour l'avenir.

l) *Différence de méthode entre les sites*

Dans la mise en œuvre du projet, une **différence d'approche entre les équipes de recherche orientale et occidentale** a été assumée. Et des adaptations sur chaque site ont ensuite été nécessaires, afin de tenir compte des dynamiques de groupe et des réalités sociales et politiques locales.

Ainsi, la **méthodologie participative a été jugée peu réaliste dans le contexte oriental**. L'approche retenue a plutôt été, sur la base de l'analyse préalable des académiques, de proposer des pré-projets pour les discuter avec les acteurs locaux et non pas pour recueillir les demandes et attentes *ex nihilo*. Cette approche *top down* s'est fixé pour objectif de **faire prendre conscience aux habitants et aux décideurs des avantages des techniques locales et de l'aliénation des normes modernes**.

La position de départ portée par l'équipe orientale est donc celle de **projets architecturaux qui doivent être faits par les architectes et non pas par les habitants**. Ces derniers sont sollicités pour recueillir des idées qui sont ensuite mises dans des maquettes en trois dimensions afin de permettre une conceptualisation du projet par tous. Sur cette base, **l'approbation du projet dans ses différentes phases est recherchée**. Les contributions collectives sont valorisées comme des possibilités d'amélioration des projets au plus près des besoins. Et, dans un second temps, la réalisation d'un **projet concret a servi de catalyseur de recherches de connaissances** qui permettent le projet architectonique.

Ce positionnement s'explique notamment par un **contexte où le concept d'atelier est étranger aux dynamiques sociales** du fait d'un habitat dispersé et de modes de pensée différents du versant occidental. La projection spatiale en deux dimensions est ainsi peu parlante pour les habitants qui préfèrent visualiser des réalisations en trois dimensions. **L'équipe de recherche s'est donc adaptée à ce contexte**. La participation collective n'a ainsi pas été priorisée et a plutôt été ponctuelle. L'équipe s'est en revanche attachée à construire des liens avec des personnes clés. Cette approche a connu des différences selon les équipes mais aussi selon les situations dans chaque ville.

Enfin, la **valorisation des pratiques et cultures locales a représenté un point commun** entre les deux versants et les équipes de recherche.

05. 1.2.2 / **Sur le site de Huamachuco**

Le projet a permis de réaliser **les activités et produits suivants** dans la ville de Huamachuco :

01. Une **étude diagnostique** globale du territoire urbain et de ses relations avec ses environs, formalisée dans une publication destinée aux fonctionnaires de la mairie et aux acteurs locaux : « *Mirando a Huamachuco* ».

Cette étude est fortement valorisée par les fonctionnaires et les élus. Parmi ceux-ci, le maire élu en 2015 a remercié l'équipe du projet en affirmant qu'il avait remporté l'élection grâce à ce diagnostic à partir duquel il a construit son programme.

- 02. Deux études scientifiques sur le patrimoine architectural de la ville et sur les caractéristiques des méthodes traditionnelles et modernes de construction**, en termes d'illumination et de capacités thermiques³¹.
- 03. Un plan d'aménagement de la zone humide de Purumpampa³².**
Il s'agit d'une réalisation unique sur les 4 sites. Elle donne une vision précise et formalisée de ce que la municipalité souhaite faire de ce territoire à différents niveaux :
 - Intérêt touristique et de conservation (valorisation historique-culturelle et paysagère-culturelle, récupération et conservation des aires naturelles),
 - Définition de Zones urbaines avec des niveaux de risques moyens ou élevés où les constructions ne sont pas autorisées.
- 04. Un projet de construction d'un centre culturel.**
Celui-ci a fait l'objet du montage d'un dossier SNIP/PIP mais n'a finalement pas été officiellement déposé, suite à un changement d'administration municipale et d'une nouvelle priorisation des projets.
- 05. 4 propositions urbanistiques** pour la récupération de différentes rues : *calle sant'ana, parque la cuchilla, avenida del ejercito, calle Garcilazo de la Vega, poncio de Leon, Canal rio grande.*
- 06. Des formations et une assistance technique** apportées aux fonctionnaires de la mairie sur différentes thématiques de planification territoriale.

Dans leur mise en œuvre, ces différentes réalisations se sont appuyées sur un **processus participatif**. Celui-ci a été mis en place au travers d'une invitation ouverte, divulguée par différents moyens de communication (radio, affichage), à toutes les personnes susceptibles d'être intéressées. Il s'est ensuite articulé autour de plusieurs temps :

- 01.** De diagnostic avec une présentation de la zone par ses habitants et acteurs,
- 02.** De réflexion sur les projets possibles autour de groupes de travail mixtes,
- 03.** De validation collective des préprojets.

De l'avis des coordonnateurs, à Huamachuco, les **résultats ont été jugés particulièrement réussis en comparaison avec les autres sites**. Les **facteurs d'explication** avancés seraient les suivants :

- » un **bon niveau de participation** aux ateliers avec un véritable apport des parties prenantes ;
- » une structure sociale qui permet de réaliser un processus participatif grâce à **l'implication d'acteurs particulièrement légitimes** pour discuter dans les ateliers et exprimer un avis écouté : *alcades de barrios* (représentants élus du quartier), représentants d'associations reconnues (ex : organisation d'aide aux enfants vulnérables etc.) ;
- » une **continuité des interlocuteurs techniques à la mairie** avec la création, concomitante au lancement du projet, d'une « *oficina de planificación* » qui n'a pas été changée à chaque alternance politique.

Les difficultés rencontrées ont concerné :

- » **Le manque d'affluence des citoyens**, relativement aux espoirs des organisateurs des ateliers : les moyens de communication (radio) n'ont peut-être pas été les plus appropriés. Selon certains, il aurait été

³¹ Ouvrage collectif final « *TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano* », p 239 et 265

³² Ouvrage collectif final « *TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano* », p 547

intéressant d'utiliser les **réseaux sociaux numériques et le bouche à oreille** pour optimiser la participation.

- » La **résistance relative ou la faible prédisposition des fonctionnaires à affronter les défis du projet** par refus du changement et peur de quitter leur zone de confort. Le projet implique en effet une nouvelle façon de procéder (planification participative) et l'application d'idées nouvelles. Ceci demande aux fonctionnaires de se former et d'acquérir de nouvelles connaissances.
- » La **difficulté à contenir les processus informels d'occupation des terrains et des rues** dont les origines et enjeux dépassent le cadre du présent projet (exode rural, manque de travail, commerce informel dans les rues et pratiques pastorales revendiqués comme un droit, informalité généralisée qui rend difficile la gestion publique et la planification).
- » Des **marges de progression importantes**, au sein de la « *oficina de planificación* » et plus largement du département de développement urbain, **en termes de compétences, de capacités et de soutien politique** pour mener à bien leur mission.

05. 1.2.3 / Sur le site de San Pedro

Le projet a permis de réaliser **les activités et produits suivants** dans la ville de San Pedro de LLoc :

01. Une **étude diagnostique** globale du territoire urbain et de ses relations avec ses environs, formalisée dans une publication destinée aux fonctionnaires de la mairie et aux acteurs locaux : « *Mirando a San Pedro* ».
02. **Deux études scientifiques sur le patrimoine architectural de la ville et sur les caractéristiques des méthodes traditionnelles et modernes de construction**, en termes d'illumination et de capacités thermiques³³.
03. Un projet de construction d'une **maison de la culture**³⁴ **et un plan d'aménagement de la rue limitrophe (Avenida Tacna)**³⁵.

Ces deux projets n'ont pas été concrétisés, malgré la validation du profil technique par la municipalité et le gouvernement régional, par manque de soutien politique suite à une alternance en 2018.

De manière globale, le **processus participatif a pu être mené à son terme** conformément au prévisionnel. Il s'est caractérisé par des visites de terrain, des réunions d'identification des besoins, la constitution d'un groupe d'habitants, des ateliers participatifs et la présentation des documents produits par la PUCP, selon le même modèle que dans la ville de Huamachuco. Il a été jugé positif en termes d'écoute des propositions des habitants, de recueil et d'échange des idées.

Un **point positif spécifique** est à souligner avec la mobilisation de l'*Instituto Pedagógico y Tecnológico* et de ses étudiants. Ceux-ci ont servis de facilitateurs pour la mobilisation sociale. Le premier rapport d'activité du projet met ainsi en exergue « *l'apport de participations supplémentaires (de) l'Instituto Pedagógico y Tecnológico et (de) ses étudiants* (dont la participation aux activités du projet sont reconnues comme des) *activités diplômantes inscrites au programme.* »³⁶

Les **marges de progression** identifiées concernent :

³³ Ouvrage collectif final « *TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano* », p 213 et 225

³⁴ Ouvrage collectif final « *TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano* », p 491

³⁵ Ouvrage collectif final « *TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano* », p 376

³⁶ 130310_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 2

- » Le **renforcement de capacité des fonctionnaires** qui n'a été fait que par l'exemple lors des ateliers,
- » Une **posture des pouvoirs publics dans le contrôle social et la normalisation bureaucratique** plutôt que dans la concertation et la démocratie participative,
- » Un **manque de travail de mobilisation antérieur et d'appui sur des organisations locales relais** qui se traduit par une faible participation aux ateliers,
- » Une **relation entre le projet et San Pedro ancrée au niveau du maire et de son cabinet plutôt qu'auprès de services techniques**, comme à Huamachuco. Cet ancrage politique a fragilisé le projet lors des alternances.

05. 1.2.4 / Sur le site de Lamas

Le projet a permis de réaliser **les activités et produits suivants** dans la ville de Lamas :

01. Une **étude diagnostique** globale du territoire urbain et de ses relations avec ses environs, formalisée dans une publication destinée aux fonctionnaires de la mairie et aux acteurs locaux : « *Mirando a Lamas* ».
02. Une **étude scientifique sur le patrimoine architectural** de la ville et la caractérisation des deux zones (zone indigène Wayku et la zone métisse Lamas plaza)³⁷.
 Cette étude a permis de mettre en évidence une spécificité locale : la structure des maisons « métisses » reproduit le modèle traditionnel mais derrière une façade moderne avec des matériaux modernes, alors que sur d'autres sites les formes traditionnelles sont assumées.
03. Un **projet de crèche a été financé et réalisé** dans le cadre du programme CUNA MAS. La **mairie traditionnelle de la zone indienne a été reconstruite** suite à un effondrement.
 Une difficulté a toutefois été rapportée sur ce chantier où les autorités se sont permises de modifier les plans de l'architecte sans lui demander son autorisation et sans l'en informer. Ce dernier ne s'en est rendu compte qu'à la fin des travaux, en constatant des malfaçons. Ceci s'expliquerait par la relation ambivalente de la mairie officielle avec la population indienne : les métis savent ce qui est bon pour les indiens, mieux que les universitaires de Lima.
 Par ailleurs, il a également été difficile de trouver un terrain municipal pour réaliser la construction de la crèche.

Dans sa mise en œuvre, le **projet a connu plusieurs difficultés sur le site de Lamas** dans un contexte qui présente une complexité socio-politique avec l'existence d'une double municipalité officielle/indigène plus informelle avec des rapports historiques, économiques et culturels ambivalents.

05. 1.2.5 / Sur le site de Santa Maria de Nieva

Le projet a permis de réaliser **les activités et produits suivants** dans la ville de Santa Maria de Nieva :

01. Une **étude diagnostique** globale du territoire urbain et de ses relations avec ses environs, formalisée dans une publication destinée aux fonctionnaires de la mairie et aux acteurs locaux : « *Mirando a Santa Maria* ».
02. Une **étude scientifique sur le patrimoine culturel et anthropologique plutôt qu'architectural** de la ville car celle-ci se caractérise par un habitat dispersé et une absence de bâtiments de prestige.

³⁷ Ouvrage collectif final « *TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano* », p 285

- 03.** Une formation par des *maestro-constructores* indiens des étudiants architectes à Lima sur les techniques de construction traditionnelles et une formation en atelier à Nieva des étudiants de l'institut technique « *Fé y Alegria* » sur le même thème de la valorisation des savoirs et techniques indigènes. Cette formation s'est poursuivie au sein de l'Institut par la suite.
- 04.** Un projet de construction de crèche dans le cadre du programme CUNA MAS.
Ce projet a cependant été refusé par les ingénieurs publics car il ne répondait pas aux critères modernes de construction : raccordement au tout à l'égout, terrain non inondable.

Globalement, les relations avec la population se sont révélées bonnes et des réalisations intéressantes ont été menées à bien au travers des différents ateliers, formations et recherches.

Les spécificités culturelles et humaines de cette ville, composée majoritairement d'indiens, ont amené l'équipe du projet à s'adapter. Ainsi, contrairement aux autres sites où les autorités ont systématiquement été associées, le **contact a surtout été pris et assuré dans la durée avec les leaders indigènes, avec les associations d'artisanat et avec l'église**, en particulier l'*Instituto tecnologico Fé y Alegria*. La **SERNAMP, institution péruvienne en charge des parcs nationaux**, a accompagné les chercheurs lorsqu'il s'agissait de se rendre à l'intérieur de la forêt à la rencontre des habitants. La SERNAMP a ainsi facilité la mise en œuvre du projet. Elle est pourtant également le symbole des contradictions de la société péruvienne qui, pour protéger la forêt, interdit à ses habitants historiques d'y vivre et d'en utiliser les ressources.

Et du côté des autorités municipales, les relations ont été plus compliquées : il aura fallu plusieurs voyages pour rencontrer les fonctionnaires municipaux et près de deux ans pour avoir un entretien avec le maire. Cette absence de lien a d'ailleurs entraîné une remise en cause des travaux déjà entamés avec les fonctionnaires.

05. 1.3 / EFFICIENCE

- » **efficience** : mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

05. 1.3.1 / Un démarrage progressif gage d'un ancrage local réussi dans 3 sites sur 4

À la suite des retards de démarrage liés au financement et aux élections locales, le projet a été mis en œuvre de manière progressive sur chaque site. Hormis Santa Maria de Nieva où les relations avec les autorités n'ont pas pu se mettre en place, ce **rythme lent a permis de tisser des liens avec les interlocuteurs clés**. Ces liens ont ensuite servi de fondation pour construire les activités du projet. En termes d'efficience, le **temps consacré à construire ces relations n'a donc en rien été perdu mais a finalement constitué un gain d'efficience** lorsqu'il a fallu réaliser les activités.

Cette analyse, partagée par les interlocuteurs rencontrés *in situ*, est décrite de la manière suivante dans le premier rapport d'activité : « *Un démarrage progressif (...) ne semble pas annoncer des difficultés quant à la mise en œuvre du PIC. Au contraire : la mobilisation des équipes PUCP, leurs interactions avec les acteurs*

locaux (publics et civils), les premières actions de terrain réalisées et programmées permettent de confirmer l'adéquation du dispositif PIC à ses objectifs. »³⁸

05. 1.3.2/ Des facteurs contextuels facilitants

Plusieurs **éléments externes** au projet ont facilité sa mise en œuvre et ont permis de gagner du temps et de l'énergie :

- » **Au niveau de la PUCP** : la configuration du campus rend facilement possible l'interdisciplinarité par la proximité des équipes de recherche ;
- » **Au niveau local** : le lien entre la PUCP et les acteurs locaux a été facilité par la taille des gouvernements locaux, par l'intérêt mutuel suscité par la démarche et par la légitimité et le prestige de la PUCP.
- » **Au niveau national** :
 - » Le projet a été mis en œuvre sous une administration d'un gouvernement de gauche qui promouvait une **politique de développement local et d'appui à la population rurale** favorable au financement des projets d'aménagements suscités par le PRD ;
 - » Les **normes des matériaux de construction traditionnels** ont été officiellement reconnues pendant la durée du projet : en 2015 pour le bambou et en 2017 pour l'adobe (briques en terre crue).

05. 1.3.3/ Et des obstacles externes avec lesquels il a fallu composer

A l'inverse, le projet a dû composer avec plusieurs **contraintes externes** qui ont entravé sa mise en œuvre :

- » La **distance des sites** a rendu compliqué l'accès et difficile le maintien de liens avec les acteurs ainsi que le suivi des activités ;
- » Les **institutions publiques concernées** ont présenté plusieurs caractéristiques qui ont freiné la mise en œuvre :
 - » Le centralisme politique et administratif a rarement été favorable aux dynamiques de concertation et de participation,
 - » La complexité de ces institutions et de leurs procédures respectives a souvent été difficile à comprendre,
 - » Les inerties locales ont été très fortes en particulier du fait que les équipes de recherche ne restent pas en permanence,
 - » La culture de l'informalité institutionnelle avec par exemple des plans architecturaux changés sans prévenir ni demander l'autorisation et qui conduisent à des réalisations fragilisées
 - » L'instabilité politique et les alternances d'interlocuteurs au sein des administrations,
 - » La résistance à la venue des personnes de Lima de la part de la mairie de Santé Maria de Nieva.
- » Le **calendrier universitaire** a pu représenter parfois une contrainte pour réaliser les missions.

05. 1.3.4/ Des moyens sous-dimensionnés compensés par l'engagement des chercheurs et des étudiants

Dans sa conception, le projet a **prévu des charges de travail** induites par la distance des sites et la coordination des voyages pour des équipes de recherche nombreuses. Cette **charge a représenté une**

³⁸ 130310_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf p 3

contribution directe de la PUCP avec des augmentations de charge ou des décharges pour travailler sur les recherches liées au projet pour les chercheurs titulaires. Pour les enseignants vacataires et les étudiants toutefois, ces charges ont été souvent sous-estimées par les personnes concernées au moment de leur engagement sur le projet. Ces charges ont ensuite été considérées par ces personnes comme du bénévolat.

En outre, il aurait été intéressant de pouvoir **rémunérer une personne sur chaque site** pour faire avancer les préparatifs et faire un suivi des activités.

05. 1.4 / IMPACT

» **impact** : effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

05. 1.4.1 / De manière générale

a) *Un impact du projet qui n'a pas été quantifié en amont*

Lors de sa conception, le projet n'a pas fixé d'indicateur d'impact quantifié. Il est dès lors **difficile de mesurer précisément le degré d'atteinte de l'impact**. Les éléments suivants peuvent être mis en évidence :

STRATÉGIE D'INTERVENTION	INDICATEURS INITIAUX	RÉALISÉ	SOURCES
Contribuer avec une perspective d'articulation transversale au développement des politiques de gestion territoriale dans les régions de La Libertad, Cajamarca, San Martin et Loreto	Nombre d'outils qui représentent une vision du territoire et sont utilisés dans les Plans d'Organisation Territoriale (POT)	Cet indicateur n'a pas fait l'objet d'une mesure et ne peut donc pas être quantifié. Sur le site de Huamachuco, il a toutefois été constaté que les outils produits sont utilisés par la municipalité .	Outils de gestion locale : ZEE, POT, PDU, PDLC, Plans Institutionnels Sectoriels
	Nombre de projets produits avec l'appui d'organisations locales et le soutien de la PUCP	Cet indicateur, s'il se réfère aux projets élaborés dans le cadre du projet, ne relève pas à proprement dit d'un impact mais plutôt d'un résultat (efficacité) : 4 projets de construction ou d'aménagement urbain élaborés, 3 profils SNIP aboutis et 1 projet réalisé	Informations correspondant au "Module II" du "Guide d'Identification des projets SNIP"

b) *Des objectifs initiaux trop ambitieux ?*

Au regard de la **capacité limitée de la PUCP pour s'impliquer dans la concrétisation sociale** des projets de planification urbaine ou des réalisations de projets architecturaux, les effets attendus du projet semblent peut-être avoir été considérés dans une **perspective trop large sur le développement du Pérou**. La pertinence de la démarche en termes de réflexion stratégique sur ce développement est avérée.

Sa concrétisation est liée à un trop grand nombre de facteurs pour pouvoir être observée et mesurée comme un impact du projet. **Toutefois, des effets concrets ont été observés localement** et sont détaillés plus avant.

Dans le document de projet, les impacts attendus du projet sont décrits de la manière suivante (la mise en gars souligne les éléments d'effet à long terme difficilement mesurables) :

« *La disponibilité de données fiables pour le développement des territoires sera un élément clef pour **débloquer et faciliter les mécanismes de prise de décision publique des gouvernements locaux et des autres entités publiques ou privées** : il est bien connu que l'absence d'informations détaillées pour mener la gestion publique est une difficulté majeure du pays. Jusqu'à il y a 10 ans, il n'existait pas d'information au niveau rural sur les dispositifs complexes comme l'éducation publique ou la santé.*

*En ce sens, le projet contribuera à la production et la gestion d'informations prioritaires pour la prise de décision. Nous avons l'espoir que **cela incitera d'autres zones proches (avec leurs acteurs publics et privés) à développer des procédures similaires dans d'autres contextes** - s'ils ne se sont pas joints à celles du programme PIC.*

*La formation de personnel local qualifié pour la conception de projets (architecturaux et aménagement du territoire) est une revendication qui provient des bilans et des évaluations qui ont été effectués sur l'état de la gestion publique des espaces régionaux et locaux, surtout lorsque ceux-ci traitent de l'environnement rural. Par conséquent, le présent programme considère comme essentiel le développement des compétences des divers acteurs chargés de l'identification et de la conception de projets, afin d'améliorer la qualité des interventions et de répondre adéquatement à la demande des organisations sociales. Cela peut être considéré comme une **expérience à reproduire par d'autres régions et localités**, en particulier lorsque les contextes des projets impliquent des territoires qui dépassent les limites politiques et administratives. Pour cette raison, il faudra prendre soin d'analyser, synthétiser et transmettre les acquis et les leçons de nos interventions.*

*Que les projets d'investissement publics soient en relation avec les axes prioritaires de développement des territoires régionaux est l'un des résultats attendus du programme PIC. Ceci devrait **influencer l'orientation des ressources disponibles (institutionnelles, ONG, acteurs locaux, ressources SNIP) vers des interventions intégrées à de larges échelles**, qui permettraient d'améliorer ou restaurer les capacités productives de biens et de services, en assurant des changements réels dans la vie des citoyens et en proposant de vraies avancées sociales. »³⁹*

Pour l'ensemble de ces points, des acquis, détaillés ci-dessous, ont été constatés à des degrés divers selon les territoires. Leurs **effets d'entraînement ne sont pas mesurables** à ce stade.

c) *Des effets avérés sur les territoires*

Le projet a permis de produire **plusieurs types d'effets** sur chaque site :

- » Une **connaissance plus approfondie** des atouts et des défis de chaque site au travers du diagnostic initial et des travaux de recherche ;
- » Un **renforcement des capacités des mairies et des sociétés civiles** au travers des formations, des sensibilisations et des travaux réalisés lors des ateliers ;

³⁹ PIC Stillemans version finale.pdf p 12

- » Un **apprentissage de la démocratie locale participative** au travers de l'expérience de la coproduction d'information entre académiques, fonctionnaires publics, élus et habitants. A ce titre, les ateliers participatifs ont pu constituer des espaces de discussion pour ajuster les tensions et les visions des acteurs.

d) Des effets sur les capacités de planification des autorités locales

Le principal effet constaté concerne le passage d'une conception purement fonctionnelle du territoire à une compréhension de l'interconnexion des différentes dimensions culturelles, sociales, économiques et politiques à l'œuvre sur ce territoire et dans ses relations avec d'autres régions périphériques ou plus lointaines.

Ainsi, les participants au projet évoquent **l'évolution de leur pratique** où il ne s'agit plus simplement de décider à la mairie que tel quartier doit se développer comme un quartier résidentiel. Il faut tenir compte du fait que les nouveaux habitants du quartier, immigrés récents de la campagne, vont s'y installer avec leurs habitudes, coutumes et pratiques. S'il s'agit de pasteurs, ils s'installeront avec leurs animaux. S'il s'agit d'agriculteurs, ils cultiveront leur jardin. Et dans tous les cas, ils développeront des activités de commerce et de services afin de subvenir à leurs besoins. La planification urbaine doit prendre en considération ces réalités pour les intégrer dans son processus de réflexion et de décision.

e) Une évolution externe du programme CUNA MAS qui a permis de démultiplier les potentialités d'impact

Après le démarrage du projet, celui-ci a **bénéficié d'une évolution du programme public CUNA MAS pour concrétiser des réalisations architecturales**. En effet, lors de sa conception, le projet s'était fixé pour objectif de mener à bien une analyse diagnostique des villes afin de proposer une réalisation adaptée et en faveur d'un développement durable. Il n'était pas prévu d'aller au-delà d'une assistance technique, ni de pouvoir conduire jusqu'à son terme une construction.

Finalement, le programme social CUNA MAS a évolué d'un financement du fonctionnement de crèches vers un financement d'infrastructures. Ceci a représenté pour le PRD une **opportunité pour construire des crèches modèles reproductibles dans leur démarche de valorisation des matières traditionnelles adaptées**.

f) Un impact sur les capacités de recherche et d'enseignement de la PUCP

Outre l'impact sur la société, le projet a également produit des effets sur la PUCP. Vu l'ampleur de son périmètre et de ses ambitions de transformation sociale, le **projet a tout d'abord questionné l'université sur son sens** :

- » Son rôle dans la société ;
- » La manière de former les étudiants et d'amener la connaissance à la population pour améliorer leurs conditions de vie ;
- » L'engagement social et culturel de l'académie ;
- » Et, en retour, l'influence de ces rôles, manière et engagement sur la forme de l'université elle-même.

En ce sens, le **projet a directement fait évoluer les conceptions et pratiques** des enseignants, chercheurs et étudiants impliqués dans cette expérience formative. Les recherches de terrain n'ont pas seulement servi à alimenter de données la réflexion analytique des chercheurs mais a également influé sur leur vision

professionnelle et personnelle. Le projet a ainsi essayé d'articuler les enseignements et la dynamique de la société, dans une **influence réciproque entre enseignement, recherche et action**.

A titre d'illustration, le projet a ainsi permis de **renverser les perspectives traditionnelles, issues des relations coloniales**, pour faire venir des *maestro-construtores* indiens pour enseigner aux étudiants à Lima⁴⁰. Ceci a représenté une petite révolution sur le campus. Ses **effets se font ressentir au sein de l'institution, auprès des étudiants impliqués et sur les *maestro-construtores* et leur communauté**.

De plus, la **démarche du projet et ses méthodologies participatives de recherche-action ont été répliquées dans d'autres projets de la PUCP**. Ainsi, des projets identiques ont été menés sur d'autres sites : « **Mirando a Otuzco** » en 2016 et « **Mirando a Chepen** » en 2018. D'autres projets sont en cours de discussion en 2019 à Cajamarca et de manière plus large avec le ministère de l'éducation. Un **nouveau projet de diagnostic** en 2019 vient également d'être commandé par la présidence de la République et le premier ministre **dans le cadre du plan binational Pérou-Equateur** afin d'analyser la dynamique locale existante à la frontière entre les deux pays.

L'ensemble de ces **opportunités sont le fruit du projet Transversal** qui a légitimé la PUCP pour réaliser ce type d'études. Le livre final édité par la PUCP constitue également une **carte de visite pour le CIAC et pour son rayonnement**. Celui-ci se trouve directement sollicité par l'Etat et des communautés, notamment de peuples indigènes, pour **intervenir avec une vision large qui articule les différentes dimensions historiques, culturelles, anthropologiques, urbanistiques et architecturales**. Ceci est encore le cas tout dernièrement avec la municipalité de Megantoni, nouveau district près de Cuzco où une grande réserve de gaz a été identifiée et où des financements CANON ont été attribués. La mairie souhaite que le CIAC coproduise avec elle la planification de la ville idéale.

Ces sollicitations illustrent les **capacités renforcées du CIAC et le développement de ses opportunités de prestation de service à la société**.

Par ailleurs, le **projet a permis de renforcer les enseignements dispensés au sein de la PUCP**. Ainsi, le cours de sociologie intitulé « travail de terrain » continue de mobiliser la même méthodologie lorsqu'un projet d'architecture est proposé. En outre, les enquêtes quantitatives ont été systématisées et des partenaires sont régulièrement sollicités pour financer les moyens d'enquêtes. Sur ce point, le projet Transversal a facilité le travail d'enquête en l'inscrivant dans un ensemble plus large et une équipe de recherche globale. Ceci a permis de donner aux travaux de recherche un sens et une ambition plus intéressante pour les étudiants, comparativement aux financements d'enquêtes ponctuelles. Enfin, le projet a constitué un apprentissage pour l'enseignant-chercheur qui encadre ce cours. Aujourd'hui, il n'accepte de mobiliser des étudiants sur le terrain que s'il existe un cadrage scientifique rigoureux et sérieux dans lequel s'inscrire, comparable à celui de Transversal.

Par ailleurs, le concept et l'expérience du projet Transversal a été repris dans la **création d'un Master de spécialisation dans le domaine du développement territorial durable avec des actions *in situ***. Ce nouveau Master permet à son tour de nourrir les actions de la PUCP sur différents territoires du Pérou. Dans sa maquette, il **associe les approches architecturales, urbaines et territoriales**.

De l'avis du CIAC, il existe un enjeu spécifique au Pérou de lier ces trois dimensions. En effet, le pays présente une très grande diversité, avec 84% des types d'espaces écologiques du monde présents sur le

⁴⁰ Ouvrage collectif final «TRANSVERSAL : acciones de integración en el territorio peruano », p 167

territoire national. Les sociétés indigènes du Pérou ont appris à interagir avec cette diversité. Elles ont inventé des **modèles d'architecture, de planification urbaine et territoriale efficaces** qui peuvent inspirer le futur. Il existe donc un **grand intérêt à étudier et transmettre ces savoirs**.

De plus, la **gestion de la ville et du territoire est précaire au Pérou** et n'existe pas comme une discipline qui permettrait de **former les professionnels ou élus qui en ont la charge**. La création de ce Master pluridisciplinaire souhaite répondre à ce besoin et aux **enjeux de la crise urbaine** et de la croissance sans fin des bidonvilles. Les réponses face à cette crise passent par une articulation de ces trois dimensions architecturales, urbaines et territoriales.

Enfin, le projet a produit des **effets sur la PUCP au-delà du département d'architecture**. Il est ainsi possible de relever la **création d'un cours interdisciplinaire à la Faculté d'Ingénierie civile sur la gestion de risques naturels** : « *seminario de urbanismo 2 : diseno de espacios publicos mitigacion de riesgos* ». Cette formation est le fruit de la rencontre de l'équipe du projet avec la responsable du cours, qui a assisté aux séminaires de restitution. Dans le cadre de ce séminaire, des études de terrain à Chepen et à Arequipa ont été réalisées, sur un financement de la *Direcccion academica de responsabilidad social*. Elles ont permis de produire des rapports d'études intégrant les différents niveaux techniques, ainsi que la planification urbaine et territoriale suivant la méthodologie participative développée dans le cadre de Transversal.

Au titre des impacts indirects sur la société, il est intéressant de souligner que sur la base de ces études, la mairie de Chepen a réalisé son plan de gestion des risques naturels. Elle s'est ainsi emparée des résultats produits par la PUCP sans que cela ne corresponde à une commande initiale.

Enfin, les **liens avec la Faculté d'Ingénierie civile ont également permis à l'une des coordonnatrices du projet de participer à 3 séminaires internationaux** (France, USA, Mexico) pour présenter cette expérience de cours transdisciplinaire et des études de cas dans les deux villes. Ceci constitue sans contexte une **reconnaissance de la qualité de la démarche** mise en œuvre dans cette recherche-action.

A l'inverse, il semble que **le rapprochement entre le CIAC et le CIGA** (*Centro de Investigación de Geografía Aplicada*) **aurait pu être mieux optimisé**. En effet, de l'avis de certains membres des équipes de recherche, le renforcement de capacité des équipes et la systématisation de la collecte d'informations Géolocalisées auraient pu donner plus de fruits en associant plus de géographes. Par exemple, un travail dans une réserve nationale à côté de Nieva a été réalisé au cours du projet pour collecter des informations de terrain qui n'ont jamais été exploitées, faute d'un géographe disponible pour cela. Enfin, après le projet, il aurait été intéressant de consolider l'équipe de recherche conjointe CIAC-CIGA pour la pérenniser au travers de prestations d'expertises collectives.

g) Les limites de la transversalité du projet dans ses résultats

En dehors du séminaire final, le **projet a manqué d'un espace de communication et d'échanges entre les équipes de recherche Orientale et Occidentale pour donner une meilleure visibilité** en interne à la PUCP et en externe des travaux réalisés et des résultats produits.

05. 1.4.2 / Sur le site de Huamachuco

En termes d'impact, il a été constaté que **plusieurs résultats ont porté leur fruit et semblent prometteurs de nouveaux effets futurs**. Ces résultats relèvent de plusieurs dimensions distinctes :

- » les publications et la diffusion des études mettent à **disposition des techniciens et des décideurs des données documentées** qui sont utilisées jusqu'à aujourd'hui ;
- » la **municipalité dispose de projets élaborés**, répondant aux prérequis techniques pour une demande de financement public pour de potentielles mises en œuvre futures ;
- » les **formations et le renforcement de capacité des fonctionnaires** leur donnent des compétences nouvelles qu'ils continueront de mettre en pratique. Ainsi, aujourd'hui, les techniciens de la ville contribuent activement à la définition du plan de développement local concerté de la province de Sanchez Carrion. Dans ce cadre, ils réutilisent la méthodologie participative de concertation autour de projets concrets d'innovations urbanistiques dans une perspective de développement durable ;
- » la **méthodologie participative** a également produit de nouvelles dynamiques territoriales au travers d'une **sensibilisation à la citoyenneté, à la mobilisation et à la participation sociale**. Cela a aidé à orienter des décisions politiques de développement de la ville et cela continuera probablement à le faire à l'avenir.

A titre d'exemple, il est intéressant de relever la **résistance collective et la mobilisation sociale face au changement, sans concertation, du plan d'aménagement de la zone humide de Purumpampa par le maire**. Celui-ci avait en effet décidé d'attribuer une partie du terrain disponible à l'université publique, en contradiction avec le plan élaboré collectivement et approuvé par le conseil municipal un an plus tôt. Des protestations, des marches dans la rue, avec un âne qui portait le nom du maire, ont finalement réussi à le forcer à faire machine arrière en 2017. Il n'a d'ailleurs pas été reconduit à son poste en 2018.

05. 1.4.3 / Sur le site de San Pedro

En termes d'impact, les activités menées ont produit moins de résultats concrets. Lors du dernier atelier participatif, le maire s'est retrouvé face à une forte demande de mise en œuvre des projets élaborés dans le cadre du projet. Cependant, le manque de financements publics nationaux et de nouvelles urgences, liées à des inondations exceptionnelles en 2017, ont empêché ces concrétisations.

Tout au long du projet, celui-ci a été régulièrement freiné par des alternances politiques qui ne se sont pas saisis des outils et projets produits au cours de l'administration précédente. Ainsi, le diagnostic territorial « *Mirando a San Pedro* » a-t-il été finalisé et édité à la fin du mandat du maire. Son successeur ne s'en est pas emparé. Ensuite, les ateliers participatifs ont été lancés et des projets d'aménagements d'une avenue et d'un centre culturel ont été élaborés. Leur finalisation a également coïncidé avec la fin d'un mandat. Ils n'ont pas été repris à ce jour par la nouvelle administration.

Au niveau des services techniques, le projet n'a pas non plus réussi à avoir un impact sensible. Il a manqué une formation dédiée et une diffusion des résultats des travaux de recherche aux techniciens pour qu'ils les intègrent dans les règles d'urbanisme. Ceci traduit la trop grande dépendance de la relation des équipes du projet avec le cabinet politique du maire plutôt qu'avec les fonctionnaires municipaux. Ce qui a conduit à une opposition de principe aux projets de l'administration antérieure.

05. 1.4.4 / Sur les sites de Lamas et de Santa Maria de Nieva

En l'absence de visites de terrain et de rencontre avec les interlocuteurs concernés, il n'est **pas possible de se prononcer sur le niveau d'impact des résultats du projet sur ces territoires.**

05. 1.5 / APPROPRIATION

- » **appropriation** : les partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination des projets à l'appui du développement.

Dans quelle mesure des différentes parties prenantes (bénéficiaires, acteurs directs, etc.) se sont-elles mobilisées et ont-elles adhéré aux objectifs du projet ?

Les bénéficiaires sont-ils satisfaits des réalisations du projet ?

05. 1.5.1 / De manière générale

a) *Au niveau de la PUCP*

La mobilisation des coordonnateurs Sud et de leurs équipes de recherche a démontré un haut niveau d'appropriation de ce projet dont ils étaient porteurs dès l'origine.

Par ailleurs, les nombreux impacts détaillés précédemment sur le renforcement des capacités de recherche, d'enseignement et de prestation de service à la société montrent que la **PUCP a intériorisé, au sein de la CIAC et au-delà, les connaissances, compétences et méthodologies de recherche** issues du projet. La création de nouveaux enseignements en est un exemple pérenne.

b) *Au niveau des municipalités*

La PUCP a développé dans le cadre du projet des démarches de formation dont la finalité était le **renforcement de capacité des acteurs locaux par l'appropriation des méthodologies participatives de planification et d'élaboration de projets d'aménagements territoriaux et de constructions**.

Concernant l'actualisation des plans d'urbanisation au travers de diagnostics et d'ateliers, la **participation des fonctionnaires, qui se sont engagés dans la durée, a permis un transfert de connaissances et de compétences**. Les éventuels changements de poste des fonctionnaires sont susceptibles de limiter la mise en pratique future de la méthodologie. Celle-ci est toutefois vécue et acquise et pourra être réutilisée.

05. 1.5.2 / Sur le site de Huamachuco

En termes d'appropriation, les effets du projet ont été identifiés à **deux niveaux** :

- 01.** Le **renforcement de capacités des fonctionnaires et l'évolution de leur vision du développement territorial** et de la prise en compte de la diversité des facteurs humains dans la planification ;
- 02.** L'intériorisation des processus de concertation et de droit d'expression sur la planification territoriale par les citoyens.

Les **marges de progression** identifiées concernent :

- » Les **produits du projet (diagnostic, projets d'aménagement et de construction) ainsi que les publications scientifiques ne sont pas assez divulgués** au sein des services techniques, en dehors de la « *oficina de planificación* ». Et, plus encore, il manque une diffusion des résultats du projet à la nouvelle administration élue en 2018 et à la population en général. L'enjeu serait de rendre les projets prioritaires dans l'agenda des nouveaux élus.

05. 1.5.3 / Sur le site de San Pedro

En dehors des habitants qui ont participé aux ateliers et au processus de concertation, l'appropriation est faible à San Pedro. Les projets élaborés n'ont pas été concrétisés par l'administration précédente, faute de priorisation dans le contexte des inondations de 2017, ce qui a pu générer une certaine frustration chez certains habitants. Et depuis l'alternance aux élections d'octobre 2018 et la prise de fonction d'une nouvelle administration en janvier 2019, les **projets ont été abandonnés**.

Un **bras de fer politique** est actuellement en cours entre l'équipe sortante et la nouvelle mairie. Cette dernière a proposé aux habitants de l'avenue Tacna, dont l'aménagement a été planifié dans le cadre du projet, une nouvelle version simplifiée : une rue goudronnée mais sans piste cyclable ni aménagements piétonniers. Les habitants ont accepté le nouveau projet lors d'une réunion d'information où les représentants du quartier et des associations d'habitants ont signé la nouvelle proposition municipale. Il s'agissait pour eux de voir se concrétiser *a minima* un aménagement dans des délais raisonnables. A titre anecdotique, l'évaluation a servi de prétexte pour mobiliser les habitants autour de l'ancien projet d'aménagement et l'entretien avec l'ancien maire a tourné au meeting politique.

05. 1.5.4 / Sur les sites de Lamas et de Santa Maria de Nieva

En l'absence de visites de terrain et de rencontre avec les interlocuteurs concernés, il n'est **pas possible de se prononcer sur le degré d'appropriation des résultats du projet par les acteurs ciblés**.

05. 1.6 / VIABILITE

- » **viabilité** (pérennité, durabilité) : continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques

05. 1.6.1 / Des acquis pérennes au sein de la PUCP

Au niveau de la PUCP, la qualité des résultats obtenus, des impacts observés et de leur appropriation permet d'affirmer que la **viabilité de ces acquis est assurée pour les années à venir**, tant au niveau individuel des enseignants-chercheurs impliqués qu'au niveau institutionnel de la CIAC et des enseignements.

05. 1.6.2 / Sur le site de Huamachuco

Au-delà des impacts et de l'appropriation avérés, la pérennité des effets du projet dépend de la capacité des acteurs locaux à concrétiser les projets d'aménagement et de constructions élaborés.

A ce stade, les éléments favorables identifiés concernent **l'existence de différents dispositifs de financement** pour l'exécution des projets. A titre d'illustration, le projet d'aménagement « *jiron de santa ana* » a été déposé pour financement auprès du dispositif MI BARRIO porté par le *ministerio de vivienda y construcciones y saneamiento*.

A contrario, les **éléments de risque sont liés à un manque de volonté politique** de la mairie et à un manque de pression sociale pour faire aboutir les projets. Avec le temps qui passe, les projets risquent de perdre de leur pertinence et les terrains pourraient être utilisés pour d'autres usages. En outre, la ville est

toujours confrontée à l'exode rural et la venue de nouveaux habitants qui connaissent mal les normes et règles municipales d'urbanisme.

05. 1.6.3 / Sur le site de San Pedro

La viabilité des effets du projet et, en particulier, de la concrétisation des projets d'aménagements et de construction est directement liée à la résolution du conflit politique local. L'existence de projets finalisés dont le profil technique a été évalué et approuvé par l'autorité provinciale est de nature à produire un effet durable. Il s'agirait pour cela de **réussir à dépolitiser le débat** pour que ces aménagements ne soient pas identifiés à un courant politique mais bien plutôt à une démarche conjointe entre experts universitaires et habitants de la ville.

05. 1.6.4 / Sur les sites de Lamas et de Santa Maria de Nieva

En l'absence de visites de terrain et de rencontre avec les interlocuteurs concernés, il n'est **pas possible de se prononcer sur la pérennité des résultats du projet par les acteurs ciblés.**

05.2 / BONNE GOUVERNANCE DU PROJET

05. 2.1 / UNE RELATION DE CONFIANCE ENTRE LES PARTENAIRES GAGE D'UNE BONNE GOUVERNANCE

Dans la mise en œuvre du projet, les partenaires ont indiqué que **la qualité des relations de travail avaient permis de piloter les activités en bonne intelligence.** Des réunions régulières ont permis de prendre les décisions collectivement. Un suivi des activités sur place et à distance a été assuré annuellement au travers des rapports d'activité et des comptes rendus financiers, selon le rythme et les exigences des procédures de l'ARES.

05. 2.2 / DES INDICATEURS QUI SE SONT REVELES NON PERTINENTS POUR LA CONDUITE DU PROJET

Du point de vue du pilotage du projet, les **indicateurs initiaux n'ont globalement pas été suivis dans la mise en œuvre du projet** car ils ont été **jugés peu pertinents** pour guider le pilotage ou bien encore évidents.

Par exemple, dans le cadre logique initial, il est prévu de mesurer pour l'objectif spécifique le pourcentage de projets produits avec des capacités locales des municipalités ou de la société civile. Or, dans la mise en œuvre, tous les projets ont été réalisés avec des organisations locales. Cet indicateur semblait donc une évidence sans véritable relevance.

En outre, entre la conception du projet en 2010, le démarrage en 2011 et l'évaluation en 2019 ; **le décalage temporel conduit à relativiser l'intérêt de certains indicateurs.**

Ces éléments permettent d'identifier **deux points d'amélioration** :

- 01. Dans la conception**, les indicateurs d'activité, de résultat et d'impact n'ont **pas été élaborés selon une démarche SMART** (spécifique, mesurable, réaliste et inscrite dans le temps) avec une ambition chiffrée, une ligne de référence à laquelle se comparer et des outils dédiés pour le faire ;
- 02. Dans le pilotage**, aucune actualisation du cadre logique n'a été envisagée après avoir constaté les retards temporels accumulés et les changements de territoire et d'approche décidés. Cela démontre que **ni le cadre logique ni les indicateurs ne sont envisagés comme des outils d'aide à la décision** dans un processus formalisé de suivi et d'évaluation des activités.

Enfin, pour cette évaluation, les **données ont été disponibles après des efforts spécifiques et additionnels**. En effet, il n'existe pas de compilation finale des indicateurs et les informations ont donc dû être recherchées dans les rapports annuels et faire l'objet de plusieurs échanges écrits pour une consolidation validée par les coordonnateurs.

05. 2.3 / UNE CAPACITE D'ADAPTATION AUX BESOINS DES PARTIES PRENANTES

Dans sa mise en œuvre, le projet a également su faire preuve d'une **capacité d'adaptation aux besoins évolutifs des parties prenantes concernées**. Ainsi, il a été constaté un **usage flexible du budget annuel du projet**. Lors des séminaires d'étapes du comité de pilotage organisés 2 à 3 fois par an lors de visites des partenaires Nord et à distance par visio-conférence, l'avancée des travaux était exposée et des réorientations éventuelles ont fait l'objet de discussion pour tenir compte des réalités mouvantes dans chacun des quatre sites.

05.3 / THEMATIQUES TRANSVERSALES

Lors de la formulation du projet, ces thématiques ne faisaient pas l'objet d'une demande particulière de la part de la CUD. De ce fait aucune stratégie explicite n'a été présentée dans le document de projet initial. **Toutefois, celles-ci ont bien été prises en compte de fait par le projet, à des degrés divers**, dans son élaboration et dans sa mise en œuvre.

05. 3.1 / LA PROMOTION DE L'EGALITE DE GENRE AU TRAVERS DES FEMMES BENEFICIAIRES DES ACTIONS OU CIBLEES PAR LES PROJETS

Aucun indicateur spécifique, aucune analyse ou travail spécifique sur ce sujet n'ont été mis en place. Toutefois, il a été constaté sur les listes de présence qu'une **majorité de femmes ont été présentes dans les ateliers participatifs** de planification ou d'élaboration des projets, en tant que représentantes de la Société Civile ou comme habitantes. En outre, les **projets de crèches** élaborés dans le cadre du programme CUNA MAS ont également participé à libérer les femmes d'un temps de garde des enfants qui leur est en très grande majorité, si ce n'est exclusivement, dévolu au Pérou.

Par ailleurs, dans sa mise en œuvre, le **projet a mobilisé une part importante de femmes, en tant que coordonnatrice, chercheuse ou étudiante**. Et aucune discrimination ne semble avoir été faite sur le recrutement des participantes et bénéficiaires du projet. Il n'existe pas à notre connaissance une information quantitative et des sources de vérification rapidement disponible sur ces points pour pouvoir les mesurer avec précision. Il est cependant possible de constater que, lors des entretiens et focus group réalisés au

Pérou, **29% des interlocuteurs étaient des interlocutrices**. Ceci donne une idée de leur importance relative dans la conduite du projet et son appréciation.

Concernant **l'amélioration de la position sociale relative des femmes, objectif revendiqué par les coordonnateurs au titre de la contribution du projet à un développement plus égalitaire et participatif du Pérou** poursuivi par le projet dans son ensemble, il s'agit d'un impact de plus long terme qui **ne pourra pas être mesuré** en l'absence de stratégie explicite, de situation de référence et d'objectifs précis et chiffrés sur des indicateurs spécifiques.

05. 3.2 / LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT AU TRAVERS DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL ET DE LA VALORISATION DES PRATIQUES ET MATERIAUX TRADITIONNELS

De la même manière, la protection de l'Environnement n'a pas fait l'objet d'une définition et d'un suivi d'indicateurs spécifiques. Cependant, la **finalité du projet vise un développement territorial respectueux des équilibres humains et environnementaux ainsi que la promotion des pratiques et matériaux locaux**, adaptés aux ressources existantes et énergétiquement économes.

Concrètement, ces **thématiques ont été débattues dans les ateliers participatifs**, où les leaders locaux de la défense de l'environnement ont été représentés. La **planification urbaine a été l'occasion de poser un cadre de régulation de la pression immobilière et de la préservation d'espaces publics arborés**, comme par exemple dans l'aménagement de la zone humide de Purumpampa à Huamachuco.

Enfin, la **valorisation des pratiques et matériaux traditionnels a été un fil conducteur des recherches menées**, dont certaines ont permis de démontrer leur bonne performance hygro-thermique, **et des projets élaborés**.

05. 3.3 / L'ENJEU DE LA PROMOTION DE LA DEMOCRATIE ET DES DROITS HUMAINS AU PEROU

Dans le contexte particulier du Pérou, après des années de dictatures, régimes autoritaires et d'insurrection armée, **la défense des Droits humains (DH) au sens très large a fait l'objet, de la part du projet, d'une réflexion et d'une action de promotion des droits et de la démocratie participative**.

Pour cela, la **PUCP a tout d'abord bénéficié de sa légitimité et de sa reconnaissance** acquise par le passé à travers sa participation, dans les années 2000, à la **commission Vérité et réconciliation**. Celle-ci a été mise en place par les autorités légales et morales pour permettre une récupération de la démocratie et des DH à la fin de l'ère Fujimori et de la guerre contre le sentier lumineux.

La ligne humaniste de la PUCP est explicitement exprimée dans son plan stratégique. Au niveau du CIAC et du projet, elle se décline autour d'un **positionnement politique de responsabilité critique pour intervenir sur le modèle de villes et de leur relation avec leur territoire**.

Ainsi, le **projet cherche à promouvoir un modèle alternatif à la ville qui aliène le territoire**, sans construction sociale volontariste mais comme lieu d'un développement économique exclusif de toute autre considération humaniste. Cette ville aliénée produit une crise sociale, une dégradation environnementale et des pratiques prédatrices. A l'inverse, le **projet poursuit une inclusion sociale et environnementale et des pratiques participatives** des droits civils dans une relation plus saine entre la société et l'autorité.

Dans un souci d'efficacité, le projet a ciblé des villes de taille moyenne ou petite où un impact peut être espéré avec les moyens disponibles. Il a cependant été confronté à une **diversité de situations où les enjeux de DH au sens large n'ont pas toujours été évidents à défendre**, comme par exemple :

- » La **question du droit à habiter sur un territoire dans un contexte de conflit d'accès à la terre entre habitants et industrie extractive** qui a conduit les coordonnateurs du projet à décider d'abandonner le site initialement ciblé car une démarche de concertation participative était incompatible avec la violence sociale et physique du conflit ;
- » La **question des droits économiques, sociaux et culturels des populations indiennes** d'Amazonie face à l'acculturation en cours dans un contexte de crise du modèle ancien (rivière polluée, pression démographique sur les ressources, arrivée de produits de la côte...) qui a conduit le projet à développer des propositions de conservation ou de réadaptation de traditions, pratiques culturelles et usages de matériaux locaux adaptés.

Globalement, les situations et les solutions élaborées ont été variées selon les sites mais la **posture du projet a été constante autour de la mise en discussion des enjeux de développement avec le respect des modèles adaptés, dans une perspective humaniste de promotion d'un dialogue démocratique et participatif.**

06. UNE ANALYSE DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES POUR L'APPLICATION DES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Les **limites méthodologiques** rencontrées sont liées aux **contraintes de temps imparties** qui n'ont pas permis de visiter les quatre sites concernés mais seulement un échantillon de deux, sélectionnés sur des critères d'accessibilité et de poursuite des relations avec les parties prenantes au-delà du projet.

En effet, l'échantillonnage des sites et des interlocuteurs a été discuté au démarrage de l'évaluation. Pour des raisons pratiques, il a été décidé de **focaliser l'évaluation sur le seul versant occidental**. Le **versant oriental a fait toutefois l'objet de discussions avec les chercheurs et coordonnateurs à Lima ainsi qu'une analyse documentaire**. Le site le plus éloigné, Santa Maria de Nieva, qui n'a pas été visité, est le site où les relations ont été les plus difficiles à établir et à maintenir.

Ce choix pratique induit un certain **biais d'analyse dont il a été tenu compte dans la pondération des conclusions**.

07. CONCLUSIONS

07.1 / UN BILAN : SUCCES/ECHEC

À la suite de l'analyse des données recueillies par triangulation (revue documentaire, entretiens et observations de terrain), **l'évaluation finale du projet est globalement positive.**

Celui-ci est jugé **pertinent et efficace**, tant sur le renforcement des capacités d'enseignement et de recherche de la PUCP, que sur l'articulation entre recherche et action au service de la société. Ainsi, des **données de base** pour la gestion territoriale ont été produites, les **capacités locales** pour le développement de projets ont bien été renforcées et **des projets locaux qui répondent aux axes de développement territorial ont été conçus** et même réalisés pour certains. Les **effets et impacts du projet et leur appropriation pérenne par la PUCP** sont avérés et probants.

Des **marges de progression ont été identifiées dans la planification et le suivi des indicateurs** d'activités, de résultats et d'impacts au service de la gouvernance du projet.

07.1.1 / LES PRINCIPALES FORCES DU PROJET

De manière plus détaillée, les **succès du projet** sont les suivants :

- 01.** Le **projet est pertinent** à différents niveaux :
 - 001.1. Pour une **réflexion stratégique sur le développement** du Pérou et sa déclinaison locale au niveau d'un territoire, dans un contexte de fortes inégalités ;
 - 001.2. Pour les **politiques publiques et les dispositifs de financement** des initiatives locales, en particulier au travers du renforcement des capacités locales pour mobiliser des fonds publics d'investissement ;
 - 001.3. Dans une **perspective scientifique** de recherche-action dans le contexte de l'urbanisme et du développement territorial contemporains et des enjeux académiques du département d'architecture de la PUCP ;
 - 001.4. Dans sa mise en œuvre, au travers de sa capacité d'adaptation aux évolutions du contexte, **au plus près des besoins des acteurs-cibles.**
- 02.** Le **projet est efficace** avec un niveau de réalisation des activités satisfaisant, un renforcement des capacités de recherche de la PUCP avérée et une démarche probante de recherche-action en partenariat avec la Société Civile et les autorités locales.
- 03.** Le projet a su mettre à profit un démarrage progressif pour construire un **ancrage local réussi** dans 3 sites sur 4.
- 04.** Le projet a produit des **effets sur les territoires**, des **effets sur les capacités de planification des autorités locales** et un **impact certain sur les capacités de recherche et d'enseignement de la PUCP** qui s'inscrivent dans une **appropriation durable.**
- 05.** Enfin, le **projet a bien intégré les thématiques transversales** de promotion de la démocratie et des Droits Humains au Pérou, de protection de l'Environnement au travers de la planification du développement territorial et de la valorisation des pratiques et matériaux traditionnels et, dans une moindre mesure, de promotion de l'égalité de Genre au travers des femmes bénéficiaires des actions.

07. 1.2 / LES MARGES DE PROGRESSION CONSTATÉES

Et les marges de progression du projet sont les suivantes :

01. Bien que cela ne soit pas de la responsabilité de ces coordonnateurs, le **projet a été freiné dans sa mise en œuvre et ses résultats par des résistances** à la pleine reconnaissance de la pertinence du projet par différents acteurs, réfractaires aux objectifs participatifs et décentralisateurs promus par le projet.
02. Le projet a été confronté, en interne et en externe, à une ambivalence des enjeux psychologiques, sociaux, économiques et politiques de la relation entre traditions et modernité
03. Le projet a montré un **manque de maîtrise de l'intérêt des indicateurs d'activités, de résultats et d'impacts comme outil d'aide à la décision**, que ce soit dans leur élaboration sans ambition chiffrée ou dans l'absence de leur suivi tout au long du projet.
04. La **démarche méthodologique** a manqué au départ d'une clarification en termes d'ambition, de cadrage initial et de décalages de temporalités.
05. Le projet a connu des **limites de transversalité entre les équipes orientale et occidentale** dans sa mise en œuvre et ses résultats.
06. **L'efficacité du projet a été en partie minorée** par une mise en place des doctorats laborieuse et incomplète à ce jour.

08. RECOMMANDATIONS

En termes de mise en œuvre, de gestion et de suivi/évaluation des projets financés par l'ARES, le présent projet ne relève **pas de problème majeur** et l'évaluation de ces différentes dimensions est donc globalement positive. Il en est **de même avec la participation de la communauté académique partenaire**, en l'occurrence de la PUCP, de son dynamisme et de ses motivations dans les activités du présent projet.

Toutefois, quelques **recommandations opérationnelles ou stratégiques** peuvent être adressées aux différents acteurs du projet afin de tirer les leçons de l'expérience passée et de s'en saisir dans le cadre de futurs projets :

08.1 / **DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES ORGANISEES PAR PARTIES PRENANTES**

08.1.1 / **AU NIVEAU DE L'ARES**

01. Afin de garantir la cohérence de la démarche d'évaluation avec la sélection d'un projet de lien, il est **recommandé d'adapter le chronogramme de réalisation des évaluations finales** de projets pour que cet exercice ne soit pas réalisé après la décision du comité de sélection sur le projet de lien. Dans le cas contraire, les acteurs sont moins mobilisés et impliqués dans l'exercice. Et ce dernier perd quelque peu de son intérêt.

02. Afin de faciliter le pilotage, le suivi-évaluation et la diffusion d'une culture de la gestion de projet axée sur les résultats, il est **recommandé de demander aux coordonnateurs de systématiser la consolidation des indicateurs du cadre logique initial** tout au long du projet au travers de chaque rapport annuel et du rapport final. Ainsi, un suivi progressif du réalisé et des écarts constatés serait de nature à faciliter l'analyse de la conduite du projet et de ses réussites ou échecs.

Les rapports annuels permettent déjà en partie de réaliser ce suivi. Cependant, ils présentent deux travers :

002.1. Ils sont d'abord réalisés par redevabilité à l'ARES avant d'être pensés et vécus comme des outils d'aide à la décision ;

002.2. Ils ne sont pas consolidés d'une année sur l'autre et ne font pas suffisamment référence à une ligne de base capable d'informer du succès ou des difficultés rencontrées.

Enfin, les nouveaux rapports standardisés de l'ARES présentent bien un suivi systématisé d'indicateurs. Toutefois, ceux-ci ont été conçus pour répondre à un exercice de redevabilité vis-à-vis de la DGD (Direction générale de la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire). Ils ne sont donc pas non plus conçus dans une démarche d'aide à la décision dans le cadre du pilotage d'un projet spécifique.

03. Enfin, pour assurer une information complète et exhaustive aux coordonnateurs de projet et afin de limiter les risques de retard dans la mise en œuvre des PRD et l'atteinte de leur résultats, il est recommandé de **mentionner dans le VADEMECUM de l'ARES les contraintes d'équivalence de diplômes entre la Belgique et certains pays**, dont le Pérou, lors de l'inscription en doctorat.

08. 1.2 / AU NIVEAU DES PARTENAIRES NORD ET SUD

01. Lors de la phase de formulation, il est **recommandé de réfléchir à des indicateurs d'activité, de résultat et d'impact spécifiques, mesurables, réalistes et inscrits dans le temps, faisant référence à une situation de base préalable au projet**. En effet, en l'absence d'indicateur et de ligne de base de référence, il ne sera pas possible de mener une véritable évaluation des changements produits. En outre, ces indicateurs doivent être conçus et perçus par les coordonnateurs comme des **outils d'aide à la décision dans le pilotage** du projet.

De manière générale, il est important de **resituer le rôle des indicateurs comme un instrument de pilotage « politique » du projet** en ceci qu'ils donnent un sens précis, concret et chiffré des objectifs et résultats attendus du projet. Si l'objectif et les résultats expriment la direction générale du projet, son horizon, les indicateurs doivent exprimer une ambition mesurable, d'un point de vue qualitatif comme quantitatif lorsque cela se peut. Sur le plan qualitatif, il permet de dépasser une formulation qui pourrait n'être qu'invocatoire (« améliorer... ») pour s'ancrer sur une concrétisation pragmatique (comment se concrétise cette amélioration ? comment la mesure-t-on ? quels outils sont disponibles pour la mesurer ?).

Ainsi, par exemple, dans le cadre d'une formation doctorale, l'indicateur d'activité pourra mesurer l'ambition du nombre de doctorants visés, l'indicateur de résultat celui du nombre de docteurs formés (le diplôme attestant de la réussite sans avoir à mettre en place un outil spécifique) et les publications de recherche, si possible post-doctorales ou à défaut tout au long de la thèse, et/ou l'intégration des résultats de la recherche dans l'actualisation des syllabus d'enseignement, serviront d'indicateur d'impact. Ici aussi, les sources de vérification (journaux scientifiques, colloques, syllabus) existent indépendamment du projet. Et ces indicateurs peuvent être inscrits dans le temps avec des échéances précises.

Dans le cadre de PRD, la dimension d'impact sur le développement est plus délicate. Elle nécessite de prendre en compte des acteurs non académique et de définir, idéalement avec eux, le sens de l'action, son ambition concrète et sa mesure. Cette dernière ne peut pas toujours s'appuyer sur des outils existants et il est parfois nécessaire de les intégrer comme une activité du projet à part entière.

A titre d'exemple, les indicateurs d'activités peuvent concerner les activités de recherche sur le terrain en partenariat avec les acteurs non académiques. Les produits de la recherche, mesurés par le projet et par les outils académiques classiques, pourront servir d'indicateur de résultat. Pour l'indicateur d'impact, il convient idéalement de s'entendre au préalable avec ces acteurs non académiques sur les effets attendus des produits de la recherche et sur la mesure de ces effets. Si cette entente ne peut être faite, pour des raisons pratiques, lors de la formulation du projet, elle doit *a minima* être faite lors du lancement du projet. Sinon, il existera un risque important de mésentente ou de malentendu entre acteurs académiques et non académiques du projet. Et il sera d'autant plus délicat de définir *a posteriori* les effets du projet.

Ainsi, le **rôle de pilotage « politique » du projet au travers de ces indicateurs est celui tout d'abord de leur construction**, puisqu'il s'agit d'établir un consensus entre les partenaires sur le sens du projet (objectifs/résultats), son ambition (degré d'atteinte de ces objectifs/résultats) et sa faisabilité. Il est ensuite **réactivé tout au long du projet par un monitoring précis de ces indicateurs** qui peuvent permettre d'alerter sur un manque de réussite de certains volets du projet, voire sur la nécessité de renégocier le cadre logique dans sa globalité car l'environnement extérieur du projet a évolué et le projet doit dès lors s'y adapter pour atteindre *in fine* son objectif. Enfin, **lors de l'évaluation, les indicateurs permettront de vérifier a posteriori si les hypothèses de départ ont été validées** et si des leçons doivent en être tirées pour le futur (projet en lien ou autre projet).

08.1.3 / AU NIVEAU DE LA PUCP

01. Afin d'accompagner la concrétisation politique et le transfert des projets dans un contexte d'alternance politique dans chaque site, il est **recommandé de réaliser une mission officielle auprès des nouvelles administrations municipales pour leur présenter le projet et ne pas laisser celui-ci devenir un enjeu politique partisan**, comme cela a pu être observé à San Pedro de Lloc.
02. Afin de capitaliser l'expérience acquise, il est **recommandé de proposer une modélisation de la méthodologie d'accompagnement de la concertation participative dans le cadre de la planification du développement territorial et de la définition de projets d'aménagement ou de construction de bâtiments publics**. Ceci pourrait faire l'objet de travaux de recherche dont les résultats pourraient nourrir des syllabus d'enseignement.

08.2 / DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS RELATIVES A L'ARTICULATION ENTRE LE PROJET EVALUE ET LA NOUVELLE PROPOSITION

La nouvelle demande de financement d'un préprojet 2020 déposée auprès de l'ARES-CCD s'inscrit dans la **continuité du PRD évalué, en termes de thématiques de recherche et de finalités**. Toutefois, la **zone géographique concernée est distincte**.

En termes d'**analyse de la pertinence d'un nouveau projet**, les éléments suivants peuvent être avancés :

01. Le financement d'un nouveau projet en lien avec celui-ci serait **pertinent pour répondre aux demandes et besoins exprimés par les partenaires Sud** concernant :
 - » Le **renforcement des capacités de recherche** de la CIAC et de la PUCP au travers de l'amélioration et de la modélisation des méthodologies de recherche-action déployées ;
 - » La **production de nouvelles connaissances scientifiques** sur un territoire encore imparfaitement cartographié.
02. Un nouveau projet serait également **pertinent pour répondre aux besoins de la société péruvienne de promouvoir un développement territorial plus respectueux des équilibres humains et environnementaux, au travers de méthodologies participatives de concertation et de recherche**, dans un contexte local encore profondément marqué par la guerre contre le sentier lumineux.
03. La **concentration du projet sur un territoire unique répond bien aux leçons tirées du présent projet** en termes de risques d'éparpillement, de difficultés logistiques et matérielles, de partage d'expérience et de mise en cohérence de l'ensemble des travaux de recherche réalisés sur chaque site.

Outre les recommandations générales formulées ci-dessus pour chaque acteur et applicables pour toute nouvelle formulation, l'évaluation a permis de mettre en lumière les **points de recommandation suivants pour optimiser la conception d'un projet de lien** :

04. Le **cadre de la recherche** doit prendre en considération une définition d'un impact social et de résultats attendus plus précis afin de faciliter le travail des équipes en charge du processus de concertation participative ;

05. Un **ancrage local** auprès de l'administration et/ou d'acteurs de la société civile devrait permettre une meilleure efficacité et une plus grande appropriation, comme cela a pu être constaté à Huamachuco grâce à la mise en place de la « *oficina de planificación* » et la mobilisation d'acteurs relais ;
06. La **reconnaissance du renforcement de capacité au travers d'un diplôme ou d'une certification**, comme cela a pu à un moment être envisagé au travers d'une formation à distance avec l'appui de la CEPAL dans le cadre du présent projet, serait également de nature à renforcer l'appropriation et la viabilité des effets du projet.

09. RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

Dans le cadre du projet, les publications suivantes ont pu être produites, directement ou indirectement :

09.1 / ABSTRACTS, COMMUNICATIONS ORALES, POSTERS

01. SEMINARIO INTERNACIONAL JERARQUÍA URBANA: UNA PIRÁMIDE TRUNCA

- » SEMINARIO INTERNACIONAL JERARQUÍA URBANA: UNA PIRÁMIDE TRUNCA, Eje temático 2. Jerarquías Urbanas: circuitos de articulación
- » “NUEVOS DESAFÍOS Y ENFOQUES EN LA OCUPACIÓN DEL TERRITORIO: CIUDADES INTERMEDIAS ENTRE LO RURAL Y URBANO DE VALLES COSTEROS Y ANDINOS DEL PERÚ”
- » IFEA, Instituto Francés de Estudios Andinos
- » Ponente: Graciela Fernández de Córdova G.
- » Quito, 03-04 de Junio del 2013

02. V° Congreso de Geografía de las Américas y X° Congreso Nacional de Geografía

- » “REDES DE CIUDADES, MODELO DE OCUPACIÓN RETICULAR EN EL TERRITORIO” ESTUDIO DE CASO: REDES DE CIUDADES INTERMEDIAS EN EL VALLE BAJO DEL JEQUETEPEQUE.
- » TRANSVERSAL Acciones de integración en el territorio peruano
- » V° Congreso de Geografía de las Américas y X° Congreso Nacional de Geografía
- » Ponente: Marta Vilela. PUCP – Octubre 2013

03. WPSC 2016

- » “Transversal: Pedagogical tools for urban planning through an Action Research Project in intermediate cities in northern Peru.
- » Ponente: Marta Vilela M.
- » Professor and Transversal Project Co-coordinator
- » Pontificia Universidad Católica del Peru
- » IV WORLD PLANNING SCHOOLS CONGRESS GLOBAL CRISIS, PLANNING & CHALLENGES TO SPATIAL JUSTICE IN THE NORTH AND IN THE SOUTH
- » TRACK 05: PLANNING PRACTICE AND INNOVATION IN PLANNING EDUCATION 3. Bridging education and practice
- » Rio, Brazil. 5 juillet 2016

04. 46th UAA

- » Co-production workshop as an urban planning strategy in intermediate cities. Project “Transversal (2011-2016)” La Libertad, Peru.
- » 46th UAA Conference URBAN AFFAIRS ASSOCIATION CONFERENCE
- » Ponente: Marta Vilela. PUCP - March 2016

05. CIOTE VIII

- » “La participación como innovación en el ordenamiento territorial San Pedro de Lloc y Huamachuco, 2012-2014”
- » Ponentes: Marta Vilela M. y Graciela Fernández de Córdova G.
- » VIII Congreso Internacional de ordenamiento territorial y ecológico 2014, Curso, Perú

- » Sociedad Geográfica de Lima y Pontificia Universidad Católica del Perú
- » Resumen: La participación de la sociedad civil en los proyectos territoriales no constituye una experiencia frecuente en las ciudades intermedias peruanas donde, en la mayor parte de casos, se limita a dar una opinión o demandar solución a problemas por el importante crecimiento urbano que experimentan desde el año 2000. En este contexto, el enfoque territorial participativo innovador, que se propone, asume la participación ciudadana como proceso. Ello, exige orientar y ejecutar estrategias que permitan integrar en la planificación a la gestión pública, a la población de diferentes ámbitos territoriales y a la academia. En la experiencia de investigación-acción realizada en las ciudades intermedias de la costa en San Pedro de Lloc y de la sierra en Huamachuco, en el norte del Perú, se identifican diferentes formas de relaciones entre las ciudades intermedias y ciudades menores, dependiendo de las características geográficas, económicas y sociales. El crecimiento urbano de las ciudades intermedias, exige la articulación de su red de ciudades, considerando distintas formas de relaciones espaciales. Del proceso participativo, se destaca la actitud crítica, correctiva y colaborativa adoptada por la gestión pública, líderes locales y vecinos. El papel de la universidad es el de orientar y facilitar, la identificación de situaciones problemas y sus propuestas de solución colectivas y se concreten en proyectos de planes, diseños urbanísticos y arquitectónicos más vinculados con el desarrollo de cada territorio. Estos resultados aportan competencias como soporte de innovación al desarrollo de redes territoriales de ámbitos urbano-rural.

06. CIOTE VIII

- » “Dinámicas territoriales de una ciudad intermedia en un contexto de crecimiento económico. El caso de Huamachuco”
- » Ponente: Viktor André Bensús Talavera
- » Resumen: Este trabajo expone los resultados de una investigación realizada en la ciudad de Huamachuco cuyo objetivo principal es comprender las dinámicas territoriales que afectan actualmente a esta ciudad intermedia. La relevancia de este caso reside en que Huamachuco viene recibiendo importantes flujos inmigratorios en las últimas tres décadas, los cuales se acentuaron en los últimos diez años por el inicio de actividades extractivas de minería a mediana y gran escala. En ese sentido, el estudio se planteó identificar cuáles son los principales cambios que ha sufrido la ciudad y su relación con otros centros poblados de la región, e identificar los principales retos para la gestión del territorio que conllevan estas nuevas dinámicas. La investigación se realizó en el marco de un proyecto de investigación-acción para el desarrollo territorial de ciudades intermedias y contó con la participación en el recojo de información de estudiantes de últimos ciclos de sociología. La metodología empleada combinó la revisión y sistematización de información secundaria, así como la aplicación de entrevistas, grupos focales, observaciones de campo y una encuesta a nivel de la ciudad con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de ± 4.84 . Entre los principales hallazgos está la confirmación de que la concentración de servicios administrativos y educativos, así como las expectativas laborales son los principales motivos de atracción de la ciudad. Las nuevas dinámicas urbanas han supuesto una demanda de vivienda que ha generado el aumento del precio del suelo y la ocupación de áreas vulnerables y de alto valor ecológico; asimismo, se ha iniciado un cambio en la tipología constructiva local. Por otro lado, a partir del análisis de los flujos territoriales de personas y de algunos productos, se hizo evidente la estrecha relación entre la ciudad y su entorno rural con el que se vincula recibiendo flujos poblacionales y de productos alimenticios, pero también irradiando servicios. Asimismo, la ciudad mantiene una estrecha relación con Trujillo, la ciudad cercana más grande y, además, la carretera que las une es también la vía por la cual productos como la quinua y los minerales salen para conectarse a flujos globales. Un elemento que permite dinamizar todos estos fenómenos es la actividad minera y las dinámicas económicas que generan sus trabajadores en la ciudad y el presupuesto de la gestión local,

el cual se ve beneficiado por el canon minero. Finalmente, los principales problemas que identifica la población están relacionados al abastecimiento y calidad del agua, y, en segundo lugar, hay una creciente percepción de inseguridad asociada a los inmigrantes.

07. Seminario Internacional de Ciudades latinoamericanas

- » Los bordes urbano-rurales de las ciudades intermedias, Huamachuco, 2015
- » Alexis Rebaza – MPSC / Paul Rodríguez – MPSC / Oscar Fuentes – MPO / Graciela Fernández de Córdoba – PUCP / Marta Vilela – PUCP
- » Resumen: Definir acciones de planificación para abordar el desarrollo de las ciudades se hace cada vez más complejo, especialmente en las ciudades intermedias. Desde hace dos décadas, en esta tipología de ciudades, la ocupación del territorio aumenta en expansión y densificación alterando el capital de los territorios. Se manifiestan efectos tanto positivos como negativos como producto de las relaciones urbano-rurales, que se diversifican al ritmo de las inversiones privadas y públicas que demanda la internacionalización de los mercados, y que se asume como la modernidad y desarrollo en las ciudades. Ante la disyuntiva de emprender acciones de corto y largo plazo, la experiencia de la gestión municipal provincial de Sánchez Carrión para la ciudad de Huamachuco, muestra un avance en la gestión local, tanto para ordenar la expansión de la ciudad como la de promover espacios públicos para responder a las necesidades de relación entre habitantes y usuarios de las diversas actividades productivas y sociales urbano-rurales, creando la gerencia CEPPLAN, Centro de Planeamiento Territorial Provincial. En este aspecto, a través de metodologías participativas, se viene practicando acciones de trabajo estratégico que incluye diversos actores locales con la participación de universidades, para ofrecer mejores espacios de uso público. El objetivo es el de integración socio espacial entre las diversas formas de expansión residencial y productiva valorando los espacios naturales. Así contribuir a que las actividades urbanas derivadas de las principales funciones rurales como agrícola y minera, no constituyan bordes ni conflictos territoriales sino que sean espacios y equipamientos integradores, que a su vez contribuyan al mantenimiento de los recursos naturales como los humedales y ríos urbanos en Huamachuco.

08. XV Congreso Internacional de Arquitectura en Tierra. Cúcuta, 2018.

Ponente: MARTÍN Wieser-PUCP

- » "Iluminación natural en las edificaciones de tapial : el caso de la ciudad de Huamachuco.
- » Resumen: La técnica constructiva del tapial mantiene su vigencia en una gran parte del territorio peruano, principalmente en la zona rural y en las poblaciones menores de la sierra. Frente a las ventajas económicas, ecológicas y de confort térmico que ostenta dicha técnica, se le atribuyen limitaciones relacionadas principalmente a la poca resistencia frente a los sismos y a la escasa iluminación que proveen sus vanos. El presente estudio identifica y valora el desempeño lumínico de las construcciones de tapial bajo tres escenarios distintos: (1) en los edificios tradicionales de Huamachuco, ciudad ubicada en la sierra norte del Perú, (2) en edificios equivalentes a los tradicionales, pero considerando las normas vigentes de construcción con tierra, y (3) en edificios de tapial con características que responden a exigencias y modelos más contemporáneos. Los resultados obtenidos, a partir de mediciones y simulaciones realizadas, demuestran que los ambientes de los edificios tradicionales no alcanzan los niveles de iluminación mínimos exigidos en la actualidad para espacios domésticos, pero que, bajo las exigencias de la actual norma de construcción con tierra, sí es posible conseguir una correcta iluminación natural al interior de los ambientes. Para lograr dicho objetivo, y según los resultados obtenidos en las simulaciones, será necesario ampliar las dimensiones de los vanos dentro de los límites que la norma antisísmica vigente permite, concebir una carpintería con el mayor porcentaje posible de material traslúcido, elegir acabados claros en las

superficies interiores y, de preferencia, mantener la disposición tradicional de jambas y dinteles oblicuos en los vanos.

- 09. Departamento de Ciencias Sociales de la PUCP y el Instituto Francés de Estudios Andinos (IFEA) 2015**
 - » Conferencia: Relaciones costa selva en la arquitectura, tejido urbano entorno territorial de una ciudad amazónica", en el coloquio Internacional "Siguiendo el sol, surcando el río: las relaciones entre la selva y la costa en la región andina" **Ponentes: José Canziani / Mayra Peña**
- 10. XI Congreso Nacional de Geografía. XI Congreso Nacional de Geografía, Cajamarca, 2015**
 - » Ponente: Gustavo Rondon
 - » Exposición "Los territorios del agua en dos localidades de la Amazonía norte del Perú: los casos de Lamas (San Martín) y Santa María de Nieva (Amazonas)
- 11. Centro Cultural Inca Garcilaso y Ministerio de Relaciones Exteriores**
 - » Exhibición de las pinturas del maestro pintor indígena **Gerardo Petsain**, que representan escenas ilustrativas de la construcción y el habitar el territorio por parte de las comunidades Awajún y Wampis.
 - » 04 de junio de 2017
- 12. Taller de Investigación Urbana Organizado por el GEAC (Grupo de Estudios en Antropología da Cidade), NAU (Laboratorio Núcleo de Antropología Urbana) de la Universidad de Sao Paulo USP) y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad –CIAC (2016)**
 - » Conferencia Lamas y Nieva: Ciudades Amazónicas en territorios con identidades indígenas.
 - » Ponentes: Arq. José Canziani, Mayra Peña, Rosaria García, Milagros Bedoya
- 13. “El Taller Ajutap: visiones de la construcción Awajún”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 10 de octubre). José Canziani: (en colaboración con Enrique Basurto) Exposición
- 14. “Encuentro de saberes ancestrales de la construcción”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 10 de octubre). (Anexo 10). José Canziani: (en colaboración con Enrique Basurto)
- 15. Exposición “Evolución y análisis del ordenamiento urbano territorial en Lamas”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 10 de octubre).
- 16. Exposición “Evolución y análisis del ordenamiento urbano territorial en Nieva”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 10 de octubre 2017). Ponente: Milagros Bedoya
- 17. Exposición “Taller paisaje y diseño urbano en Lamas”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 10 de octubre 2017) Ponente: Claudia Amico / Nicolás Moser
- 18. Exposición “Tipologías arquitectónicas en Lamas”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 10 de octubre 2017) Ponente: Adriana Scaletti

19. **Exposición “Tipologías constructivas en Lamas”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 10 de octubre). Ponentes: Teresa Montoya / Julio Vargas Neumann
20. **Exposición “Cuerpo tierra – tiempo Luna: habitar, moverse y hacer el territorio Kechwa-Lamas”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 11 de octubre) Ponente: Luisa Belaunde
21. **Exposición “Shien pujut: cerámica, cuerpo y territorio Awajún”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 11 de octubre). Ponente: Luisa Belaunde
22. **Exposición “Construir, Habitar, Imaginar el Territorio Awajún y Wampis, en los dibujos de Gerardo Petsain Sharúp”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 11 de octubre) Ponentes: Gredna Landolt / José Canziani / Luisa Belaunde
23. **“La gestión urbana del agua en Lamas y Nieva”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 11 de octubre). Ponente: Gustavo Rondón
24. **“Proyecto arquitectónico Cuna Más Tuiticocha, Lamas”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 11 de octubre 2017) Ponente: Augusto Roman
25. **“Proyecto arquitectónico Cuna Más y Casa de la Mujer Artesana en Santa María de Nieva”** en el Seminario Internacional “Transversal: acciones de integración en el territorio peruano”, convocado por el Departamento de Arquitectura PUCP y el Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) (Lima, 11 de octubre 2017). Ponente: Augusto Roman

09.2 / PUBLICATIONS ORIGINALES DANS DES REVUES INTERNATIONALES AVEC COMITE DE LECTURE A FACTEUR D’IMPACT

01. **Marta Vilela Malpartida**, Pontificia Universidad Católica del Perú
 - » Titre: Urban planning as a pedagogical experience in intermediate cities in northern Peru, 2011–2016.
 - » JOURNAL OF URBAN AFFAIRS ISSN: 0735-2166 (Print) 1467-9906 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/ujua20>
 - » Impact factor:1.151
 - » ISI Journal Citation Reports © Ranking: 2016:26/38 (Urban Studies)
 - » Online ISSN:1467-9906
 - » © Urban Affairs Association
 - » Abstract: Intermediate cities have undergone important transformations in this century and face major challenges. Local governments, however, lack sufficient skills to tackle them, favoring short-term actions

in the face of planning's inefficiency and lack of legitimacy. The Transversal project embeds into the urban planning process of smaller intermediate cities the co-production of a territorial project with the participation of local actors in a series of sequential workshops, linking research activities, academic courses, training of officials, and development of specific plans and projects. This participatory methodology links the short- and long-term urban planning in local management and leads to a reformulation of academic methodologies in urban interventions, both in the assessment of firsthand qualitative information and in harmonizing local and academic time frames. The sequential workshops constitute the backbone of planning as a pedagogical experience, questioning the academic activities' continuity and their integration to local development.

» <https://doi.org/10.1080/07352166.2018.1514261>

02. Martín Wieser Rey, Pontificia Universidad Católica del Perú

- » PLEA 2016, Los Angeles. [Passive and Low Energy Architecture \(PLEA\)](#), 11 – 13 de July 2016
- » “CONTROL OF SOLAR RADIATION ON ROOFS AND THERMAL PERFORMANCE IN BUILDINGS ALONG THE PERUVIAN COAST”.
- » Intended track: Passive Strategies for Resilient Cities.
- » Intended type of presentation: Technical Paper.
- » Impact factor:
- » Abstract: Most of the Peruvian coast, where about half of the country's population lives, is a desert with extremely moderate and predictable weather. The closeness to the Equator and the presence of cold ocean currents result in mild temperatures, contrasting and co-existing with very intense solar radiation. In this scenario, solar radiation on rooftops directly affects thermal conditions inside buildings, making its control indispensable for comfortable thermal conditions. The purpose of this study was to identify building thermal performance under various wall and roof conditions. Three modules were built with similar characteristics using the construction systems most frequently used in the region: adobe blocks, concrete blocks and wood boards. In each of them, eight different roof strategies were applied: lightweight, lightweight+shade, insulation, insulation+shade, thermal mass, thermal mass+shade, thermal mass+insulation, and thermal mass+insulation+shade. Air temperature data during sunny summer days was recorded. Thermal comfort limits were identified considering the adaptive approach, confirming that it is possible to achieve and maintain comfort levels without the need for air conditioning systems, to the extent that thin, lightweight or uninsulated materials are avoided. In all cases, incorporating a shade-giving element to the rooftop was the most effective strategy for improving indoor thermal conditions, even more than incorporating insulation or thermal mass. As each of the mentioned strategies was added, performance progressively improved. In the past decades, the trend has been to construct increasingly lighter buildings, without insulation or solar protection. New Peruvian standards focus almost exclusively on incorporating insulation in walls and rooftops. This study seeks to revalue the importance of shade in such a particular climate environment as the Peruvian seacoast.

03. Adriana Scaletti Cárdenas Pontificia Universidad Católica del Perú **y María Luisa Valle Vera.**

- » Huamachuco en el tiempo: Asiento urbano y arquitectura
- » Revista indizada: Consensus 20 (2) 2015
- » Resumen: Huamachuco es una ciudad de la sierra del departamento de La Libertad (Perú) ubicada en el valle interandino a 3200 msnm; rodeado por zonas de gran importancia arqueológico –como Marca Huamachuco y Viracocha pampa- y, más recientemente, por áreas de explotación minera. La ciudad, donde se libró la última batalla de la Guerra del Pacífico, se halla a 184 kilómetros de Trujillo, en la costa del país, pero en todo término excepto el espacial ha permanecido relativamente aislada de una serie de procesos nacionales. El objetivo de este artículo es entender el asentamiento desde las perspectivas

histórica y arquitectónica, apuntando a revalorizar la cultura material que se conserva y a caracterizar la ciudad como poseedora de un interesante conjunto patrimonial.

04. Marta Vilela M. y Graciela Fernández de Córdoba, Pontificia Universidad Católica del Perú

- » “Processus participatif pour l'aménagement du territoire, Projet Transversal1 à San Pedro de Lloc et Huamachuco 2011-2015, Perou »
- » Revista académica : Lieuxdits 10, Universidad de Lovaina, Bélgica
- » Resumen: Le développement des activités universitaires et de recherche, ainsi que la production de plans et de projets s'inscrivant dans le cadre d'une méthodologie participative représente un enjeu particulièrement motivant pour l'équipe multidisciplinaire de professeurs, chercheurs, étudiants nationaux et étrangers de l'Université Pontificale Catholique du Pérou – PUCP. La méthodologie participative constitue l'axe à partir duquel s'organise le projet de recherche-action Transversale, dont l'objectif principal est de contribuer à l'aménagement territorial des villes intermédiaires. Deux expériences ont été menées dans la région de La Libertad; San Pedro de Lloc (SPLL), sur la côte et Huamachuco (HCHCO) dans les Andes. Malgré leurs caractéristiques territoriales et socioéconomiques différentes, elles jouent toute deux un rôle d'intermédiaire urbain/rural dans leur réseau de villes.

05. Marta Vilela y Paola Moschella, Pontificia Universidad Católica del Perú

- » “Paisaje y expansión urbana sobre espacios naturales en ciudades intermedias. El caso de Purumpampa en Huamachuco, La Libertad, Perú”
- » Bulletin de l'Institut français d'études andines 46 (3) | 2017 Miradas sobre el hábitat popular en el Perú (pp 529-550)
- » [En línea], 46 (3) | 2017, Publicado el 08 diciembre 2017, consultado el 01 mayo 2019. URL : <http://journals.openedition.org/bifea/9003> ; DOI : 10.4000/bifea.9003
- » Resumen: El artículo estudia las transformaciones del paisaje originadas por la urbanización informal a partir de la acelerada expansión urbana sobre el humedal de Purumpampa, en la ciudad de Huamachuco. A través del análisis participativo en talleres y mesas de trabajo, donde se reunieron vecinos, dirigentes y funcionarios, se examina la percepción y la valoración del paisaje; así como los problemas y las posibilidades de crecimiento de la ciudad. Además, se evalúa en qué medida las estrategias desde la sociedad civil y la gestión local contribuyen a la construcción de nuevos paisajes en un modelo de ciudad sostenible.

06. Alejandro Gonzales Gavilano, Pontificia Universidad Católica del Perú

- » “Minería, formas de urbanización y transformación del espacio en Huamachuco, La Libertad, Perú (Exploitation minière, types d'urbanisation et transformation de l'espace à Huamachuco, La Libertad, Pérou; Mining, forms of urbanization and space transformation in Huamachuco, La Libertad, Peru)
- » Bulletin de l'Institut français d'études andines 46 (3) | 2017 Miradas sobre el hábitat popular en el Perú
- » Edición electrónica URL: <http://journals.openedition.org/bifea/8968> DOI: 10.4000/bifea.8968 ISSN: 2076-5827 Editor Institut Français d'Études Andines Edición impresa Fecha de publicación: 8 diciembre 2017 Paginación: 509-527 ISSN: 0303-7495
- » Resumen: La minería juega un papel importante en la estructuración del territorio peruano. Sin embargo, la minería es heterogénea: existen distintas escalas y formas de operación que generan distintas formas de relación con el territorio y el sistema urbano. Este artículo busca explorar los cambios que se dan en los centros urbanos que son influenciados por proyectos mineros. En primer lugar, se hace un recuento de las problemáticas que vinculan la minería con la urbanización. En segundo lugar, se explican ciertos territorios y centros mineros en el Perú. Finalmente, se expone el caso de la ciudad de Huamachuco,

capital de provincia en los Andes del norte del Perú, y los efectos urbanos que pueden tener cuatro operaciones mineras actualmente operativas en la zona.

07. Oscar Alejandro Gonzales Gavilano, Pontificia Universidad Católica del Perú

- » “Ensamblajes minero-urbanos. Minería y transformación del espacio en el Perú”
- » Thèse présentée en vue de l’obtention du grade de docteur en art de bâtir et urbanisme. Université catholique de Louvain, 2018
- » UCLouvain, 648 / 2018
- » Faculté d’architecture, d’ingénierie architecturales, d’urbanisme - LOCI
- » Résumé: La tesis busca contribuir a la reflexión sobre las transformaciones del espacio en relación con la minería global en el Perú. En la actualidad, el mundo se encuentra en un proceso de urbanización planetaria bajo el capitalismo (Lefebvre, 1970; Brenner, 2013). En este proceso se están redibujando las formas de ocupación mundial y al mismo tiempo, se está poniendo en cuestión los enfoques teóricos y las categorías analíticas desde las cuales se investiga. Así como cada vez más gente vive en ciudades, las formas de lo urbano son a la vez más disímiles. Las dicotomías teóricas basadas en una distinción entre lo urbano y lo rural parecen perder vigencia al mismo tiempo que la urbanización planetaria toma formas y magnitudes nuevas. Los actores globales están contribuyendo a reconfigurar las geografías de la urbanización. El desarrollo relativamente reciente de las industrias extractivas globalizadas ha implicado una serie de transformaciones del espacio y de la urbanización en regiones como América Latina y en particular en el Perú. Sin embargo, los enfoques desde los cuales se estudia y cuestiona el desarrollo minero global, si bien, abordan problemáticas legítimas e importantes (los impactos al medio ambiente, la “llamada maldición de los recursos naturales”, o los múltiples conflictos sociales ligados a la afectación los medios de vida), parecen hacerlo desde nichos pocos conectados entre sí, tomando casos y observando los procesos a escalas distintas. La dimensión espacial y urbana del asunto está aún poco trabajada en el Perú y sin embargo es sumamente importante. Quizás esto se deba a la complejidad misma del problema al mismo tiempo que a cierta falta de enfoques analíticos integradores.

08. Guillermo Prieto Espinoza, Pontificia Universidad Católica del Perú

- » « Territorio, recursos y rutas de acción en productores de quinua en la sierra de La Libertad : explorando cambios y permanencias”
- » **Para optar el título de** Licenciado en Sociología
- » **URI:** <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9149>
- » <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9149>
- » Resumen El desarrollo rural ha adquirido, desde finales del siglo XX, el interés por la inclusión del territorio como parte del enfoque de desarrollo. Categoría que ha sido incluida principalmente como la unidad de referencia para el estudio de la reestructuración productiva o a través de un enfoque político e institucional que mira al territorio como la unidad donde actúan actores con atributos políticos y culturales casi delimitados (Schneider y Peyré 2006). El valor del territorio como categoría analítica se pierde y con él, su capacidad para estudiar la continuidad, historicidad y el poder al interior de los procesos rural–urbanos, fundamentales en el estudio del desarrollo territorial. Una pieza clave en esta discusión es la continuidad espacial aún bajo la ausencia de contigüidad espacial. Lo que involucra relaciones de poder entre actores, sus distintos tipos de asentamientos y espacios de negociación a diferentes escalas. La presente investigación regresa sobre el territorio y el desarrollo al discutir los cambios y permanencias en las prácticas sociales de productores asociados al cultivo de la quinua en el caserío del Capulí. La propuesta recoge los conceptos de los modos de vida sostenibles y el territorio para elaborar una propuesta teórica que estudie la forma cómo los recursos del hogar permiten a los productores asociados en el caserío del Capulí, modificar sus rutas de acción entre los años 2012 y

2014. Los resultados permiten comprender al territorio y sus relaciones de poder, intrínsecos a los actores sociales y su capacidad de movilizarse sobre lo que desean, conocen y poseen dentro de territorios interconectados, heterogéneos y en constante cambio.

09.3 / PUBLICATIONS ORIGINALES (EN PREPARATION)

01. Graciela Fernández de Córdoba Gutiérrez

- » “ENFOQUES Y DESAFÍOS EN LA OCUPACIÓN DEL TERRITORIO: La ciudad intermedia costera y andina del Perú en el siglo XXI”
- » Docente-investigador del Centro de Investigación de Arquitectura y Ciudad (CIAC) Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). gdcfernandez@pucp.edu.pe
- » Resumen: El tema de las jerarquías urbanas y circuitos de articulación, en la realidad peruana, hace reconocer avances en el desarrollo del país. Sus manifestaciones a nivel local se observan desde inicios del siglo XXI y se asocian al proceso de modernización que experimentan la mayoría de ciudades, inclusive las de menor tamaño y más rezagadas. Así mismo, se observa que los desarrollos social y económico no avanzan en paralelo. Se revisa los ajustes realizados al modelo económico que prioriza el desarrollo productivo en base a los recursos naturales, que son aplicados en Perú desde 1990. Interesa conocer los nuevos enfoques conceptuales en discusión para identificar a las ciudades intermedias actuales y los lineamientos propuestos para su desarrollo. Siendo las ciudades de menor tamaño el primer eslabón en la cadena productiva rural, interesa explorar su posición como ciudades intermedias. Se pone en evidencia la importancia de entender las actuales formas de ocupación del territorio y caracterizar las relaciones urbano-rurales más allá de los criterios tradicionales. El desafío es incluir en la planificación y gestión pública y privada los nuevos enfoques y lineamientos para disminuir los desequilibrios entre la jerarquía de ciudades en red y en la propia ciudad intermedia.

09.4 / AUTRES PUBLICATIONS

01. Pablo Vega Centeno / Viktor Bensus / Andrés Figallo

- » “Mirando San Pedro de Lloc, La Libertad”, 2016
- » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad católica del Perú. / Proyecto Transversal, acciones de integración en el territorio peruano. / Municipalidad Provincial de Pacasmayo – San Pedro de Lloc, La Libertad

02. Pablo Vega Centeno / Viktor Bensus

- » « Mirando Huamachuco, La Libertad », 2014
- » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad católica del Perú. / Proyecto Transversal, acciones de integración en el territorio peruano. / Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión – Huamachuco, La Libertad

03. Martin Wieser

- » “Clima, Arquitectura y Espacio Público en San Pedro de Lloc – La Libertad”
- » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad católica del Perú. / Proyecto Transversal, acciones de integración en el territorio peruano. / Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión – Huamachuco, La Libertad
- » 2016
- » Levantamiento fotográfico de fachadas de edificios. Huamachuco, Agosto de 2013.

- » Publicación Interna
- 04. Martin Wieser**
- » Clima, Arquitectura y Espacio Público en Huamachuco – La Libertad
 - » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad Católica del Perú. / Proyecto Transversal, acciones de integración en el territorio peruano. / Municipalidad Provincial de Pacasmayo – San Pedro de Lloc, La Libertad
 - » 2016
- 05. Martin Wieser**
- » Caracterización climática y recomendaciones de diseño arquitectónico. San Pedro de Lloc, Huamachuco, Lamas y Santa María de Nieva
 - » Publicación interna
- 06. Marta Vilela, Graciela Fernández de Córdoba**
- » Cuaderno CIAC # 17
 - » “Metodología participativa para la investigación – acción en el ordenamiento territorial”
 - » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad Católica del Perú. / Proyecto Transversal, acciones de integración en el territorio peruano. /
 - » Diciembre 2013
- 07. Viktor Bensus**
- » Cuaderno CIAC # 20
 - » “Nuevas dinámicas territoriales en ciudades intermedias. El caso de Huamachuco, La Libertad”
 - » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad Católica del Perú. / Proyecto Transversal, acciones de integración en el territorio peruano. /
 - » Diciembre 2014
- 08. Marta Vilela, Graciela Fernández de Córdoba**
- » Avenida Tacna, Proyecto de Inversión Pública, San Pedro de Lloc,
 - » Brochure de difusión
 - » Julio 2017
 - » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad Católica del Perú. / Proyecto Transversal, acciones de integración en el territorio peruano. / Municipalidad Provincial de Pacasmayo – San Pedro de Lloc
- 09. Paola Moschella, Marta Vilela y Graciela Fernández de Córdoba**
- » Humedales de Purrumpampa, Plan urbano Específico, Huamachuco, La Libertad
 - » Brochure de difusión
 - » Julio 2017
 - » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad Católica del Perú. / Proyecto Transversal, acciones de integración en el territorio peruano. / Municipalidad Provincial de Huamachuco
- 10. Marta Vilela (Coord.), y Pablo Vega Centeno (autor y responsable), Viktor Bensus, y Andrés Figallo (autores).**
- » CONTRIBUCIONES AL DIAGNÓSTICO SOCIAL DEL DISTRITO DE SAN PEDRO DE LLOC. Informe de los resultados obtenidos por los estudiantes del curso “Práctica de Campo” de la Facultad de Sociología. Noviembre 2013. PROYECTO PIC, TRANSVERSAL “Acciones para la integración en el territorio peruano”
 - » Documento interno entregado al municipio de San Pedro de Lloc – Pacasmayo.

11. **José Canziani/ Rosaria García Obispo :**
 - » Mirando Lamas, junio 2017
12. **José Canziani/Mayra Peña/ Rosaria García Obispo**
 - » Mirando Santa Maria de Nieva, diciembre 2017
13. **Gustavo Rondon : ATINER PAPERS SERIES 2016**
 - » Artículo “Waterscapes and cities in the Amazonia of Peru”
 - » BOLETÍN DE LA SOCIEDAD GEOGRÁFICA DE LIMA 2016 Artículo :
 - » “Territorios del agua en la Amazonía norte del Perú : el caso de Santa María de Nieva, Amazonas“
14. **Pablo Vega Centeno / Guillermo Prieto**
 - » « Mirando Otuzco », 2016
 - » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad católica del Perú. / Municipalidad Provincial de Otuzco, La libertad
 - » Grupo interdisciplinario de Investigación: Innovación y Participación en el desarrollo Urbano IPDESUR
15. **Pablo Vega Centeno / Guillermo Prieto**
 - » « Mirando Chepén », 2019
 - » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad católica del Perú. / Municipalidad Provincial de Chepén, La libertad
 - » Grupo interdisciplinario de Investigación: Innovación y Participación en el desarrollo Urbano IPDESUR
16. **Marta Vilela / Graciela Fernández de Córdoba**
 - » « Diseño participativo de espacios públicos en la gestión de riesgos de desastres en Chepén, valle del Jequetepeque, La Libertad», 2019
 - » Centro de la Arquitectura y la Ciudad CIAC, Pontificia Universidad católica del Perú. / Municipalidad Provincial de Chepén, La libertad
 - » Grupo interdisciplinario de Investigación: Innovación y Participación en el desarrollo Urbano IPDESUR
 - » Publicación en línea, en la página web de la Municipalidad de Chepén, La Libertad

10. ANNEXES

- Annexe 1 : Chronogramme de l'évaluation
- Annexe 2 : Liste détaillée des personnes rencontrées
- Annexe 3 : Revue documentaire
- Annexe 4 : PV du COPIL 1
- Annexe 5 : L'expertise mobilisée

ANNEXE 1 : CHRONOGRAMME DE L'ÉVALUATION

	JUEVES 4	VIERNES 5	SABADO 6	DOMINGO 7	LUNES 8	MARTES 9	MIERCOLES 10	JUEVES 11	VIERNES 12	SABADO 13
06:00		LIMA	LIMA	viaje Huamachuco	Huamachuco	Huamachuco	viaje San Pedro	San Pedro	LIMA	
07:00						Desayuno				
08:00		entrevista 1 (3 coordinadores : P. Dam Mazzi, M. Vilela, J. Canziani)			Desayuno			Desayuno		
09:00		Entrevista 2 P Vega Centeno	entrevista 5: P Moschella	Salida de Lima LAN Lima - Trujillo	entrevista Alcalde Contreras	Focus Group Oscar Fuentes, Ing. Moreno, Alexis Rebaza, Ing Lucy Rojas	salida en mini-bus contratado a San Pedro de Lloc (desayuno en camino)	Entrevista Ex Alcalde Buchelli		
10:00	Llegada al aeropuerto de Lima J Chavez Internacional	Entrevista 3 G Fernández de Córdova	Focus Group (Tesis y proyectos) : A. Gonzales, M. Peña, G. Prieto, A. Roman	Llegada a Trujillo					Entrevista final (3 coordinadores : P. Dam Mazzi, M. Vilela, J. Canziani)	Llegada al aeropuerto de Marseilles (France)
11:00					entrevista Paul Rodriguez			entrevista Ex. Alcalde Aldea		
12:00						Almuerzo con act. Oscar Fuentes / Lic. Alexis Rebaza				
13:00		Almuerzo		salida en mini-bus contrato a Huamachuco. Sr Marco Correa	Almuerzo con act.loc P.Rodriguez y Ing Moreno visita a PUE Purumpampa con Paul Rodriguez			Almuerzo en San Pedro (Sr. Marvin Sánchez) recorrido por la ciudad de San Pedro y entorno		
14:00						recorrido por la ciudad	entrevista Lic Chalguaque en el			

	JUEVES 4	VIERNES 5	SABADO 6	DOMINGO 7	LUNES 8	MARTES 9	MIERCOLES 10	JUEVES 11	VIERNES 12	SABADO 13
15:00		Entrevista 3 A. Scaletti					municipio de San José	salida al aeropuerto de		
16:00							entrevista / visita Sr. Juan	Trujillo		
17:00		Entrevista 4 M. Wieser			entrevista Maritza Monzón	entrevista Prof. Pedagógico Prof. Oscar Quiroz	Nomberto entrevista Sr Marvin sanchez	Salida del aeropuerto de Lima J Chavez Internacional		
18:00								- Lima		
19:00								Llegada a Lima		
20:00										

ANNEXE 2 : LISTE DÉTAILLÉE DES PERSONNES RENCONTREES

01. UCLouvain

- » **Dr. Jean Stillemans**, Architecte de profession avec un doctorat en Architecture; Professeur principal de la UCLouvain, Directeur de Laa (Laboratoire Analyse Architecture) et Coordinateur du projet Transversal.

02. PUCP

- » 3 coordinateurs :

002.1. **Dr. Paulo Juan Bruno Dam Mazzi**, Architecte de profession avec un doctorat en architecture, Professeur principal et Investigador del Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) de la PUCP, Directeur du projet Transversal et Jefe del Departamento Academico de Arquitectura PUCP.

002.2. **Dra. Marta Rosa Vilela Malpartida**, Architecte de profession avec un doctorat en Arte de construir y urbanismo, Profesora de arquitectura en la PUCP del área de Urbanismo, Investigadora y consultora especializada en temas urbanos relacionados a la participación y planificación en escalas metropolitana y de ciudades intermedias.

002.3. **Dr. José Canziani Amico**, Architecte de profession avec un Doctorado en Arquitectura y Urbanismo, Profesor Principal de la PUCP, Investigador y Director del Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) ; y Coordinador del proyecto Transversal en Lamas y Santa María de Nieva.

- » **Dra. Paola Moschella Miloslavich**, Géographe avec un doctorat en Géographie y Medio Ambiente, Magister en Desarrollo Ambiental por la PUCP, Profesora en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la PUCP, Investigadora del Centro de Investigación de la Arquitectura y Ciudad (CIAC) ; y Miembro del equipo del proyecto Transversal en los equipos de San Pedro de Lloc y Huamachuco.
- » **Dr. Pablo Vega Centeno Sara Lafosse**, Sociólogo avec un doctorat en Arquitectura y Urbanismo, Profesor Principal et Investigador del Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC) de la PUCP en el área de Urbanismo ; y Miembro de los equipos de investigación del Proyecto Transversal en San Pedro de Lloc y Huamachuco.
- » **Mg. Graciela Del Carmen Fernández De Córdoba Gutiérrez**, Architecte avec un Magister en Desarrollo Urbano ambiental, también Magister en Asentamientos Humano y Medio Ambiente, Profesora y Doctorante en Sociología de la PUCP ; y Miembro de los equipos de Investigación del Proyecto Transversal en San Pedro de Lloc y Huamachuco.
- » **Dra. Adriana Nora Scaletti Cárdenas**, Architecte avec un doctorat en Historia Del Arte Y Gestión Cultural En El Mundo Hispánico, Coordinadora del grupo Interdisciplinario de investigación Patrimonio Arquitectónico PUCP ; Profesora Asociada et Investigadora del Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad(CIAC) et Investigadora del Proyecto Transversal, en los equipos de Lamas, San Pedro de Lloc y Huamachuco.
- » **Dr. Martín Franz Wieser**, Rey Architecte avec un doctorat en Ámbitos de investigación en la energía y el medio ambiente en Arquitectura, Profesor Asociado et Investigador del Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad(CIAC) en el área de Tecnología et Investigador del Proyecto Transversal, en los equipos de San Pedro de Lloc y Huamachuco.

- » **Focus Group (Tesis y proyectos) :**

002.4. Dr. Oscar Alejandro Gonzales Gavilano, Arquitecto con Doctorado en Arte de la Edificación y Urbanismo.

002.5. Mg. Ruth Mayra Peña Mendivil, Arquitectura con **Maestría en Planificación Urbana**.

002.6. Guillermo Jr Prieto Espinoza, Licenciado en sociología por la PUCP.

002.7. Augusto Juan Francisco Roman Moncagatta, Arquitecto con Maestría en Arquitectura, urbanismo y desarrollo territorial sostenible.

03. Huamachuco :

» **Dr. Benito Robert Contreras Morales**, Bachiller en Educación, Egresado de la carrera de Derecho y Ciencias Políticas ; y de Derecho Constitucional y Administrativo ; Actualmente Alcalde provincial de Huamachuco.

» **Paul Rodriguez** : Arquitecto de CEPPLAN -MPSC

» **Maritza Monzón (sociedad civil)** Organización vecinal la Cuchilla profesora de la Universidad Nacional de Trujillo sede Huamachuco.

» **Focus Group :**

» Oscar Fuentes : Licenciado de la Municipalidad de Huamacho

» Ing. Moreno : Jefe de Desarrollo Urbano MPSC-Municipalidad Sánchez Carrión

» Lic. Alexis Rebaza : Gerente de Administración Tributaria en Municipalidad de Sánchez Carrion, Abogado- Dr en Gestión Pública y Gobernabilidad.

» Ing Lucy Rojas : Jefe de Inversion Pública

04. San Pedro de Lloc

» **Ex Alcalde Hugo** : Frederihs Buchelli Torres, Ingeniero Civil de profesión con Maestría en Gerencia Social, Recursos Hídricos y en Ingeniería Vial.

» **Ex. Alcalde Roland Rubén Aldea Huamán** : Economista y oficial en retiro del Ejercito Peruano.

» **Sr Marvin Sanchez** : Jefe de Desarrollo Economico Local y Turismo

» **Lic. Chalguaque** : Jefe de Inversion Pública

» **Sr. Juan Nomberto** (sociedad civil) : Vecino de la Av. Tacna.

ANNEXE 3 : REVUE DOCUMENTAIRE

Dans le cadre de l'évaluation, il a été possible de consulter le corpus documentaire suivant :

- » les orientations stratégiques du programme dont dépend le projet
- » le dossier d'introduction du projet évalué
- » les rapports annuels de ce projet
- » dossier de pré-projet remis dans le cadre de l'appel PRD-PFS 2020

La liste détaillée est la suivante :

TITRE DU DOCUMENT	DESCRIPTION
1 Programme PIC 2011.doc	Programme général "Projets interuniversitaires ciblés" 2011
2 Fiche Stillemans.docx	fiche-résumé du projet "transversal actions d'intégration du territoire péruvien"
3 PIC Stillemans version finale.pdf	version remaniée du formulaire d'introduction du projet
4 PIC_CADRE LOGIQUE_101117.pdf	cadre logique du projet
5 PIC Stillemans budget final.xls	tableau xl budget détaillé 5 ans
	Rapport intermédiaire an 1 (nov 2011 > nov 2012)
6 130310_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf	Rapport narratif annuel (mars 2013) : résumé en 3p en FR des éléments contenus dans les 2 rapports (EST-OUEST) en ESP.
7 130310_Rapport_d_activites_PIC_TRANSVERSAL_ANNEE_1_JSt.pdf	Rapport d'activités - formulaire normalisé (mars 2013) 7p
INFORME ANUAL PIC	INFORME ANUAL (42p)
8 TRANSVERSAL 2012-2013 SPLL HCHCO.pdf	15 novembre 2012 al 14 novembre 2013 San Pedro de Lloc y Huamachuco
	Rapport intermédiaire an 2 (nov 2012 > nov 2013)
9 140428_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf	Rapport narratif annuel (avril 2014) : résumé en 9p en FR des éléments contenus dans les 2 rapports (EST-OUEST) en ESP.
10 140428_Rapport_d_activites_PIC_TRANSVERSAL_ANNEE_2_JSt.pdf	Rapport d'activités - formulaire normalisé (avril 2014) 8p
INFORME ANNUAL - San Pedro de Lloc y Huamachuco (INFORME ANUAL PIC	VERSANT OUEST du projet PIC TRANSVERSAL (appelé RAPPORT 1) :
1 TRANSVERSAL 2012-2013 SPLL HCHCO.pdf)	INFORME ANUAL 15 novembre 2012 al 14 novembre 2013 San Pedro de Lloc y Huamachuco (Marta Vilela)
	VERSANT EST du projet PIC TRANSVERSAL (appelé rapport 2):
1 INFORME JC 2013 PROYECTO	INFORME ANUAL PROYECTO TRANSVERSAL (2012 - 2013) :
2 TRANSVERSAL.pdf	Lamas , Santa Maria de Nieva (Jose Canziani)
	Rapport intermédiaire an 3 (nov 2013 > nov 2014)
1 150518_PIC_TRANSVERSAL_Rapport_narratif_annuel.pdf	Rapport narratif annuel (mai 2015) : résumé en 14p en FR des éléments contenus dans les 2 rapport (EST-OUEST) en ESP.
1 150518_Rapport_d_activites_PIC_TRANSVERSAL_ANNEE_3_JSt.pdf	Rapport d'activités - formulaire normalisé (mai 2015) 8p

TITRE DU DOCUMENT		DESCRIPTION
1	RAPPORT_1.pdf	VERSANT OUEST du projet PIC TRANSVERSAL (appelé RAPPORT 1) :
5		INFORME ANUAL 15 novembre 2013 al 14 novembre 2014 San Pedro de Lloc y Huamachuco (Marta Vilela)
1	RAPPORT_2.pdf	VERSANT EST du projet PIC TRANSVERSAL (appelé rapport 2):
6		INFORME ANUAL PROYECTO TRANSVERSAL (2013 - 2014) : Lamas , Santa Maria de Nieva (Jose Canziani)
		Rapport intermédiaire an 4 (nov 2014 > nov 2015)
1	160418_PIC_TRANSVERSAL_Rappo	Rapport narratif annuel (avril 2016) : résumé en 12p en FR des
7	rt_narratif_annuel.pdf	éléments contenus dans les 2 rapports (EST-OUEST) en ESP.
1	160418_Rapport_d_activites_PIC_TR	Rapport d'activités - formulaire normalisé (avril 2016) 8p
8	ANSVERSAL_ANNEE_4_JSt.pdf	
1	TRANSVERSAL INFORME ANUAL	VERSANT OUEST du projet PIC TRANSVERSAL (appelé RAPPORT 1) :
9	2014-2015.docx	INFORME ANUAL 15 novembre 2014 al 14 novembre 2015 San Pedro de Lloc y Huamachuco (Marta Vilela)
2	INFORME JC 2015 PROYECTO	VERSANT EST du projet PIC TRANSVERSAL (appelé rapport 2):
0	TRANSVERSAL.doc	INFORME ANUAL PROYECTO TRANSVERSAL (2014 - 2015) : Lamas , Santa Maria de Nieva (Jose Canziani)
		Rapport intermédiaire an 5 (nov 2015 > nov 2016)
2	170601_PIC_TRANSVERSAL_Rappo	Rapport narratif annuel (juin 2017) : résumé en 13p en FR des
1	rt_narratif_annuel.pdf	éléments contenus dans les 2 rapports (EST-OUEST) en ESP.
2	TRANSVERSAL INFORME ANUAL	VERSANT OUEST du projet PIC TRANSVERSAL (appelé RAPPORT 1) :
2	2015-2016.docx	INFORME ANUAL 15 novembre 2015 al 14 novembre 2016 San Pedro de Lloc y Huamachuco
2	INFORME JC 2016 PROYECTO	VERSANT EST du projet PIC TRANSVERSAL (appelé rapport 2):
3	TRANSVERSAL.doc	INFORME ANUAL PROYECTO TRANSVERSAL (2015 - 2016) LAMAS (SAN MARTÍN) SANTA MARÍA DE NIEVA (AMAZONAS)
		Rapport final 5 ans
2	TRANSVERSAL 2011-2016.pdf	publication qui rend compte des résultats accumulés et des activités réalisées par le projet
4		
2	Outil financier Stillemans tranche 5	récapitulatif des dépenses locales et en Belgique du projet
5	FINAL.xlsm	sur 5 ans
		Nouvelle demande de financement
2	ARES-	dossier de pré-projet remis dans le cadre de l'appel PRD-
6	PRD2020_JStillemans_Pérou.pdf	PFS 2020
	...	

ANNEXE 4 : PV DU COPIL 1



ÉVALUATION PRD

TRANSERVAL : ACTIONS D'INTÉGRATION DU TERRITOIRE PÉROUVIEN – PÉROU

PV- Réunion de briefing

14/03/2019

Présents :

- Jean Stillemans, coordonnateur Nord
- Tanguy Goethals, gestionnaire ARES
- Selma Mitri, Responsable Suivi et Evaluation ARES
- Marc Lescaudron, évaluateur

Ordre du Jour :

1. **Présentation générale**
2. **Analyse des TDR :**
 - a. Critères
 - b. Indicateurs
 - c. Echantillonnage : lieux, interlocuteurs, parties prenantes
 - d. Revue documentaire
 - e. Limites et appréciations éventuelles
3. **Planification de l'évaluation :**
 - a. Dates de mission
 - b. Organisation pratique (mise en relation, informations pratiques)
 - c. Rapport et débriefing
4. **Divers**

Discussions :

1. Présentation générale

Un échange préalable avec les 3 coordonnateurs Sud du projet a permis de solliciter leurs avis sur les priorités et modalités de réalisation de l'évaluation. Ces 3 coordonnateurs ont pour responsabilité respective, une coordination globale du projet et une coordination par zones géographiques Occidental/ Oriental, correspondant aux 4 sites de recherche-action, dont 2 sites sont situés sur le versant occidental et 2 sur le versant oriental.

2. Analyse des TDR :

a. Critères

Les critères classiques du CAD de l'OCDE n'ont pas fait l'objet de commentaires particuliers.

Des questions spécifiques portées par les coordonnateurs Sud ont été partagées :

L'évaluation doit être l'occasion de porter un regard extérieur et analytique sur la méthodologie employée. Celle-ci n'est pas homogène selon les sites car chaque projet a répondu à des contraintes et des opportunités spécifiques.

Dès lors, il convient de s'interroger sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact de chacune de ces méthodologies.

La réponse à cette question pourra servir de leçon pour le nouveau projet et pour les actions de la PUCP en général (cf, notamment la création d'un Master de spécialisation dans le domaine du développement territorial durable avec action *in situ* qui permet de nourrir les actions de la PUCP)

b. Indicateurs

La disponibilité des données et leur pertinence a été discuté pour les indicateurs initiaux du projet.

Ces indicateurs n'ont globalement pas été suivis dans la mise en œuvre du projet car ils ont été jugés peu pertinents pour guider le pilotage ou bien encore évidents.

Par exemple, dans le cadre logique initial, il est prévu de mesurer pour l'objectif spécifique le % de projets produits avec des capacités locales (au niveau municipal, Société civile VS experts universitaires de la PUCP) alors que dans la mise en œuvre 100% ont été réalisés avec des organisations locales. Cet indicateur semblait donc une évidence sans véritable relevance.

En outre, le décalage temporel, entre la conception du projet en 2010, le démarrage en 2011 et l'évaluation en 2019 conduit à relativiser l'intérêt de certains indicateurs...

Enfin, pour cette évaluation, il n'existe pas de compilation finale des indicateurs et les informations doivent donc être recherchées dans les rapports annuels.

c. Thématiques transversales

Ces thématiques n'ayant pas été initialement fait l'objet de stratégies explicites, il a été discuté de l'opportunité de spécifier des questions particulières sur ces thématiques lors de l'évaluation.

Il a été rappelé que celles-ci ont bien été prises en compte de fait par le projet :

- La question de la promotion de l'égalité de Genre au travers des femmes bénéficiaires des actions ou ciblées par les projets
- La protection de l'Environnement au travers de la planification du développement territorial et de ses enjeux,
- La défense des Droits humains au sens très large : droit à habiter sur un territoire VS conflit d'accès à la terre pour l'industrie extractive (cf site abandonné au démarrage du projet pour des raisons de conflits)

Il reste à vérifier sur le terrain et auprès des coordonnateurs s'il existe une information quantitative et des sources de vérification sur ces différents points ? A priori, oui

Concernant, l'amélioration de la position sociale relative des femmes, il s'agit d'un impact de plus long terme qui ne pourra pas être mesuré.

De manière générale, pour l'ensemble de ces thématiques il conviendra de porter un regard analytique sur les processus à l'œuvre et leurs effets directs ou indirects.

d. Echantillonnage : lieux, interlocuteurs, parties prenantes

2 possibilités d'échantillonnage ont été discutées :

- 1) **Versant Pacifique + versant Amazonie** : permet une vision panoramique d'une grande diversité de situations et de relations avec les parties prenantes. Ceci implique une organisation de la mission en trois temps (Lima, Versant occidental, versant Oriental) avec environ quatre demi-journées de transport.
- 2) **Versant occidental seul** : met la focale sur deux sites sur quatre dont l'intérêt repose sur le fait que les sites ciblés sont toujours investis par la PUCP pour des missions d'expertise et de conseil. Les relations dans la durée faciliteraient l'organisation pratique de la mission (mobilisation des interlocuteurs) et permettrait de voir des effets d'impact et de viabilité *a priori* positifs. Cela limiterait toutefois la vision à une moitié de projet seulement. D'un point de vue pratique il serait possible de prévoir un avion jusqu'à Trujillo puis une boucle en bus jusqu'à Lima, soit trois demi-journées de transport.

Concrètement, sur chaque site il serait intéressant de pouvoir rencontrer :

- **Un ou plusieurs représentants des municipalités** (Maire par exemple),
- **Des représentants de la société civile** (si possible en focus group pour un atelier SWOT),
- **Des représentants de l'école de formation des enseignants,**
- La liste n'est pas exhaustive et peut être complétée...

De plus, une **visite d'une réalisation** sur chaque site serait intéressante. Pour tout cela, **un jour et demi à deux jours par site** serait envisageable, selon la disponibilité de chacun et la faisabilité des transports.

A Lima, une **réunion conjointe avec les 3 coordonnateurs** sera planifiée, au démarrage de la mission et lors de sa clôture. Un **entretien individuel avec des personnes clés** (exemple, 1 sociologue en charge des enquêtes auprès de la population sur chacun des sites) **et un ou deux focus group** avec des académiques impliqués dans le projet seront également organisés. La liste définitive des personnes à rencontrer sera

discutée avec les coordonnateurs Sud. Pour cela, **deux à trois jours seraient à prévoir à Lima**, selon la liste définitive.

Par ailleurs, quelques informations sur le contexte ont été apportées :

Un changement d'interlocuteurs au niveau des administrations municipales est avéré mais les anciens responsables pourront être rencontrés car ils résident toujours sur place.

Le site le plus éloigné, qui ne sera pas visité, est le site où les relations ont été les plus difficiles à établir et à maintenir.

Dans l'Amazonie, les relations se sont révélées bonnes et des réalisations intéressantes ont été menées à bien. A Lamas, un projet d'appui à des crèches a bien marché. Ce contexte présente une certaine complexité socio-politique avec l'existence d'une double municipalité officielle/indigène plus informelle avec des rapports historiques, économiques et culturels qu'il convient de bien décrypter avant toute évaluation.

Des difficultés administratives pour décaisser les fonds publics accessibles (pas ceux du PRD) expliquent que la totalité des budgets régionaux disponibles n'ont pas pu être utilisés. Pour mémoire, l'entièreté du budget PRD-ARES-CCD a été utilisée.

e. Revue documentaire

Chaque site dispose d'une plaquette de présentation pour diffusion locale qui sera envoyée ultérieurement.

Le livre/ publication (cf. doc 24 sur le drive) résume bien le projet dans toutes ses dimensions et ses nombreuses facettes.

Autant que possible, des versions électroniques des documents seront partagées afin d'en faciliter l'exploitation.

f. Limites et appréciations éventuelles

La disponibilité des sites et des personnes est à vérifier.

La disponibilité des informations sur la représentation des femmes dans les activités et dans les groupes cibles également.

3. Planification de l'évaluation :

a. Dates de mission

Entre le 4 et le 13 avril 2019, sous réserve de confirmation des disponibilités locales dans les sites à visiter. Un échange direct avec les coordonnateurs Sud permettra de valider rapidement les dates et la faisabilité des deux possibilités de mission évoquées précédemment.

b. Organisation pratique (mise en relation, informations pratiques)

Mise en relation avec les coordonnateurs pour échanger sur les dates et le circuit de visite des sites.

Une réservation dans un hôtel à San Isidro près du parc pourra être effectuée par l'évaluateur dès confirmation des dates.

c. Rapport et débriefing

Le rapport d'évaluation sera rédigé en **français**. Les dates de briefing seront à définir après l'envoi du rapport.

ANNEXE 5 : L'EXPERTISE MOBILISEE POUR L'EVALUATION

• Prospective et Coopération

Association fondée par des chercheurs et des professionnels de la Coopération internationale en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique, **Prospective et Coopération** vise à **promouvoir des politiques et des pratiques innovantes**. Cette initiative souhaite répondre à des politiques de développement en reconfiguration dans un monde caractérisé par la multi polarisation et la montée en puissance des opérateurs et des experts des Suds.

Au travers d'espaces de rencontres, d'échanges, de réflexion et d'actions multiacteurs, **elle construit des passerelles** :

- **entre chercheurs académiques et praticiens du développement,**
- **entre chercheurs de différentes disciplines,**
- **entre praticiens de différentes structures** intervenant aux niveaux locaux, nationaux ou internationaux,
- **entre les Nord et les Suds...**

Elle offre un cadre d'intervention et de prise de recul sur les politiques publiques pour inventer et proposer des alternatives. Elle regroupe des experts pour **conduire des recherches, produire des études et répondre aux besoins de ses commanditaires et partenaires** grâce à :

- un **Laboratoire d'Idées,**
- des services d'**appui-conseil,**
- des services de **formation,**
- et des projets d'**éducation à la citoyenneté**

A partir de ses membres issus d'institutions de référence en matière de développement et de coopération sur 4 continents, **Prospective et Coopération** repose sur **la mobilisation d'un réseau pluridisciplinaire et pluraliste du Nord et du Sud**. Ce réseau d'intervenants rassemble ainsi une grande variété d'expertises, de compétences et de savoir-faire complémentaires et permet de mobiliser les équipes *ad hoc* **pour répondre avec souplesse et créativité aux besoins des acteurs de la coopération internationale** selon différents formats.

Outre le haut niveau des compétences mobilisées au travers de ses experts terrain, elle offre un cadre d'appui aux équipes d'experts par des compétences complémentaires et un contrôle de qualité *a priori*.

www.prospectivecooperation.org

• Le consultant

MARC LESCAUDRON, sociologue du développement, est actuellement directeur, **évaluateur** et formateur au sein de *Prospective et Coopération*.

Titulaire d'un **DEA d'Histoire des Relations Internationales** à la Sorbonne et à l'Universidade Federal da Bahia (Brésil), d'un **Master 2 en sociologie des organisations de développement** à l'IEDES (Institut d'Etudes du Développement Economique et Social- Paris I Sorbonne) et d'un **Master 2 en Droit Humanitaire** à l'Institut d'Etudes Humanitaires Internationales de la Faculté de droit et de Sciences Politiques d'Aix Marseille Université, il est depuis 2007 **enseignant vacataire en évaluation et gestion de projets de développement** à la Sorbonne- IEDES, à Aix-Marseille Université (AMU) et à l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble (IEP).

Il a été responsable de programmes **de développement et de renforcement des capacités des acteurs locaux en Afrique de l'Ouest, en Méditerranée et en Amérique latine pendant 13 ans**. Dans ce cadre, il a été en charge des études de faisabilité, de la conception, du suivi et de

l'évaluation des programmes en **santé** et en **développement local**. Il est aujourd'hui **spécialiste de l'ingénierie de formation interculturelle dans des contextes de pays en voie de développement**.

Enfin, il a **conduit de nombreuses évaluations de projets de coopération académique pour le développement** ou de projets de développement pour plusieurs ONG et organisations internationales en Afrique, en Méditerranée et en Asie depuis 2012.

- **CV détaillé du consultant**

Marc LESCAUDRON

19 ans d'expérience dans

- **le domaine du développement et de la coopération internationale**
- **l'ingénierie de projets, l'ingénierie pédagogique et le renforcement de capacités,**
- **la capitalisation, l'évaluation et la conception de projets.**

Une maîtrise

- **des contextes de l'Afrique Noire, de l'Asie et de l'Amérique latine,**
- **des thématiques du développement territorial, économique, social et culturel et des enjeux de santé publique liés à l'élevage et aux zoonoses**
- **des procédures de l'ARES-CCD,**
- **du français, de l'anglais, de l'espagnol et du portugais**

Parcours professionnel

Depuis 2012, Directeur, évaluateur et formateur au sein de **Prospective et Coopération, Marseille-Rio de Janeiro**, en charge du développement des activités transversales et de la réalisation des études et évaluations :

Coopération académique au développement

Evaluation de projets :

- **Accompagnement de l'auto-évaluation des réalisations 2014-2018 et appui méthodologique à la formulation de la stratégie scientifique 2019-2023 des Unités de Recherche du CIRAD, Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), France (en cours)**
- **Évaluation externe du programme d'éducation au développement « Pour la sensibilisation des élèves ingénieurs aux enjeux d'une technique au service du développement durable », Triennal 2016-2019, Ingénieurs Sans Frontières (ISF), Agence Française de développement (AFD), France**
- **Évaluation du PRD « Evaluation des risques et prévention des maladies respiratoires chroniques dans le sud du Vietnam (2012-2016) », Université Libre de Bruxelles (ULB), Faculté de Médecine de l'Université Pham Ngoc Thach (UPNT) de Ho Chi Min Ville, University of Industry du Vietnam, ARES-CCD**
- **Evaluation de la Coopération Universitaire Institutionnelle 2008-2014 de l'Université de Ouagadougou, Burkina Faso, Activité 05, ARES -CCD**
- **Evaluation 2013 des « Projets Interuniversitaires Ciblés au Viet Nam », Commission Universitaire pour le**

Développement, Belgique :

- « Création d'un centre de formation spécialisée, recherche et consultation pour les troubles d'apprentissage à l'Université de Pédagogie de Ho Chi Minh-Ville- 2004 », ULB/ Université catholique de Louvain (UCLouvain)/ Université de Pédagogie de Ho Chi Minh
 - « Soutien à l'enseignement, à la recherche et à la prise en charge médico-chirurgicale des pathologies digestives de l'enfant à l'hôpital pédiatrique NhiDong2-Grall (HP2), HoChiMinh-Ville-2004 », UCLouvain/ ULB/ Université de Pham Ngoc Thach (UPNT)/ HP2 (santé publique)
 - « VALEAUTAQUA : développement d'une méthodologie permettant d'évaluer la possibilité de mettre en œuvre une aquaculture sur eaux usées, et qui puisse être appliquée à différents stades de la durée de vie d'une station d'épuration- 2007 », Faculté Polytechnique de Mons/ Ulg/ Vietnamese Academy of Science and Technology (Ha Noi)
 - « Développement de l'entrepreneuriat en amont et en aval de l'activité agricole au Viêt-Nam- 2007 », Gembloux Agro Bio Tech/ UCLouvain/ Institut Polytechnique de Ha Noi/ Université d'Agriculture de Ha Noi/ Institute of Policy and Strategy for Agriculture and Rural Development (Ha Noi)
 - « Prise en charge des uronéphropathies (PUN) et des malformations urogénitales (MUG) chez les enfants de moins de 6 ans- 2009 », ULB/ UCLouvain/ HP2/ UPNT (santé publique)
 - « Renforcement des soins de santé primaires- 2010 », ULiège/ ULB/ Institute of Policy and Strategy for Agriculture and Rural Development (Ha Noi) (santé publique)
 - « Soutien à l'enseignement, à la recherche et à la prise en charge multidisciplinaire des pathologies digestives de l'enfant à l'Hôpital Pédiatrique 2, Ho Chi Minh Ville, et dans son réseau- 2012 », ULB/ UCLouvain/ HP2/ UPNT (santé publique)
 - « Evaluation des risques et prévention des maladies respiratoires chroniques dans le sud du Viet Nam 2012 », ULB/ UCLouvain/ ULiège/ UPNT/ HPNT/ Ho Chi Minh City University of Industry (santé publique)
- Evaluation finale du projet « Etudiants et Citoyens » 2013-2015 au sein des universités de Rabat et Casablanca et accompagnement à l'élaboration du plan stratégique 2016-2018, Etudiants & Développement et Carrefour Associatif, AFD, Maroc

Sélection de projets :

- Evaluation des propositions de bourses de Recherche post-doctorales, ARES Bourses ELAN 2018 et 2017
- Evaluation et analyse des propositions de projets de recherche pour le développement et des projets de formation au Sud- ARES PRD-PFS 2016
- Evaluation et analyse des propositions de formation 2016-2021, Cours et Stages internationaux, Formation, Recherche et Sensibilisation pour le Développement (FRSD)

Formulation de projets :

- Appui méthodologique et accompagnement de la formulation du PRD 2019-2022, ARES-CCD : « *Analysis and management of patients with distinct clinical presentations of malaria* », UCLouvain, University of Rwanda
- Appui méthodologique et accompagnement de l'analyse institutionnelle de l'Université de Kinshasa pour formuler les besoins d'un nouveau Programme d'Appui institutionnel, ARES, CCD, (2013 et 2018)
- Appui méthodologique et accompagnement de l'analyse institutionnelle de l'Université de Ouagadougou pour formuler les besoins d'un nouveau Programme d'Appui institutionnel, ARES-CCD
- Appui méthodologique et accompagnement de la formulation des PRD 2018-2021, ARES-CCD :
 - « DREPAKIS : Contribution à la prise en charge de la drépanocytose à Kisangani », RDC, ULg (santé publique)

- « *Prevention and mitigation of urban gullies* », RDC, ULg (développement urbain)
- « Amélioration de la filière avicole dans la région de Niamey », Niger, ULg (élevage)
- « Vers une agriculture plus performante et durable au Burundi et dans la région CEPGL: Développement et application de nouveaux produits microbiens pour le biocontrôle des maladies végétales », Burundi-Rwanda-RDC, ULg (santé publique)
- Appui méthodologique et accompagnement de la formulation du PRD « *Exploring the medical and (eco)-toxicological potential of natural extracts in north Vietnam* », ULg/ Université de Hanoi (santé publique)
- Appui méthodologique et accompagnement de la formulation du PRD « *Shrinking water resources for andeancities: the impact of climate change and land degradation* », Equateur, UCLouvain

Laboratoire d’Idées :

- Organisation et animation du cycle de rencontres entre universitaires et praticiens du développement sur les transferts de connaissance dans le nouveau contexte des relations Nord-Sud (IRD, EHES, AMU)
- Coordination des évaluations et études :
 - 1) « Des dispositifs innovants d’accès aux marchés urbains pour une agriculture familiale » au Togo et au Bénin, ETD-CIDR, AFD, en consortium avec Montpellier SupAgro, (dont l’élevage)
 - 2) « Appui pour la définition d’une méthodologie commune de mesure et de suivi des effets et impacts des Entreprises de Services et Organisations de Producteurs (ESOP) sur les producteurs (Afrique de l’ouest) », CIDR-F3E, AFD-UE, en lien avec les Universités de Bamako, Ouagadougou, Bobo-Dioulasso, Lomé et Cotonou, (dont l’élevage)
 - 3) « Etude anthropologique des dispositifs d’aide financière. Le cas du Niger et du Cameroun », AFD, avec l’Université de Niamey et l’Université de Yaoundé,
 - 4) Etude de faisabilité et formulation d’un projet de Recherche-Action en appui au système public de veille épidémiologique au Burkina Faso en vue de l’amélioration de la collecte des données et de leur transmission vers des plateformes de données nationales grâce aux nouvelles technologies de l’information et de la communication (TIC), Ministère burkinabé de la Santé, Aix-Marseille Université, Faculté de Médecine, Unité de Recherche : UMR 912, SESSTIM (AMU INSERM IRD)
 - 6) Appui à la finalisation de l’analyse statistique de la malnutrition et de sa prise en charge en Afrique de l’Ouest dans le cadre du projet de recherche appliquée MANGO, Action Contre la Faim (ACF), AMU INSERM IRD (santé publique)
 - 7) Etude épidémiologique, « AVIRON 2 », AMU INSERM IRD, CHU de La Réunion
 - 8) Evaluation *in itinere*, à mi-parcours et finale, dans le cadre de deux projets européens de développement territorial et de coopération interrégionaux en Méditerranée (INTERREG MED/UE) pour le compte de l’Agence des Villes et Territoires Méditerranéens Durables (AViTeM) : projet MADRE en consortium avec l’Ecole d’Ingénieurs Montpellier SupAgro et projet COWORKMED.
 - 9) Etudes biostatistique, projet de recherche EMBARGO, AMU INSERM IRD, CHU Nice (santé publique)

Coopération au développement

Evaluation de projets :

- Evaluation finale du projet de développement territorial et de planification urbaine « Pro 3 : Pour une Province

Propre et une gestion Professionnelle et optimisée des déchets dans la Province de Vinh Phuc, au Vietnam », GRET, AFD (en cours)

- Supervision de l'étude d'impact et évaluation finale du projet de développement territorial et de planification urbaine FILIPA d'appui aux opérateurs de pré-collecte des ordures ménagères à Brazzaville 2018-2019, Congo, GRET, AFD (en cours)
- Evaluation finale du Projet Droits Humains, Haïti, République Dominicaine, Tunisie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Cameroun, Burundi, AIDES, AFD (santé publique)
- Supervision de l'évaluation externe du Programme « Droit à la santé » (Burkina-Faso, Mali, Côte D'Ivoire, Cameroun et Burundi), SIDACTION, AFD (santé publique)
- Evaluation & Capitalisation du projet de développement territorial et de planification urbaine « Déchets solides urbains », Emmaüs International, AFD, Brésil, Uruguay, Argentine, Pérou, Colombie
- Evaluation finale des projets « Traverses 2 2015-2017 » et « Traverses 1 2012-2014 » accompagnement à la définition stratégique des nouveaux triennaux 2015-2017 et 2018- 2020, Groupe *initiatives* (GRDR, GRET, IRAM, CIEDEL, AVSF, HSF, ESSOR, APDRA, GERES, ID, GEVALOR)/ AFD
- Evaluation de la convention – programme AFD « Amélioration de la prise en charge socio-sanitaire des drépanocytaires en Afrique centrale et à Madagascar », IECD, RDC, Congo Brazzaville, Cameroun, Madagascar (santé publique)
- Evaluation finale du Projet « Réponse intégrée à l'amélioration de la sécurité nutritionnelle et à l'accès aux soins de santé en Mauritanie », ACF, ECHO (santé publique)
- Evaluation finale du triennal 2013-2015 du Réseau EuroMed France et accompagnement à l'élaboration du plan stratégique 2016-2018, AFD
- Evaluation externe et élaboration du dispositif de suivi-évaluation du projet de renforcement des compétences des femmes entrepreneuses et de promotion de leurs droits « Genre et Economie Pluri'Elles », BATIK International, AFD/UE, Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte
- Elaboration du dispositif de suivi-évaluation du programme « Professionnalisation à la création d'entreprises et développement solidaire au Maghreb » et évaluations à mi-parcours et finale, Agence pour la Coopération Internationale en Méditerranée (ACIM), AFD/UE, Tunisie, Maroc, Algérie
- Evaluation du « Programme d'Appui à la Gouvernance Locale », décentralisation et renforcement de la société civile et des dynamiques de territoire, Entreprises Territoires et Développement- Centre International de Développement et de Recherche (ETD-CIDR)/ AFD-UE, Togo

Formulation de projets :

- Etude de faisabilité et formulation d'un projet de renforcement de la maternité de l'Hôpital de Kasserine, HumaniTerra International, Tunisie (santé publique)
- Etude diagnostic et évaluation des besoins et contraintes en eau et assainissement dans la région du Gorgol en Mauritanie, formulation d'un projet pour financement de l'Agence Française de Développement, Croix Rouge française (santé publique)
- Etude de faisabilité et formulation d'un projet d'amélioration de l'accès aux soins chirurgicaux pour les réfugiés syriens en Jordanie, HumaniTerra International (santé publique)

Laboratoire d'Idées :

- Coordination ou supervision des évaluations et études :

1) « Etude prospective sur le Réseau des Espaces Voluntariats (REV) et Appui à l'élaboration participative de la stratégie du REV », France Volontaires-F3E, Ministère français des Affaires Etrangères, Liban, Sénégal, Togo, Burundi, Burkina Faso, Pérou, Equateur, Cambodge

- 2) Evaluation finale du projet d’alphabétisation et d’amélioration de l’accès à l’éducation, Handicap International, Mozambique
- 3) Evaluation finale et formulation d’un nouveau projet d’appui à l’insertion socio-professionnelle des jeunes palestiniens dans la bande de Gaza, CARITAS France/Secours catholique, Palestine
- 6) Evaluation du projet « Dare, Incubateur d’Entreprises Sociales », Fondation Drosos, Maroc
- 7) Evaluation finale du projet « Répondre à l’urgence des enfants et des jeunes de la rue au Caire : Renforcer la promotion et l’accès aux droits », Samu Social International/F3E, AFD, Egypte
- 8) Evaluation prospective de l’ONG Amis du Kivu en vue de la conception de son plan stratégique et opérationnel 2017-2021, SOS FAIM, LuxDev, RDC (dont l’élevage)
- 9) « Etude et suivi de la situation géopolitique de la Libye au regard des enjeux migratoires et du respect des droits humains dans le bassin méditerranéen- Appui à la réflexion stratégique de plaider et de promotion des droits humains », SOS Méditerranée
- 10) « Recherche sur les projets « énergie » financés par l’Agence Française de Développement (AFD) et Proparco pour la période 2006-2016 », Oxfam France
- 12) Appui à l’amélioration de la qualité des services et prestations des espaces multifonctionnels pour les femmes, Programme Gouvernemental pour l’Egalité au Maroc, Bureau d’Etudes GOPA, UE
- 13) Etude socio-anthropologique sur les « réseaux « parallèles » d’adduction d’eau rurale aux Comores », AFD
- 14) *Epidemiological study of cholera hotspots and epidemiological basins in the East and Southern Africa region (ESARO), UNICEF, Horn of Africa region (South Sudan, Kenya and Somalia) and the Zambezi Basin (Mozambique, Angola, Malawi, Zambia and Zimbabwe)*
- 15) Evaluation mi-parcours du projet « Création et renforcement d’entreprises sociales pérennes», Yunus Social Business Tunisie, Fondation Drosos
- 16) Etude diagnostique et accompagnement de la planification stratégique sanitaire des 1er, 2ème et 4ème arrondissements de Bangui, RCA, Première Urgence Internationale
- 17) Evaluation finale externe du projet « Soutien aux initiatives locales pour favoriser l’insertion sociale, l’accès à la santé et à l’éducation des familles vulnérables » à Madagascar, ATIA
- 18) Evaluation prospective du programme « Accompagner la mise en œuvre du volet décentralisation de l’Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali », Cités Unies France (CUF) – Ministère de l’Europe et des Affaires Etrangères (MEAE)
- 19) Etude de faisabilité pour la réalisation d’un incubateur culturel et créatif à Tunis, INCO- Fondation Drosos
- 20) Evaluation à mi-parcours du projet « *Supporting the private sector development in Lebanon* », Expertise France, Union Européenne
- 21) Evaluation de mi-parcours, appui stratégique et organisationnel pour le projet *Youth in Action* (2016-2019), pour l’éducation de 1500 jeunes à la citoyenneté dans les quartiers vulnérables du Caire, Fondation DROSOS, Egypte

22) Evaluation finale du projet “*Reforço das ações e parcerias entre as organizações da sociedade civil e autoridades locais na luta contra a exclusão das crianças e jovens da rua em situação de vulnerabilidade*”, Samu Social International, Union Européenne, Angola

Depuis 2007, **Chargé d’enseignement vacataire, cours magistraux Gestion et évaluation de Projet et Géopolitique, jury de VAE**

- Aix Marseille Université, Institut d’Etudes Humanitaires Internationales- IEHI, Faculté de Droit et de Sciences Politiques, Faculté de Médecine, Faculté de Lettres (2009-2019)
- Institut d’Etudes Politiques de Grenoble (2014-2019)
- Université Paris I Panthéon Sorbonne, Institut d’Etudes du Développement Economique et Social –IEDES, Faculté de Sociologie (2007-2016)
- Université Paul Valéry Montpellier III (2015-2016)

De 2006 à 2013, **Responsable de Programmes en Méditerranée et Afrique de l’Ouest** au sein de l’**ONG Santé Sud, Marseille** (France, Algérie, Tunisie, Maroc, Liban, Bénin, Sénégal et Mauritanie)

- Conception de projets, identification, formulation et suivi de la mise en œuvre des programmes de formation initiale et continue et de renforcement des capacités des partenaires locaux.
- Réalisation des évaluations des programmes et de la capitalisation des expériences.

De 2002 à 2005, **Délégué national** de l’**Association Française des Volontaires du Progrès**, Lomé (Togo, Ghana)

- Représentation, conception de projets, formulation, évaluation et coordination des programmes.
- Domaines d’intervention : insertion sociale de la jeunesse et protection de l’enfance, développement territorial, hydraulique et assainissement, sport et culture.

En 2001 et 2002, **Chef de projet « Jeunesse Vie associative »** au sein de l’**Association Française des Volontaires du Progrès à Kpalimé** (Togo)

En 2000, **Chargé de mission « formulation de projets et recherche de financements »** à la **Fundación para el Desarrollo Económico y Social de Centro América - FUNDESCA** au **El Salvador**, Consejo Coordinador Nacional Indígena Salvadoreño- CKNIS

Management personnel

2016 : Master II Action et Droit Humanitaires, parcours « Humanitaire et Développement Humain » (HDH), mémoire : « Droit des réfugiés, droit des migrants, droit maritime : contraintes légales et cadre juridique du sauvetage des personnes en péril en Mer Méditerranée »

Aix Marseille Université- Faculté de Droit et de Sciences Politiques- Institut d’Etudes Humanitaires Internationales

2000 : D.E.S.S. Sociologie des Organisations « Pratiques sociales et professionnelles du développement », *mention Très Bien* - Université Paris I- Panthéon – Sorbonne - Institut d’Etudes du Développement Economique et Social- IEDES

1999 : D.E.A. d’Histoire contemporaine, *mention Très Bien*

1998 : Maîtrise d’Histoire contemporaine, *mention Bien*

Université Paris IV - Sorbonne, Universidade Federal da Bahia (Brésil)

Langues de travail : français, anglais, espagnol et portugais