



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



DES LIGNES DIRECTRICES ET DES OUTILS POUR LA TRANSFORMATION URBAINE PARTICIPATIVE

FAIRE PARTICIPER LA COMMUNAUTE A LA TRANSFORMATION DE QUARTIERS
NON PLANIFIES AU RWANDA

mai 2023

Remerciements

Auteur : Gabriella Robba (UN-Habitat) Gabriella Robba (UN-Habitat)

Co-auteur : Enrico Morriello (SKAT)

Collaborateurs : Naomi Takaya (SKAT)
Jean Marcel Uwaremwe (SKAT)
Jean De Dieu Niyigena (SKAT)
Anna Sobczak (UN-Habitat)

Mise en page : Zeno Riondato (SKAT)

Partenaire institutionnel : Ville de Kigali

Coordination du projet : Enrico Morriello (SKAT)

Coordination Participation

Planification et lignes directrices : Gabriella Robba (UN-Habitat)

Coordination du PSUP : Anna Sobczak (UN-Habitat)

Lignes directrices financées par :



En collaboration avec : MININFRA

Clause de non-responsabilité

Les appellations employées dans ce rapport et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites, ni quant à leur système économique ou à leur degré de développement. L'analyse, les conclusions et les recommandations de cette publication ne reflètent pas nécessairement les vues du Programme des Nations Unies pour les établissements humains, de son Conseil d'administration ou de ses États membres. La référence dans cette publication à des produits commerciaux spécifiques, à des noms de marque, à des processus ou à des services, ou l'utilisation d'un nom commercial, d'une firme ou d'une société ne constitue pas une approbation, une recommandation ou une faveur de la part d'ONU-Habitat ou de ses responsables, et une telle référence ne constitue pas non plus une approbation de la part d'ONU-Habitat.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
LES LIGNES DIRECTRICES	16
PROCESSUS ÉTAPE PAR ÉTAPE	20
1 Préparation du projet	22
2 Profilage de l'établissement	34
3 Planification participative de quartier	44
4 Mécanisme de mise en œuvre	56
5 Co-conception de blocs et d'unités	64
6 Exécution du projet Phase 1	72
7 Plan pour le développement durable	78
CONCLUSIONS	86

01

INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

Dans le cadre du **programme PROECCO**, la **Direction suisse du développement et de la coopération (DDC)** soutient la ville de Kigali dans la planification et la mise en œuvre du "Projet de relogement communautaire et d'amélioration des quartiers dans les établissements non planifiés" dans le district de Nyarugenge.

Le projet, coordonné techniquement par **Skat Consulting Ltd** (Swiss Resource Centre and Consultancies for Development), l'agence d'exécution sélectionnée par la DDC pour mettre en œuvre le programme PROECCO, vise à piloter le relogement in situ des résidents, en promouvant un processus participatif de réajustement des terres où les résidents reçoivent des solutions améliorées de logement à plusieurs étages dans une optique d'amélioration du quartier, de densification et, potentiellement, d'attraction d'investissements du secteur privé.

Le projet "Mpazi" a démarré en 2020 et a depuis lors achevé trois blocs résidentiels et à usage mixte, relogeant environ 85 ménages (propriétaires et locataires) dans des unités d'habitation de différentes tailles.

La raison d'être du soutien de PROECCO à la ville de Kigali réside dans l'intention de fournir des mécanismes évolutifs

de s'attaquer à la transformation durable (sur le plan social, environnemental et financier) des zones d'habitat spontané de la ville et d'autres régions du pays.

Le Programme des Nations unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), la Commission européenne (CE) et l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OACPS) ont conclu un partenariat tripartite pour s'attaquer au problème des bidonvilles. En 2008, ils ont lancé le Programme participatif de réhabilitation des bidonvilles (PSUP). Le PSUP met en œuvre des programmes, des politiques et des stratégies d'amélioration depuis plus de dix ans pour lutter contre la pauvreté urbaine chronique dans les zones d'habitation non planifiées. Les objectifs stratégiques du programme sont de renforcer les partenariats mondiaux et le dialogue politique, d'améliorer les connaissances et les capacités en matière de réhabilitation participative dans les pays ACP, d'améliorer les conditions de vie dans les zones d'habitat spontané, en contribution à l'objectif de développement durable 11 pour les villes, cible 1 "D'ici à 2030, garantir l'accès de tous à un logement et à des services de base adéquats, sûrs et abordables, et rénover les bidonvilles". L'objectif principal du PSUP est d'intégrer les communautés urbaines pauvres dans le tissu urbain en améliorant l'accès à un logement abordable avec une sécurité d'occupation, en augmentant l'accès à la terre et aux services essentiels, en améliorant l'infrastructure et la mobilité, et en renforçant les liens économiques.

Par le biais du programme PSUP, UN-Habitat a soutenu le projet de relogement communautaire et d'amélioration des quartiers non planifiés de la ville de Kigali dans le district de Nyarugenge, en fournissant une assistance technique à la planification participative. En étroite collaboration avec Skat, une série d'ateliers de planification communautaire ont été organisés pour soutenir la ville de Kigali (One Stop Center) et la transformation du quartier.

Dans le cadre de cette collaboration, Skat et PSUP ont rédigé conjointement un ensemble de lignes directrices destinées à guider les futurs projets d'amélioration urbaine participative dans la ville de Kigali et dans d'autres zones urbaines du Rwanda.



1.2 OBJECTIF DU DOCUMENT

Ces lignes directrices visent à fournir un guide pratique et progressif à la ville de Kigali, aux villes satellites, aux villes secondaires et aux autres districts du Rwanda sur la manière de lancer, de gérer, de mettre en œuvre et de suivre les initiatives de transformation inclusive des établissements humains non planifiés, en mettant l'accent sur l'engagement actif des communautés locales, un soutien technique solide et des mécanismes de financement mixtes.

Ce document fournit une séquence claire d'activités et de tâches, énumérant les acteurs clés à impliquer et leur rôle dans le processus, soutenu par un ensemble d'outils en constante évolution pour une mise en œuvre efficace et saine. L'objectif est de fournir un guide pratique et opérationnel pour soutenir les autorités locales dans l'amélioration participative des quartiers non planifiés.





Le guide examine également les ressources financières à allouer pour entreprendre le processus et le temps nécessaire à la mise en œuvre de chaque étape. Sur la base de l'expérience acquise dans le cadre du projet de relogement de Mpazi, il informe également sur les risques potentiels et sur la manière de les prévenir et de les atténuer.

Ce document a été préparé sur la base **du projet pilote de transformation urbaine de Mpazi en cours**, où le processus a été piloté et testé et où des données réelles, des chiffres, **des défis et des opportunités ont été identifiés, sur la base des leçons** tirées, des problèmes et des résultats obtenus, ainsi que sur la base de la **littérature internationale et des meilleures pratiques dans toute la région**.

Le guide vise à apporter un soutien à tous les **acteurs impliqués dans les processus de mise à niveau au Rwanda**, qu'il s'agisse des autorités locales, des agences sectorielles, des partenaires de développement, des ONG ou des sociétés de conseil privées, et à garantir l'adoption d'une approche cohérente et inclusive, alignée sur les stratégies nationales et internationales de mise à niveau participative et de développement durable.

1.3 CADRE POLITIQUE EXISTANT

1 "La plupart des villes rwandaises n'étant pas planifiées, l'expression "quartiers informels", plutôt que "quartiers non planifiés", est utilisée dans le NUISUIP pour mieux s'adapter au contexte local". (cit. NUISUIP, 2021)

Selon le programme national de mise en œuvre de l'amélioration des établissements urbains informels (NUISUIP), les établissements informels sont définis comme des zones urbaines où au moins deux des conditions suivantes s'appliquent :

- Le logement :
 - les logements ne sont pas conformes aux règles de planification et de construction en vigueur,
 - les conditions de logement sont médiocres/sécuritaires en termes de qualité de construction et/ou de surpeuplement,
 - il y a une proportion plus élevée de résidents qui n'ont pas de sécurité d'occupation en ce qui concerne le terrain ou le logement qu'ils habitent.
- Situées dans des zones dangereuses d'un point de vue géographique et/ou environnemental.
- L'accès aux services de base et aux infrastructures socio-économiques est relativement faible par rapport aux autres quartiers de la ville (et/ou aux normes applicables)
- Manque ou mauvais accès à :
 - les espaces publics ouverts,
 - les espaces verts.

□ Taux de marginalisation socio-économique élevés

Les lignes directrices sont alignées sur **la politique nationale et le cadre juridique existants** qui traitent du secteur de l'amélioration urbaine au

Rwanda. Entre autres, nous mentionnons

1. Le programme national de mise en œuvre de l'amélioration des établissements urbains informels (NUISUIP), 2021
2. Guide pratique pour la conduite d'un réaménagement foncier participatif au Rwanda, 2021
3. Le plan directeur Kigali 2050, 2020
4. Politique foncière nationale, 2019
5. Code national de la construction du Rwanda, 2019
6. Code de l'urbanisme, 2015
7. Stratégie d'amélioration des établissements humains non planifiés et mal desservis à l'échelle de la ville de Kigali, Rwanda, 2018
8. Stratégie nationale d'amélioration des quartiers informels, 2017
9. La politique nationale d'urbanisation, 2015
10. La Politique nationale du logement, 2015

En outre, différentes **lignes directrices internationales, des manuels et des publications pertinentes d'ONU-Habitat** ont été consultés, entre autres, pour la préparation de la présente brochure :

11. Guide pratique pour la conception, la planification et l'exécution de programmes d'amélioration des bidonvilles à l'échelle de la ville (UN-Habitat, 2014) ;
12. Refaire la mosaïque urbaine. Réajustement foncier participatif et inclusif (UN-Habitat, 2016)
13. Ressources d'apprentissage en ligne UN-Habitat PSUP, PSUP
14. Participation à l'intégration des bidonvilles à l'échelle de la ville

Modernisation (UN-Habitat)

15. Voisinage Planification
Recommandations en matière de conception
(UN-Habitat)
16. Pour une réhabilitation participative des
bidonvilles à l'échelle de la ville (UN- Habitat)
17. Construire des quartiers qui construisent la
prospérité sociale et économique : Manuel
pour un quartier complet (Peter Rich, 2018)
18. Planification urbaine favorable aux femmes :
une boîte à outils des villes du Sud (Cities
Alliance, 2021)
19. Modern Brick Construction System - Catalog of
Affordable Housing Solutions - (Direction du
développement et de la coopération/Skat
Consulting Rwanda Ltd.)
20. Modern Brick Investment Solutions - Catalogue
of Opportunities for Africa's Great Lakes -
(Agence suisse pour le développement et la
coopération/Skat Consulting Rwanda Ltd.)
21. Cities Development Strategy Toolkit 2.0 (Cities
Alliance, 2016)



1.4 LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Le processus détaillé dans ces lignes directrices est basé sur les principes suivants :

- Engagement actif et significatif des communautés locales, qui disposent d'informations, d'outils et d'opportunités appropriés pour participer et piloter le processus à toutes les phases pertinentes.
- Préserver autant que possible le tissu social et économique du quartier, en parvenant à une compréhension globale du contexte local et de ses relations avec d'autres parties de la ville, afin d'améliorer les conditions de vie sans perturber la dynamique sociale et économique.
- Ancrer le processus dans une conception technique solide qui prend en compte les différentes échelles : urbaine, de quartier, d'îlot et d'unité individuelle, afin d'assurer des liens appropriés avec les interventions en cours parallèlement au niveau de la ville ou au niveau local et une conception urbaine et architecturale adaptée aux besoins et aux aspirations de la communauté.
- Piloter des modèles financièrement durables qui atteignent un équilibre adéquat entre l'implication financière des propriétaires (terrain, mécanisme de financement), l'investissement de l'État et l'investissement de la société civile.



la rétention des locataires, la densification de la zone et l'attrait des investisseurs nationaux et internationaux pour le financement croisé de l'intervention.

- Promouvoir un modèle de gestion efficace qui puisse combiner les droits des communautés et l'engagement du secteur privé grâce à une structure de gouvernance solide, transparente et efficace.

Sur la base de ces principes, le processus qui a inspiré la rédaction de ces lignes directrices a été conçu avec des objectifs clairs et a été mis en œuvre dans une optique de pionnier de l'application d'une approche de relogement au Rwanda. Cela a permis non seulement de tester l'efficacité du processus et des solutions adoptées, mais aussi d'identifier les défis techniques, sociaux et financiers et de les relever en vue de l'extension de cette action.

Les actions à la base de cette initiative ont été convenues au début du processus entre la Ville de Kigali, PROECCO et éventuellement le Programme PSUP-UN-Habitat pour ce qui concerne la planification participative.

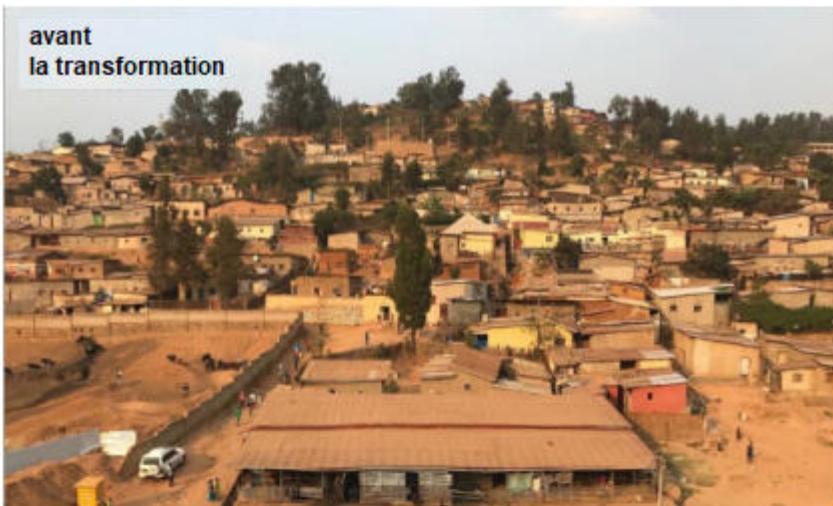
Elles peuvent être énumérées comme suit :

- Mener un processus de transformation urbaine qui garantisse que la plupart des résidents puissent être relogés dans le même quartier - mais sur une surface plus petite - en tirant parti des valeurs foncières existantes et futures.
- Engager tous les propriétaires dans une logique de fusion des terres et leur permettre de maintenir des activités génératrices de revenus (loyers, petites entreprises) comme avant la transformation.
- Attribuer suffisamment d'unités au marché locatif, en mettant l'accent sur la définition des lacunes politiques et juridiques qui empêchent une rétention plus efficace des unités existantes (prévenir la perturbation du tissu social/ la gentrification).
- Mettre en œuvre le projet dans une logique de continuité et de

l'engagement actif des communautés locales en assurant une participation bien informée et significative aux activités d'analyse et de conception par le biais de sessions de co-conception avec différents groupes (femmes, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, propriétaires, locataires, etc.)

- Augmenter la densité du quartier, tout en permettant la création d'espaces publics verts et ouverts, en améliorant l'accessibilité des véhicules et des piétons, en fournissant des équipements publics et un accès à des services publics améliorés.
- Affecter une partie des terrains nouvellement disponibles (après relogement et espaces publics) à la promotion d'opportunités d'investissement privé dans une logique de financement croisé et avec l'objectif d'assurer la viabilité financière à long terme et la reproductibilité / la mise à l'échelle du processus.
- Formaliser le processus de transformation participative en tant que stratégie d'intervention standard, institutionnalisée par la ville de Kigali et d'autres parties prenantes publiques, pour les processus futurs.
- Faciliter le débat sur les éléments clés du processus qui nécessitent encore une analyse et une étude plus approfondies, tels que la protection des locataires, le mécanisme financier, le modèle de gestion, les possibilités d'investissement.

**avant
la transformation**



**pendant
la transformation**



**après la
transformation**



02

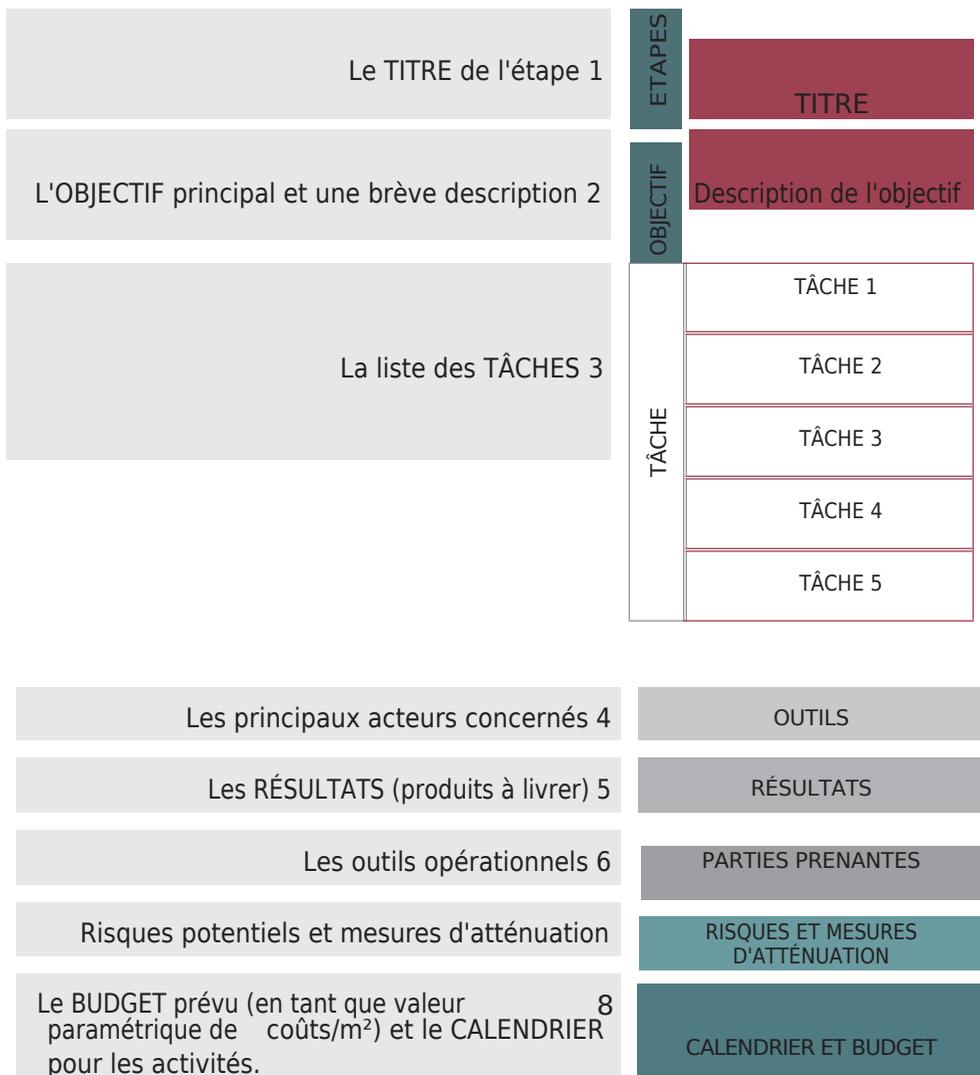
LES LIGNES DIRECTRICES

2.1 LE CONTENU ET SON UTILISATION

L'ensemble du processus est organisé en sept étapes, identifiées par un numéro de 1 à 7 et une couleur. Le code couleur facilite la consultation et la présentation du contenu de l'étape.

Pour chaque étape, un diagramme donnant un aperçu de l'ensemble de l'étape est fourni afin d'obtenir rapidement toutes les informations principales liées à l'étape, en particulier :

- Les parties prenantes présentées sont les principaux responsables de la mise en œuvre de l'étape décrite.
- Les **RÉSULTATS** sont les principaux résultats attendus de l'étape, par exemple un rapport, une analyse ou un plan d'aménagement du territoire.
- Les risques et les mesures potentielles d'atténuation et de prévention sont fondés sur l'expérience directe et les enseignements tirés.
- Les exigences budgétaires pour chaque étape ont été indiquées pour faciliter l'estimation des coûts de toute consultation externe nécessaire ainsi que de la construction proprement dite. Les chiffres indiqués pour chaque étape sont basés sur les coûts réels estimés pour le développement de Mpazi jusqu'à la phase de mise en œuvre. Les coûts paramétrés par hectare ou mètre carré sont également affichés pour soutenir les estimations de reproduction des activités dans d'autres quartiers.
- Le **CALENDRIER** est présenté en mois, indiquant en gris plus foncé le calendrier des étapes précédentes et en gris clair les mois prévus pour la mise en œuvre de l'étape actuelle.
- Ensuite, pour chaque tâche, une brève description est élaborée pour expliquer l'activité de manière plus détaillée.
- Un encadré de couleur spécifique est développé pour décrire les **OUTILS**. Les outils proposés sont considérés comme des instruments utiles pour faciliter le travail des agents publics. Liens utiles vers des outils en ligne.



2.2 VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS

ETAPES	Préparation du projet	Installation du profilage	Planification participative des quartiers
OBJECTIFS	Établir un cadre de gestion de projet	Évaluer le contexte physique et la communauté	Concevoir en collaboration l'aménagement du quartier

TÂCHES	Sélection du site	Mise en place du comité des résidents	Évaluation participative
	Coordination du projet	Analyse socio-économique	Vision et développement de scénarios
	Planification et programmation des projets	Collecte de données spatiales	Co-conception, prise en compte de la dimension de genre
	Plan de participation et de communication	Évaluation environnementale	Développement technique
	Ouverture publique du projet	Recensement des propriétés existantes	Validation par la communauté
		Traitement des données et planification stratégique	Manifestation publique
		Approbation de la conception du plan	

OUTILS

RÉSULTATS

PARTIES PRENANTES

RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

CALENDRIER ET BUDGET

Mécanismes de mise en œuvre	Co-conception des blocs et des unités	Exécution du projet Phase 1	Plan pour le développement durable
Définir le mécanisme d'habilitation	Co-définir la typologie des unités et les équipements de l'immeuble	Donner le coup d'envoi de la mise en œuvre du projet	Planifier la viabilité à long terme du projet
Planification financière détaillée	Phase 1 Engagement des propriétaires	Lancer la mise en œuvre	Phase 1 Clôture du projet
Planification des investissements	Analyse des besoins en équipements des blocs	Appel d'offres et passation des marchés de travaux 1 ^{ère} phase	Transfert de propriété et évaluation
Projection des locataires Conception du système	Blocs et unités co-conception	Relogement temporaire	Transfert des rôles et des responsabilités
Projets communautaires	Évaluation des biens existants	Activités de construction	Suivi et évaluation
Mécanismes de suivi et d'évaluation	Négociations sur le relogement		Évaluation de la phase 1
	Conception architecturale et technique		Planification et démarrage de la phase 2
			Renforcement des capacités

03

PROCESSUS ÉTAPE PAR ÉTAPE



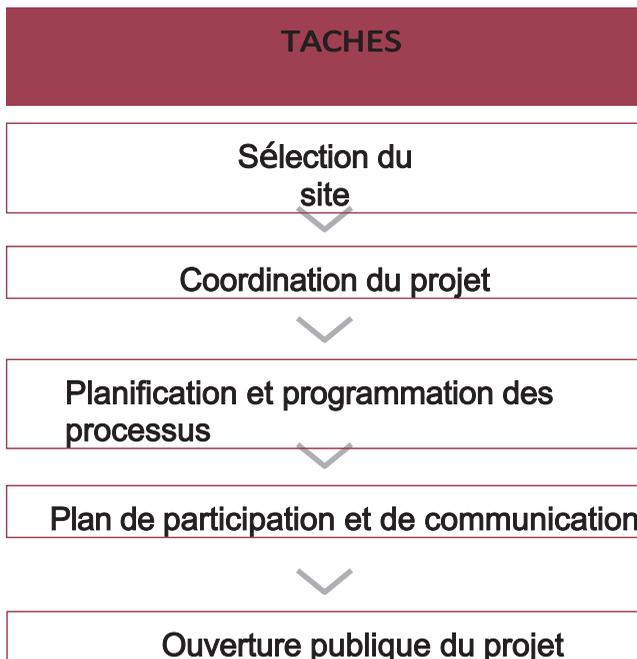


ETAPES

PROJET

Objectif :

établir le cadre de travail de la gestion du projet pour concevoir le processus, fixer les objectifs et les résultats escomptés, décider de la mise en œuvre du projet. les mécanismes de gestion et de coordination.



RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION

Une coordination est nécessaire entre les différentes entités pour la sélection du site et la mise en place de la gouvernance du projet. Elle nécessite également une allocation de temps et de ressources.

Mesures d'atténuation : politiques et stratégies de priorisation de l'amélioration urbaine et budget gouvernemental pour guider la sélection. Établir la structure de gouvernance du projet

PARTIES PRENANTES

Gestion de la ville

Partenaires de mise en œuvre

RÉSULTATS

Calendrier de mise en œuvre

Plan de participation et de communication

BUDGET

7 000 à 10 000 dollars

~2000\$ / ha de zone de voisinage

CALENDRIER

OUTILS

- Projet
Unité de coordination
- GANTT
- Mécanismes
de passation
de marchés
- Analyse et
cartographie
des parties
prenantes
- Événement public
- Communication

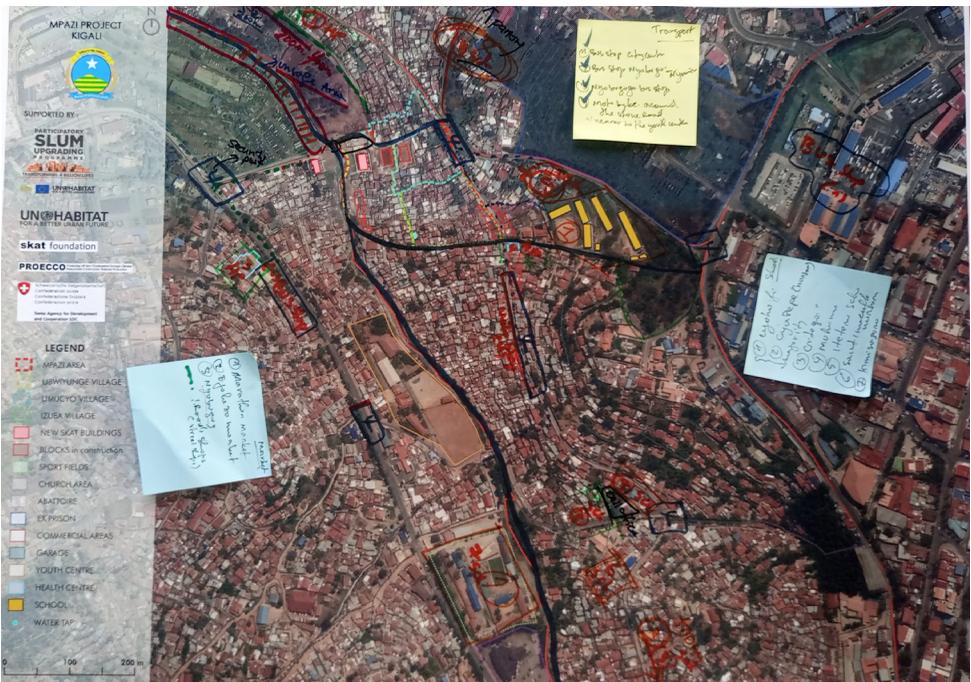
ÉTAPE

1

TÂCHE 1

TÂCHE 1 SÉLECTION DU SITE

- Cette étape suppose qu'il existe une présélection des sites et une hiérarchisation des établissements au niveau politique/national, ce qui inclut les éléments primordiaux qui concernent la dimension de planification à l'échelle de la ville et les programmes de mise à niveau, tels que les études de faisabilité, le cadre politique et l'examen institutionnel, les ajustements de la politique et de la législation, l'allocation budgétaire pour des ressources humaines suffisantes afin de gérer les projets de transformation à l'échelle de la ville. Cela inclut l'établissement de critères de sélection des établissements, alignés sur la politique existante et le cadre stratégique, tels que définis dans le système de catégorisation et de priorisation au niveau national et urbain (NUISUIP, 2019).
- La sélection du site au niveau local implique principalement la ville de Kigali et le bureau du guichet unique en accord avec le plan directeur de la ville, les plans de développement locaux et les autres stratégies et plans existants pour l'amélioration urbaine, au niveau local



- et au niveau du district. Elle doit prendre en considération de nombreux facteurs, notamment l'intérêt de la communauté, la valeur des terrains, la densité, les possibilités offertes par les différents sites, etc.
- Les résultats de la sélection des sites doivent être communiqués aux bureaux responsables et aux groupes techniques des institutions nationales et sectorielles lors des réunions prévues à cet effet, afin de promouvoir la coordination et l'intégration. Par exemple, le groupe de travail sectoriel et technique sur l'urbanisation et les établissements ruraux et son secrétariat, mais aussi d'autres acteurs différents engagés dans le secteur de l'amélioration et du réaménagement urbain, tels que le comité de pilotage ou le groupe de travail technique des projets d'amélioration soutenus par les partenaires de développement.
 - La prise de décision s'appuie sur les politiques existantes et le cadre de mise en œuvre de l'amélioration urbaine, en particulier le plan directeur de la ville et la stratégie d'amélioration des établissements non planifiés à l'échelle de la ville, ou, au niveau national, le programme national de mise en œuvre de l'amélioration des établissements urbains informels (NUISUIP).
 - Elle implique des évaluations techniques et un processus de hiérarchisation qui aurait pu être entamé dans le cadre des processus de planification et de prise de décision déjà en cours au niveau de la ville. Il devrait être validé/confirmé avec la communauté, en évaluant la volonté de participer.
-
- Mettre en place une équipe de gestion, appelée Unité de coordination du projet (UCP), qui conçoit, planifie et dirige les activités du projet, rédige le plan de travail du processus et définit les rôles et les mécanismes de gestion.
 - Présidé par la ville, il comprend les principaux responsables de la mise en œuvre, y compris l'agence de mise en œuvre elle-même (si elle est sous-traitée), l'équipe technique qui contribuera à l'élaboration des exigences techniques et de conception, ainsi que d'autres représentants du gouvernement et des agences sectorielles, à la discrétion de la ville.

TACHE 2 PROJET

ÉTAPE 1

TÂCHE 3 PLANIFICATION DU PROCESSUS

- Il conçoit et planifie la mise en place de l'organisation et le plan financier, y compris les ressources humaines pour l'ensemble du processus. Il gère le processus de passation des marchés pour les spécialistes et les consultants externes et établit la structure de gouvernance du processus.
 - Il est responsable de la mise à jour, de la coordination et de l'information sur l'état d'avancement du processus de mise en œuvre du projet lors des réunions de coordination nationales et de district prévues à cet effet ou de la formation d'un comité de pilotage du projet composé de représentants des principales institutions nationales, locales et sectorielles concernées.
-
- L'unité de coordination du projet fixe les objectifs et les activités pour mettre en œuvre le processus, elle définit l'appropriation du projet, les buts, les objectifs généraux et les principales parties prenantes à impliquer.
 - Il prépare le calendrier de mise en œuvre avec toutes les activités planifiées avec un plan de travail détaillé / GANTT, fixant les étapes, les produits à livrer, les mécanismes de gestion et de coordination, et le calendrier.
 - Il assure l'allocation du budget pour chaque activité, phase et ressources humaines, ainsi que l'acquisition de l'expertise supplémentaire nécessaire à l'élaboration d'études sectorielles et techniques.
 - Il est recommandé de mettre en place un comité de pilotage (CP) du projet, comprenant les principales parties prenantes au niveau décisionnel et les dirigeants/représentants de la communauté. Le comité de pilotage sera informé de l'avancement du projet et soutiendra la mise en œuvre et le suivi du projet, en soulignant tout conflit ou problème potentiel. Il veillera à ce que les objectifs et les résultats soient alignés sur les plans nationaux, régionaux et locaux, ainsi que sur les autres projets en cours. Il prendra des décisions et agira en conséquence lorsque des ajustements et des indications stratégiques sont nécessaires et fournira des commentaires éclairés.

- Le plan de participation et de communication est un document clé pour planifier et engager toutes les activités nécessaires pour impliquer les différentes parties prenantes aux différents stades du processus et assurer une participation large et active de la communauté cible.
- Il commence par la cartographie et l'analyse des parties prenantes, qui permettent d'identifier et de comprendre les acteurs potentiels qui participeront au processus et de s'assurer qu'ils sont consultés et impliqués à l'étape appropriée du processus. L'analyse et la cartographie des parties prenantes sont préparées pour sélectionner les acteurs clés à impliquer, ainsi que leur intérêt et leur rôle dans le soutien du processus. Il est essentiel d'identifier toutes

les

parties prenantes et de déterminer si elles sont favorables ou opposées au programme de modernisation. Cela permettra non seulement à l'UCP d'approcher les partenaires possibles, mais aussi de comprendre qui sont les opposants et pourquoi ils s'opposent au processus.

- Cela évitera de retarder le processus de résolution des conflits ou de mal comprendre ce qui est attendu.



les bénéficiaires et les résultats du processus. Le plan de participation et de communication orientera les activités d'engagement requises et allouera les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

- Le plan de communication examinera la campagne de communication nécessaire pour expliquer les différents aspects du projet aux différentes parties prenantes, en particulier à la communauté impliquée dans le programme, et pour s'assurer que tous sont bien informés, conscients et s'approprient le processus. Il soutient la diffusion d'informations à l'ensemble de la population : le concept du programme, les possibilités de participation et une invitation à la consultation, ainsi que le contrôle de l'exactitude des informations reçues par la population.



- Organiser un événement public d'ouverture du projet pour lancer le projet et montrer l'engagement des autorités et des partenaires.
- Il s'agira d'une bonne occasion de présenter l'UCP, les objectifs du processus, les activités et le calendrier de mise en œuvre, et de lancer les canaux de communication.
- Le lieu doit être choisi dans un endroit public de la communauté et l'invitation doit également être adressée aux dirigeants locaux et à l'ensemble de la communauté.
- Il garantit la participation et l'engagement de la communauté dès le début, la transparence du processus et des objectifs et résultats escomptés, et renforce la responsabilité de toutes les parties concernées.
- Elle permet à la communauté d'exprimer ses doutes, ses craintes et ses aspirations et, plus important encore, doit confirmer l'intention des représentants de la zone sélectionnée de participer au processus.

BOITE A OUTILS

OUTIL 1 : CELLULE DE COORDINATION DU PROJET

L'unité de coordination du projet (UCP) peut être une structure autonome et séparée ou faire partie d'une institution existante. L'UCP sera l'unité de coordination générale du programme. La composition de l'UCP dépend de la nature du projet. En principe, elle doit être composée au minimum d'un gestionnaire de programme/projet et d'autres gestionnaires ayant la responsabilité globale du fonctionnement des différentes composantes du programme. Elle doit comprendre des personnes possédant les compétences suivantes arpentage et évaluation foncière ; planification/architecture ; régime foncier ; économie et finances urbaines ; organisation et engagement communautaires ; facilitation et mobilisation communautaire, environnement.

Les membres peuvent être des employés des bureaux et agences responsables, détachés auprès de l'UCP pour la durée de mise en œuvre du projet, sous la direction du chef de projet, où leurs compétences se développeront mais seront renvoyées aux organisations permanentes responsables du développement de la ville à la fin du programme. Il est également possible d'externaliser le projet auprès d'un partenaire de mise en œuvre externe, bien que cela ne soit pas recommandé car il n'y aura pas de transfert de compétences et de renforcement des capacités pour les responsables de la gestion urbaine.

Une troisième option pour l'UCP pourrait être envisagée, la gestion et l'administration étant assurées par la ville, avec l'assistance technique d'un consultant multidisciplinaire.



et d'autres compétences techniques.

L'UCP fixe le calendrier des différentes réunions de coordination et d'échange d'informations.

Proposer une fois par semaine, avec ses responsables et ses membres, de suivre et de discuter des progrès réalisés au niveau local et de convenir de toute modification des actions planifiées. Deux fois par mois avec les agences sectorielles au niveau du district/local pour faire le point sur le projet.

et la coordination, et comme prévu, avec les réunions nationales de plus haut niveau, telles que le groupe de travail sectoriel.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Cartographier les partenaires actuels et les partenaires potentiels](#)

[Évaluation des sources de données disponibles](#)

[Boîte à outils CDS \(p.83\)](#)

OUTIL 2 : GANTT

Un diagramme de Gantt est un tableau qui illustre le calendrier d'un projet. Il énumère les tâches à effectuer sur l'axe vertical et les intervalles de temps sur l'axe horizontal. Il résume le déroulement du projet en décomposant les activités principales en sous-activités/tâches sous les activités principales. Il met en évidence

le calendrier des étapes et des produits livrables et la durée totale du projet

Il aide à planifier les activités, l'ordre des tâches et leur chevauchement. Il s'agit d'un outil pertinent pour surveiller le processus, maintenir le rythme de l'exécution des tâches.

La mise en œuvre des activités dans le cadre du calendrier prévu et l'ajustement du développement du processus en fonction des besoins.

Il doit être vérifié et mis à jour régulièrement.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[GANTT.COM](#)

[Modèle de plan de travail](#)

OUTIL 3 : MÉCANISMES DE PASSATION DE MARCHÉS

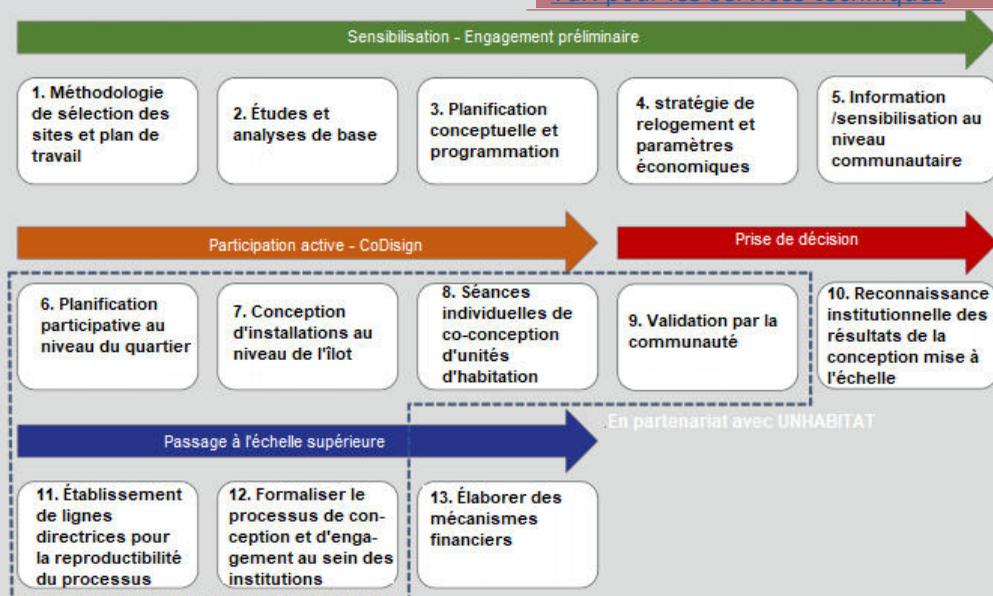
À ce stade de la tâche n° 3 - Planification et programmation du processus, il est essentiel de préparer le budget pour la mise en œuvre du processus et d'évaluer les éléments suivants

les besoins particuliers en matière de passation de marchés. L'UCP confirmera le lancement de l'appel d'offres public pour une composante particulière du projet ou pour sa totalité, y compris la conception du projet.

Toutes ces procédures juridiques et de passation de marchés doivent être en place et bien connues de toutes les personnes impliquées dans le projet. la mise en œuvre.

En fonction de l'application mise en œuvre

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :
[TdR pour les services techniques](#)



En fonction du mécanisme choisi (interne, externalisé ou partiellement externalisé), il est possible d'identifier plusieurs paquets d'achats :

1. Assistance technique au CoK pour la conception et la gestion du programme
2. Conception participative des quartiers (structurale et détaillée)
3. Conception architecturale et supervision de la construction
4. La construction

OUTIL 4 : ANALYSE ET CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont tous les acteurs ayant un intérêt, soit qu'ils soient affectés, soit qu'ils puissent avoir une certaine influence sur le projet. Elles peuvent influencer sur le résultat et la réussite du projet.

Ils doivent être consultés non seulement pour obtenir des informations précieuses, mais aussi pour nouer et entretenir des relations, de sorte que les parties prenantes engagées soient les plus susceptibles de soutenir les activités futures. L'analyse et la cartographie des parties prenantes permettent d'identifier tous les acteurs et de déterminer s'ils sont favorables au projet ou s'ils peuvent s'y opposer. L'analyse est un outil qui permet de comprendre le niveau de pouvoir, d'intérêt et d'influence de chaque partie prenante.

Les parties prenantes identifiées peuvent être les suivantes : Les autorités nationales et locales, les partenaires de développement, les banques commerciales et les institutions de micro-finance

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Cartographie des parties prenantes](#)

[Plateforme d'apprentissage en ligne PSUP \(Module 4 - Analyse des parties prenantes et mise en place institutionnelle\)](#)

FIGURE 2.1 : EXEMPLE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES - INTÉRÊTS ET ACTEURS POSSIBLES

NOMS ET ROLES DES PARTIES PRENANTES	QUELLE IMPORTANCE?	NIVEAU D'INFLUENCE	NIVEAU ACTUEL DE SOUTIEN	QU'ATTENDEZ-VOUS DES PARTIES PRENANTES ?	INTÉRÊT PRINCIPAL DE LA PARTIE PRENANTE	COMMENT LES PARTIES PRENANTES POURRAIENT-ELLES BLOQUER VOS EFFORTS ?	STRATÉGIE POUR RENFORCER LE SOUTIEN DES PARTIES PRENANTES
	(FAIBLE- MOYEN- ÉLEVÉ)	(FAIBLE- MOYEN- ÉLEVÉ)	(FAIBLE- MOYEN- ÉLEVÉ)				
Ministère du logement et des terres	Haut	Haut	Moyen	Modifier la législation foncière	Augmentation et amélioration du parc immobilier, régularisation des terrains	Ne pas donner la priorité à la nouvelle législation	Convincare que les maisons améliorées sont des "unités".
Banques de logement	Moyen	Haut	Faible	Élargir le crédit aux ménages et aux microentreprises	Niveau élevé de remboursement des prêts	Refuser d'accorder des prêts	Fournir des garanties pour les prêts
Le maire	Haut	Haut	Moyen	Engagement politique	Respect des promesses de campagne ; réélection	Priorité à d'autres engagements ou politiques	Montrer que les acteurs clés et les électeurs soutiennent l'université
Service municipal d'urbanisme	Haut	Haut	Moyen	Coordonner le processus de planification	Une croissance urbaine ordonnée et contrôlée	Dissuader le maire de donner la priorité à la CWSU	Montrer des expériences positives dans d'autres villes
Trésorier de la ville	Moyen	Haut	Faible	Concevoir des systèmes de droits d'utilisation d'impôts fonciers	Faibles coûts / collecte de recettes	Dissuader le maire de donner la priorité à la CWSU	Montrer des expériences positives dans d'autres villes
Entreprise de distribution d'eau et d'assainissement	Haut	Moyen	Faible	Installation d'un réseau de services	Niveau des coûts, paiement des redevances, maintenance	Non-inclusion du CWSU dans les plans opérationnels	Montrer des expériences positives dans d'autres villes
Service municipal du logement	Haut	Moyen	Faible	Stratégie de logement abordable à long terme pour les pauvres	Logement abordable, décent, sûr et salubre pour les pauvres	Insistance sur le développement de logements sociaux en main	Montrer des alternatives peu coûteuses dans d'autres villes
Organisme donateur	Moyen	Moyen	Haut	Financement (partiel)	Satisfaction des autorités locales/centrales et des résidents	Non-priorisation de la mise à niveau dans la stratégie nationale	Persuasion par le ministre responsable
Agence du cadastre	Moyen	Faible	Faible	Coordonner les levés cadastraux	Cadastrage complet et précis de la ville		
Agences des Nations unies	Faible	Moyen	Haut	Assistance technique ciblée	Satisfaction des autorités locales/centrales et des résidents		
Habitants des bidonvilles (CBO)	Haut	Faible	Haut	Participation à la planification, à l'exécution, à la maintenance	Des prêts immobiliers bon marché et de l'eau potable		Montrer des expériences positives dans d'autres villes
ONG	Moyen	Faible	Haut	Coordination et soutien technique au niveau local (par exemple, formation)	Amélioration du niveau de vie des résidents		
Universités	Faible	Faible	Moyen	Soutien technique au niveau local (par exemple, dessins)	Application et test de la théorie dans la pratique		
Institutions religieuses	Faible	Haut	Faible	Agir en tant qu'interlocuteurs de confiance	Traitement équitable des résidents ; respect des valeurs religieuses	Persuader les habitants de boycotter le projet	Montrer les avantages pour les résidents et leur soutien
Etc.							

les institutions, les entreprises de services publics et les prestataires de services privés, les résidents, y compris les propriétaires fonciers, les locataires et les leaders d'opinion locaux, les promoteurs privés et les entreprises de construction, les ONG, les OSC et autres organisations communautaires ou associations de résidents, les groupes religieux, entre autres.

Il sera essentiel de s'engager auprès de ceux qui sont très importants et hautement qualifiés.

Il est important que ces personnes soient influentes, soit pour soutenir le programme, soit pour surmonter leur résistance à celui-ci. S'ils s'y opposent, il faudra s'attaquer à leur opposition.

Voir l'exemple d'analyse des parties prenantes (source : UN-Habitat - Guide pratique pour la conception, la planification et l'exécution d'un programme de lutte contre les bidonvilles à l'échelle d'une ville)

TABEAU 3.3 : QUELQUES MÉTHODES DE COMMUNICATION POUR L'AMÉLIORATION DES BIDONVILLES À L'ÉCHELLE DE LA VILLE

MÉTHODE	POINTS FORTS	UTILISATIONS POSSIBLES (EXEMPLES)
Consultations	Favoriser une analyse et une réflexion sérieuses Impliquer un éventail large et varié d'acteurs.	Élaborer le cadre de la planification globale de la ville ou de l'agglomération.
Assemblages	Assemblées communautaires : faire passer des messages généraux, faire une déclaration d'intention, obtenir une impression générale du sentiment ou de la réaction de la communauté (retour d'information).	Informers les communautés de ce qui a été fait et de ce qui est à venir et quand.
Réunions	Concentration sur une seule question avec échange de points de vue, pouvant aboutir à un accord.	L'UGP se met d'accord avec le Comité consultatif sur les prochaines étapes à suivre.
Discussions de groupe	Recueillir les opinions et les réactions de secteurs relativement homogènes de la population.	Évaluation de l'impact des subventions de soutien aux organisations de femmes.
Ateliers	Concentration coordonnée sur des problèmes ou des questions spécifiques, convenus, conduisant à des propositions.	Formation des responsables d'organisations communautaires à la réduction de la violence sociale.
TV	Permet la projection de films dans toute la ville de CWSU.	Faire connaître les avantages de la CWSU dès le début du processus.
Radio	Large public.	Organiser des entretiens avec les habitants des bidonvilles participants sur l'effet de la CWSU.
Radio communautaire et panneaux d'affichage	Messages répétés et pertinents au niveau local.	Informers la communauté des événements et interventions à venir. Délivrer des messages pratiques de la part des responsables communautaires.
Journaux	Articles : explications et descriptions approfondies. Annonces : informations détaillées destinées à l'ensemble du public de la ville.	Faire connaître les événements organisés à l'échelle de la ville, les progrès de la CWSU, inviter les candidats à participer à des sous-programmes spécifiques (crédits, etc.).
Affiches	Des messages qui attirent l'attention et qu'il est difficile de rater. Le caractère répétitif des messages peut les transformer en "slogans".	Souligner les messages clés (par exemple, "obtenez la sécurité d'occupation maintenant", "l'eau propre arrive").
Dépliants, brochures et prospectus	Rapide, facile et attrayant à lire s'il y a beaucoup d'informations sur le sujet. images. Peut être conservé.	Informers de l'existence de nouveaux services (par exemple, les crédits de logement).
Livrets	Consignation par écrit des détails pour référence ultérieure.	Expliquer les processus et les procédures, les droits et les responsabilités (par exemple, comment se déroulera le relogement et ses implications pour les familles individuelles).
Événements	Peut être conçu pour attirer des secteurs spécifiques ou la population en général (musique rap, marché des micro-entrepreneurs, etc.).	Soutien et motivation à des moments stratégiques du processus CWSU.
Médias sociaux	Appel aux jeunes, potentiel viral, actualisé.	Vidéo relatant un récent festival de jeunes handicapés à l'échelle de la ville (YouTube).
Site Internet	Stock de documents, informations détaillées sous une forme attrayante et accessible.	Plaintes en ligne concernant les services ou le téléchargement des conditions pour les prêts aux micro-entreprises ou la manière d'obtenir un site et une parcelle de débordement de service.
Blogs sur Internet	Les questions discutées et les idées proposées sont les plus actuelles et les plus pertinentes.	Débat sur l'efficacité de la nouvelle politique de police de proximité.

OUTIL 5 : CAMPAGNE DE COMMUNICATION

La communication est une composante essentielle des processus participatifs d'amélioration afin de permettre le flux d'informations entre les acteurs et d'établir des systèmes de retour d'information entre les résidents, l'UCP, les partenaires et les autres acteurs. Le programme développera une stratégie de communication

qui aura deux composantes :

- générale (concernant le contenu, la structure, le processus, la gestion et la prise de décision, le suivi et l'évaluation du programme)
- spécifique (sur des étapes spécifiques) et les activités du processus, telles que la publicité pour l'audition publique ou les événements, le recensement ou les sessions de co-conception, etc.)

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Méthodes de communication](#) p. 93

[Plate-forme d'apprentissage en ligne de PSUP \(Module 2 - Communication et partenariat\)](#)

Le projet sera mis en œuvre conformément à certaines procédures, certains processus, certaines règles et certains règlements, et tous ces éléments doivent être expliqués. Les habitants doivent savoir ce que l'on attend d'eux, mais aussi ce que l'on attend d'eux. leurs droits.

Une matrice simple peut être utilisée pour indiquer les types de méthodes d'information et de communication.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Planificateur d'événements publics](#)

[Manuel de planification communautaire](#)

[Boîte à outils d'information communautaire](#)



ETAPE

RÈGLEMENT

Objectif :

évaluer le contexte physique de la localité et cartographier la communauté afin **d'établir un profil détaillé** de la localité. Développer des informations de base pour soutenir la planification et la conception du projet. Commencer à impliquer les habitants.

TACHES

Engager la communauté



Analyse socio-économique



Collecte de données spatiales



Évaluation environnementale



Recensement des propriétés existantes



Traitement des données et planification stratégique

RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

Le dénombrement peut entraîner des conflits et des litiges en matière de propriété. Manque de données spatiales et d'informations de base. Contestation de l'évaluation des terres et des propriétés par les propriétaires.

Mesures d'atténuation : faire participer la communauté au recensement, à la collecte de données et à l'évaluation de l'habitat.

PARTIES PRENANTES

Unité de coordination du
projet
Équipe technique de
conseil

RÉSULTATS

Base de données SIG

Rapport sur le profil des
colonies
Planification stratégique

BUDGET

45 000 à 50 000
~ 12 500 \$ / ha de zone de voisinage

CALENDRIER

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

OUTILS

- Enquêtes socio-économiques et enquêtes auprès des ménages
- Base de données et cartographie
- Tableau des parcelles et des propriétés
- Social
Évaluation de l'impact sur l'environnement
- Boîte à outils du groupe de travail communautaires
 - Réunion de consultation communautaire
 - Participatif

ÉTAPE 2

TACHE 1 ENGAGER LE



- Pour commencer à impliquer la communauté, il est nécessaire de former une organisation communautaire structurée, telle que le groupe de travail communautaire, qui joue un rôle stratégique dans le processus. Il aide à impliquer la communauté dans la zone cible du projet dans la planification du quartier et la conception du relogement, en veillant à ce que les différents intérêts exprimés par les représentants de tous les segments de la communauté soient pris en considération.
- Il forme un groupe d'organisation communautaire pour soutenir l'exercice de planification et assurer la liaison avec les partenaires. Il renforce le sentiment d'appropriation et d'engagement dans la mise en œuvre du projet. Il soutient la durabilité du processus à long terme, en veillant à ce que la communauté s'engage également dans la phase de mise en œuvre et propose activement des projets dirigés par la communauté.
- En collaboration avec les responsables locaux et communautaires, le profil de la communauté est dressé et les membres du comité sont proposés afin d'assurer une représentation inclusive de toutes les catégories, en particulier les plus vulnérables.
- Le rôle, l'engagement et le calendrier des activités du groupe de travail Coomunautaire sont définis et une lettre d'accord est signée.

- Les membres du groupe de travail communautaire sont présentés à l'ensemble de la communauté lors d'un événement public. Le rôle, les responsabilités et le niveau d'engagement sont expliqués aux habitants du quartier.
-

- L'évaluation des conditions socio-économiques des résidents est essentielle pour établir les caractéristiques et les profils de la communauté. Elle doit également inclure l'évaluation du niveau d'organisation de la communauté, comme la présence d'associations locales, d'ONG et d'OSC, d'organisations de base ou de groupes de fonds renouvelables, ce qui influencera la décision de créer un nouveau groupe de travail communautaire ou de renforcer les structures actives existantes.
 - Une enquête sur les ménages est organisée pour détailler les caractéristiques cibles (par exemple le nombre de personnes appartenant à des catégories vulnérables, le niveau d'éducation, le revenu et la présence d'activités économiques, la structure du ménage, le statut de la propriété foncière, etc.
 - L'enquête doit inclure les locataires afin d'évaluer leur vulnérabilité, leur capacité et leur volonté d'être impliqués. Elle peut nécessiter une enquête spécifique auprès des locataires afin de recueillir des informations ciblées sur leurs conditions existantes, leur capacité à payer après la transformation, les modalités de leur participation au processus et à la gestion de l'établissement modernisé, ainsi que la conception des mécanismes de réaménagement visant à éviter leur déplacement.
 - Avec les données et les informations collectées, créer une base de données organisée sur les résidents de la colonie.
-

- Collecter toutes les données spatiales existantes et préparer l'analyse et les cartes de base pour une cartographie précise de l'agglomération (identification des parcelles et des structures, configuration infrastructures existantes, services, topographie, zones à risque, etc.)
- Cartographier la configuration urbaine et les infrastructures existantes, à l'intérieur et à l'extérieur des quartiers

TACHE 2 SOCIO-ECONOMIQUE

TACHE 3 DONNÉES SPATIALES

ÉTAPE 2

les établissements, y compris le réseau routier, les chemins piétonniers, les services, les points de repère et les emplacements spéciaux des communautés, les espaces publics, les zones vertes, etc.

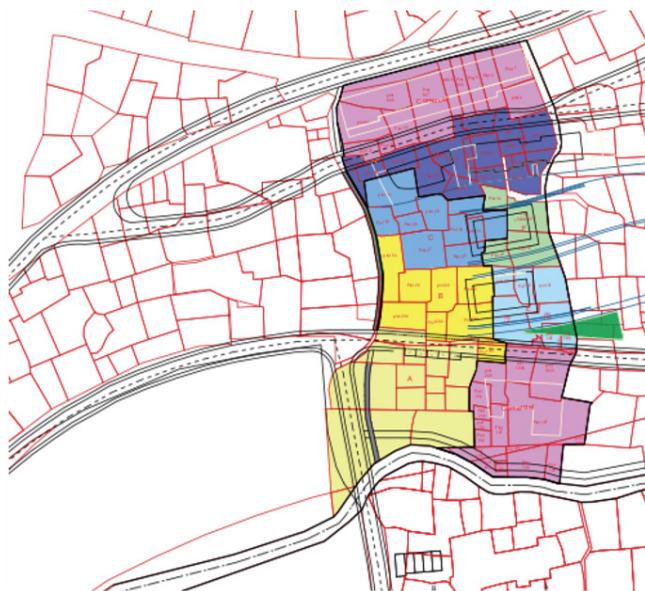
- Des études topographiques et géologiques à l'échelle de l'agglomération doivent être menées afin d'étayer l'aménagement du quartier et d'évaluer les risques et les dangers dans la région.
 - Identifier d'autres études techniques et de faisabilité pour compléter l'analyse spatiale
 - Évaluer le cadre réglementaire et de planification pertinent (taille des parcelles, normes urbaines, zonage, etc.) appliqué dans la région, conformément au plan directeur de la ville et/ou aux plans de développement locaux.
-

TÂCHE 4 ENVIRONNEMENT

- Préparation de l'évaluation stratégique de l'impact sur l'environnement, conformément à la législation rwandaise, et mise en place de mesures d'atténuation pour réduire l'impact sur l'environnement.
 - Impliquer la communauté dans les activités d'évaluation afin de cartographier les risques et les zones dangereuses, par exemple : inondations, tremblements de terre, érosion, gorges dangereuses ou routes à forte circulation, décharges informelles, zones sujettes à la criminalité ou points névralgiques de la criminalité, etc.
 - Inclure la discussion des mesures d'adaptation développées au niveau de la communauté. Identifier les risques tels que l'emplacement des habitations dans les zones dangereuses, les zones à risque, les zones de protection de l'environnement, les zones de captage, etc.
 - Discuter et proposer des mesures d'atténuation en accord avec les résidents.
-

TACHE 5 DENUMERATION DE L'EXISTANT

- Comptage et cartographie in situ de toutes les structures, unités de logement, unités de commerciales et identification de leurs occupants et/ou propriétaires.
- Cela devrait se faire de manière participative et inclusive, en impliquant le groupe de travail communautaire et les résidents individuels.



- Préparation de la base de données des résidents, propriétaires, locataires, occupants.
- Traiter les informations collectées dans les cartes de base et préparer les plans d'aménagement du territoire
- Établir un plan stratégique préliminaire pour la zone afin d'évaluer la stratégie de redéveloppement et de relogement.
- Un document de planification stratégique doit soutenir le plan et indiquer comment améliorer les conditions socio-économiques du quartier, par des mots et des diagrammes, ainsi que la stratégie pour passer de la situation actuelle à un meilleur cadre de vie pour les résidents. Il peut être étayé par une analyse participative des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT).
- Un plan conceptuel doit être élaboré à ce stade.

TACHE 6 TRAITEMENT DES DONNÉES ET STRATÉGIE

BOITE A OUTILS

OUTIL 1 : BOÎTE À OUTILS DU GROUPE DE TRAVAIL COMMUNAUTAIRE

La mise en place du groupe de travail communautaire implique les activités suivantes :

- i) Fixer les critères de sélection des membres ;
- ii) Se mettre d'accord sur le profil, les rôles et le niveau d'engagement ;
- iii) Cartographier la communauté ;
- iv) Identifier les candidats, évaluer leur disponibilité ;
- v) Former et mettre en place le groupe de travail communautaire.

Il est important de définir les critères de sélection des membres, le profil des membres et les critères de sélection des membres et leur rôle.

Cet ensemble d'outils vise à permettre au comité communautaire d'assumer ses responsabilités en tant que représentant de l'ensemble de la communauté. Ils doivent disposer de documents résumés expliquant l'objectif, la méthodologie et les résultats attendus du comité communautaire pour chaque session.

EN LIGNE RESSOURCES & RÉFÉRENCES :

[Boîte à outils du groupe de travail communautaire \(GTC\)](#)

[Plate-forme d'apprentissage en ligne de PSUP \(Module 8 - Organisation communautaire\)](#)



OUTIL 2 : ENQUÊTES SOCIO-ÉCONOMIQUES ET AUPRÈS DES MÉNAGES

L'enquête socio-économique fournira des informations sur les conditions et les caractéristiques socio-économiques de la zone d'implantation. Le programme doit comprendre les habitants des zones où il est susceptible d'intervenir. Il a besoin d'une série d'informations fiables à leur sujet pour planifier des interventions appropriées et pour l'aider à sélectionner des solutions sur mesure. Les conditions socio-économiques suivantes doivent être étudiées, les données étant traitées dans une feuille Excel puis présentées sous forme de tableaux, de graphiques et de cartes :

- l'âge de la colonie ;
- l'ancienneté des résidents (au cas où il serait décidé de donner la priorité aux hommes et aux femmes qui ont vécu le plus longtemps dans le logement) ;
- le nombre de résidents, leur âge, la répartition par sexe et la composition des ménages, le chef de ménage/le principal soutien de famille (homme/femme/personne âgée/jeune), le nombre de ménages dirigés par des femmes, les personnes handicapées, les membres de différents groupes ethniques et religieux, etc ;
- les niveaux de revenus des ménages (ce qui permettra d'évaluer le caractère abordable des différentes options d'amélioration) ;
- le nombre de ménages disposant de connexions aux infrastructures domestiques (eau, assainissement, électricité, internet) (cela nous indiquera les besoins) ;
- la qualité du logement (toiture, murs, sols, etc., ce qui illustre la nécessité d'améliorer le logement) ;
- le type, l'emplacement et le nombre de services et d'équipements sociaux (la nécessité de les améliorer).

Si le programme a décidé de cibler des groupes particuliers de personnes vulnérables ou défavorisées, il est nécessaire de connaître le nombre de résidents qui appartiennent à ces groupes (par exemple, les enfants en âge pré-primaire, les personnes âgées, les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur du pays, les anciens combattants, les analphabètes).

L'analyse tiendra également compte de la capacité de dépense et de la volonté de contribuer de l'UE.

les résidents, en particulier les propriétaires, qui peuvent apporter des terres, des biens, des garanties, mais aussi les locataires sous la forme d'une contribution en nature, d'un travail ou de travaux sociaux ou d'entretien dans le quartier.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Questionnaires pour l'analyse de la situation TdR pour les services](#)

OUTIL 3 : BASE DE DONNÉES ET CARTOGRAPHIE

Les cartes de base, préparées à l'aide du SIG/CAD, doivent inclure les cartes suivantes :

- localisation de l'implantation dans le plan directeur de la ville
 - Utilisations des sols et réglementations de zonage existantes et proposées
 - Carte cadastrale
 - le réseau routier et l'infrastructure existants et prévus au niveau de la ville
 - mobilité communautaire
 - zones de dangers et de risques
 - analyse de la sécurité et du genre
 - autres

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Questionnaire de profilage urbain](#)

[Analyse spatiale Cartes échantillon](#)

[Plate-forme d'apprentissage en ligne PSUP](#)

OUTIL 4 : TABLEAU DES PARCELLES ET DES PROPRIÉTÉS

Une cartographie précise de la structure immobilière existante est essentielle pour les étapes suivantes du calcul du relogement et de la programmation de l'utilisation des sols.

À partir du plan cadastral existant, une étude détaillée de chaque parcelle, des unités existantes et de leur utilisation serait nécessaire pour estimer le parc de logements actuel et planifier les prochaines étapes.

Il peut s'agir, entre autres, de la taille de la parcelle, de la taille et du nombre de structures existantes, de l'utilisation actuelle, des résidents actuels, de la valeur estimée de la propriété.

Le recensement participatif des parcelles et des propriétés est un outil à utiliser au cours de cette phase.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Recensement et enquête participatifs](#)

[TdR pour les services techniques](#)



OUTIL 5 : ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Une étude d'impact social et environnemental est nécessaire pour que le guichet unique local approuve le projet.

planifier au niveau du concept et formaliser le processus administratif au sein des institutions concernées.

Le processus SEIA peut également être mené à un stade ultérieur, à la fin de l'étape de planification du quartier.

RESSOURCES ET REFERENCES EN LIGNE

:

[Cahier des charges pour l'évaluation des services techniques](#)

OUTIL 6 : RÉUNION DE CONSULTATION DE LA COMMUNAUTÉ

Cet outil vise à fournir des lignes directrices pour mener à bien toute activité de planification sous la forme d'un atelier, afin de favoriser la participation, la collaboration et l'interaction. Les ateliers peuvent se dérouler en personne, en ligne ou en ligne.

une modalité hybride, en fonction des ressources disponibles, des conditions physiques et de santé publique, des besoins et des objectifs. Les deux formats peuvent être combinés dans différentes activités tout au long d'un processus de planification.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE

:

[Liste de contrôle de l'atelier](#)
[Boîte à outils d'information communautaire](#)

OUTIL 7 : ANALYSE SWOT (PARTICIPATIVE)

Pour soutenir la planification stratégique et la préparation du document de planification stratégique, une analyse SWOT participative peut être organisée par l'UCP, avec la participation des principales parties prenantes des institutions, des représentants de la ville, de la communauté, de la recherche et des universités, du secteur privé, tel que les banques, les secteurs de la construction et de l'immobilier.

RESSOURCES ET REFERENCES EN LIGNE

:

[Analyse SWOT](#)
[Analyse des données](#)

ETAPE

QUARTIER PARTICIPATIF

Objectif :

de concevoir en collaboration le plan de quartier afin de guider les interventions de mise à niveau pour mettre en œuvre la vision du développement des quartiers.

TACHES

Évaluation participative



Élaboration d'une vision et d'un scénario



Co-conception et planification de l'égalité des sexes



Développement technique



Validation par la communauté



Événement public



Approbation de la conception du plan

RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION

La participation demande du temps et peut retarder le processus, tout comme elle peut entraîner des conflits à résoudre.

Mesures d'atténuation : établir au début du processus le plan d'action pour la participation et planifier le calendrier et la méthodologie des activités de planification participative.

PARTIES PRENANTES

Gestion de la ville

Unité de coordination du

projet Équipe technique

consultative Groupe de travail

communautaire

RÉSULTATS

Plan directeur de quartier

Approbation du plan

BUDGET

37 000 à 43 000

~ 11 000 \$ / ha de zone de voisinage

CALENDRIER

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

OUTILS

- Analyse des données et planification stratégique
- Cartographie participative
- Ateliers de co-conception
- Discussions de groupe
- Session d'information publique

ÉTAPE 3



TÂCHE 1 PARTICIPATIVE

- L'évaluation participative comprend différentes activités visant à analyser les conditions existantes avec l'aide de la communauté et des résidents. Elle comprend par exemple un exercice de cartographie participative entrepris avec le groupe de travail communautaire. Elle s'appuie sur les connaissances et l'expérience locales de la communauté. Elle permet d'identifier les atouts, les réseaux et les opportunités au sein de la communauté.
- Il permet à la communauté de cartographier son lieu de vie, les infrastructures et les services environnants, les limites du village, les risques et les défis, et de fournir à l'équipe technique des données et des informations précieuses.
- Cette tâche peut aboutir à la production de cartes brutes de la communauté et à l'utilisation d'un GPS ou d'un autre outil de cartographie en ligne pour marquer les structures et les limites de l'établissement/des parcelles.



- La vision donne à la communauté l'occasion d'envisager sa situation actuelle et future. Répondre aux questions : Où en sommes-nous aujourd'hui ? Où voulons-nous être ? Comment y parvenir ?
- La vision met en évidence ce qui est unique dans le quartier et son identité. La vision stratégique vise à identifier, en collaboration, les aspirations à long terme du quartier et à jeter les bases du plan de développement stratégique.
- La vision sert de déclencheur et guide les ambitions du plan, en créant des opportunités et en décomposant les défis en objectifs et en cibles.
- L'élaboration de scénarios pour répondre à la vision définie et aux opportunités et aspirations identifiées

TÂCHE 2 VISION ET SCENARIO

TACHE 3 CO-CONCEPTION ET INTEGRATION DE LA DIMENSION DE GENRE

- À partir de la vision et des scénarios, avec le soutien de l'équipe technique, des ateliers de co-conception et des sessions de planification communautaire sont organisés pour esquisser un plan de structure avec l'aide des bénéficiaires. Ce plan identifie la répartition des principales fonctions, la position des principaux équipements sociaux et des espaces verts, le réseau de sentiers et les principaux itinéraires à développer.
- À partir de l'identification des principales questions et opportunités de planification, mises en évidence lors de la cartographie de base, de l'évaluation participative et de la collecte de données socio-spatiales, élaborer un plan conceptuel de quartier, qui définit le développement de la zone au niveau structurel, en établissant les principales utilisations du sol (résidentiel, équipements publics, espaces verts publics), les réseaux de mobilité (routes, piétons, cyclistes) et les schémas d'infrastructure.
- Il est important de favoriser une approche d'intégration de la dimension de genre dans le processus de planification, en veillant à ce que les besoins et les aspirations des femmes et des jeunes filles vivant dans le campement soient pris en compte. De l'évaluation à l'élaboration de la vision et des scénarios, l'intégration de la dimension de genre garantit que la perspective des femmes et l'approche de la planification intégrant la dimension de genre sont appliquées aux étapes de l'analyse et de la conception.



TACHE 4 TECHNIQUE

- L'équipe technique apportera son soutien à la communauté lors des sessions de participation et de co-conception. À partir des résultats de la vision et de l'élaboration des scénarios, l'équipe technique préparera un plan d'aménagement du quartier, des infrastructures et des réseaux routiers.
- L'équipe technique évaluera la faisabilité technique des solutions de conception par rapport au cadre de planification existant, au plan spatial imposé, tel que le plan directeur de la ville et le plan de développement local, aux réglementations de zonage et aux normes de conception urbaine et écologique.
- Au cours de cette tâche, l'équipe technique, en accord avec l'UCP, confirmera ou ajustera la stratégie de réaménagement et de relogement définie à l'étape 2.
- Tous les documents techniques, plans et études nécessaires seront élaborés à ce stade et devront être rédigés conformément aux exigences du guichet unique afin de garantir une procédure d'approbation sans heurts.





TACHE 5 VALIDATION PAR LE

- Organiser un atelier de validation communautaire avec le groupe de travail communautaire pour résumer les résultats du processus participatif.
- Le groupe de travail communautaire doit approuver les résultats de la conception de l'aménagement du quartier et l'approuver.
- Recueillir d'autres contributions et commentaires finaux

TACHE 6

- Un modèle physique/maquette ou un modèle 3D pour montrer
- À la fin de cette phase de planification de quartier et des activités d'engagement connexes, organiser un événement public pour informer la communauté de l'état d'avancement du processus et des résultats des activités de planification afin d'élargir l'appropriation.
- Il permet de tenir la communauté informée et consciente des prochaines phases du processus et de la contribution attendue.
- Il consolide les canaux de communication établis avec la communauté et confirme la responsabilité de l'autorité locale en matière de promotion.

du processus et des résidents et membres de la communauté.

- Après l'approbation de la communauté, le plan est officiellement remis aux autorités responsables, qui l'adaptent ou l'intègrent au plan de développement local afin de mettre en œuvre le plan directeur de la ville.
- Les services compétents de la ville évalueront l'alignement sur les cadres de planification existants et sur les principes de développement de la planification et, le cas échéant, procéderont à des ajustements afin de garantir une conformité totale avec le plan directeur de la ville, les réglementations de zonage et les normes urbaines.
- Enfin, le plan est soumis à l'approbation des autorités compétentes.

TACHE 7 PLAN DE CONCEPTION

BOÎTE A OUTILS

OUTIL 1 : CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE

La cartographie participative permet d'engager la communauté dans des promenades de reconnaissance sur le terrain et des visites dans le quartier, avec l'équipe technique. Elles sont utilisées



pour familiariser tout le monde avec l'environnement physique et les questions clés, ainsi qu'avec les points de repère, les lieux ayant une valeur particulière pour la communauté, les espaces publics et les services. Elle est généralement organisée au début du processus de planification communautaire et permet de faire le point sur les progrès accomplis à intervalles réguliers.

Le groupe de travail communautaire et l'équipe technique disposent de cartes pratiques et de marqueurs pour faire des croquis et prendre des notes. À chaque endroit clé de l'itinéraire, le groupe s'arrête, prend des photos et des notes, et interagit avec la population environnante.

L'itinéraire peut être planifié à l'avance et figurer sur les cartes imprimées, ou peut être décidé pendant la marche, en suivant les suggestions des participants de la communauté.

À la fin du voyage, toutes les informations sont examinées et discutées dans le cadre d'un exercice collectif de cartographie et les résultats sont transmis à l'équipe technique pour une élaboration plus approfondie.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Cartographie incrémentale participative](#)

[Cartographie participative](#)

[Transfert de reconnaissance](#)

[Boîte à outils pour la visite des secteurs](#)

OUTIL 2 : ANALYSE DES DONNÉES ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Cet outil permet de s'assurer que les données collectées éclairent la prise de décision de manière collaborative. Il peut être utilisé lors d'ateliers, de consultations avec les parties prenantes et d'autres événements afin de garantir une analyse participative des données et une prise de décision éclairée.

Les outils et le format de présentation doivent être adaptés aux parties prenantes.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Boîte à outils pour l'analyse stratégique Analyse des données](#)

[Collecte rapide de données avec les parties prenantes Plate-forme d'apprentissage en ligne de PSUP \(Module 9\)](#)

OUTIL 3 : ATELIER DE CO-CONCEPTION ET PLANIFICATION INTÉGRANT LA DIMENSION DE GENRE

Les ateliers de co-conception sont des sessions pratiques permettant à de petits groupes de professionnels et de non-professionnels de travailler.

développer ensemble et de manière créative des idées de planification et de conception. Il s'agit d'un travail créatif d'un petit groupe de personnes, formé par le groupe de travail communautaire et l'équipe technique, autour d'impressions préparées à partir de cartes ou de modèles physiques flexibles.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Boîte à outils pour un urbanisme respectueux des femmes p. 24-25 Son City Guide p.48](#)

[Atelier de planification communautaire et de conception collaborative](#)



Avec les ressources et les espaces disponibles, il pourrait être organisé à l'aide d'appareils et de logiciels numériques, tels que la [boîte à outils Block by Block](#).

OUTIL 4 : DISCUSSIONS DE GROUPE

Les discussions de groupe sont des réunions consultatives et interactives, impliquant une catégorie cible de personnes, afin d'obtenir un aperçu plus approfondi d'un sujet ou d'une question spécifique.

RESSOURCES ET REFERENCES EN LIGNE :

[Discussion en groupe \(p. 103\) Boîte à outils pour la discussion en groupe :](#)

impactant une catégorie ciblée dans le quartier. Il peut s'agir de femmes et de filles, de personnes âgées, de jeunes et de jeunes travailleurs, ou d'enfants, utilisant des outils adaptés à leurs capacités.



d'expression. Sinon, se concentrer sur un sujet spécifique, par exemple la mobilité, ou les opportunités de développement économique, ou l'accessibilité, etc.

En général, le nombre de participants est réduit, ce qui permet d'interagir plus largement et d'entrer dans les détails, en déployant différents outils.

OUTIL 5 : SESSION D'INFORMATION PUBLIQUE

Après l'atelier de validation avec le groupe de travail communautaire, au cours duquel le plan de quartier est approuvé par les représentants de la communauté, il est conseillé d'organiser un événement public dans le quartier. La séance d'information publique est ouverte à l'ensemble de la communauté et vise à partager avec la société civile les résultats de la planification participative de quartier. L'équipe, en collaboration avec le groupe de travail communautaire, présente les différentes activités menées et les principaux résultats intégrés dans le plan, à l'aide d'une présentation claire.

et dans un langage simple. Dans la mesure du possible, le plan est présenté dans une exposition publique ou sous forme de maquette physique afin de faciliter la compréhension et la collecte des commentaires finaux.

Enfin, la session plénière s'achève par l'explication de la prochaine réunion de la Commission européenne sur les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan et la manière dont la communauté peut continuer à contribuer à sa mise en œuvre.

L'audition publique peut être l'occasion de s'engager avec d'autres parties prenantes qui ont manifesté leur intérêt à collaborer plus activement aux prochaines activités.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Audition publique](#)

[Boîte à outils d'information communautaire](#)

OUTIL 6 : CONCEPTION DÉTAILLÉE

Après avoir recueilli toutes les données finales et commentaires, l'équipe technique est prête

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Exemples de dessins techniques](#)



ETAPE

MISE EN ŒUVRE

Objectif :

définir les mécanismes de mise en œuvre du projet, planifier les phases de construction et les mécanismes de suivi.

Permettre à la communauté de devenir un acteur de la mise en œuvre.

TACHES

Planification financière et des investissements



Planification de la mise en œuvre



Conception du système de protection des locataires



Projets communautaires



Mécanismes de suivi et d'évaluation

RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

L'accessibilité financière pourrait être un défi et avoir un impact sur les plus vulnérables

Mesures d'atténuation : le gouvernement et la ville doivent jouer un rôle central dans la définition des mécanismes de mise en œuvre. Veiller à ce que la communauté et les groupes vulnérables soient consultés.

PARTIES PRENANTES

Unité de coordination du
projet Gestion de la
ville
Groupe de travail
communautaire sur l'assistance
technique financière

RÉSULTATS

Plan de mise en œuvre et phasage
Plan financier
Mécanismes de gestion des quartiers et des
communautés

BUDGET

50 000 à 55 000
~ 13 000 \$ / ha de zone de voisinage

CALENDRIER

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

OUTILS

- Outils financiers
- Fonds gérés
par la Communauté
- Consultation des
locataires
- Renforcement des
capacités

ÉTAPE 4

TACHE 1 : FINANCES ET INVESTISSEMENTS

- Les stratégies de financement permettront de diversifier les sources de financement en exerçant un effet de levier sur les investissements et en mobilisant d'autres fonds. Par exemple, l'évaluation des "partenariats de ressources" nationaux et internationaux pour intensifier la mise en œuvre, le financement public, les subventions ou les prêts pour la capture de la valeur foncière, le financement mixte.
- Définir les possibilités et les contraintes de financement et établir des stratégies pour garantir l'accessibilité financière des solutions et le financement des interventions.
- À ce stade, une étude de faisabilité financière sur les mécanismes de financement sera préparée afin d'évaluer la viabilité des différentes options d'investissement, telles que les PPP, les SPV ou d'autres mécanismes de mise en œuvre.
- La contribution de la communauté doit être évaluée dans les mécanismes de financement. Les organisations communautaires peuvent, par exemple, gérer les fonds d'amélioration des établissements humains non planifiés. Dans diverses parties du monde, les communautés ont procédé de quatre manières différentes : des systèmes d'épargne et de prêt ; des fonds renouvelables ; des fonds de garantie ; des banques communautaires.

TACHE 2 MISE EN ŒUVRE

- À partir du plan directeur du quartier, établir le calendrier de mise en œuvre du projet, le type d'amélioration et le calendrier des composantes et des interventions du projet.
- Fixer le calendrier et les ressources (voir tâche 1) pour démarrer les travaux de construction et définir la gouvernance de la phase de mise en œuvre, en incluant tous les acteurs concernés : la ville, les entrepreneurs, les investisseurs, ainsi que la communauté, qui joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des projets.
- Il est important d'identifier des projets pilotes potentiels pour tester les interventions proposées et d'inclure des projets communautaires dans les cadres de mise en œuvre.
- À Définir une stratégie de renforcement des capacités pour s'assurer que tous les acteurs de la mise en œuvre, y compris la communauté, sont formés pour contribuer à la réalisation du projet. L'évaluation des lacunes et des besoins pourrait être étendue

aux fonctionnaires de la ville afin d'identifier les secteurs et les compétences qui nécessitent une intervention de renforcement des capacités, par exemple dans la conception et la gestion de projets participatifs, la passation de contrats avec les communautés, la gestion des blocs communautaires, etc.

- Le renforcement des capacités doit être inclus dans le plan financier, en tant qu'élément clé de la réussite de la mise en œuvre du projet.
- On suppose que la stratégie de protection des locataires doit être abordée au niveau national et politique et qu'elle nécessite une analyse et une révision du cadre existant. Différentes études et évaluations devraient être préparées pour comprendre le contexte et proposer des améliorations, par exemple l'étude de faisabilité sur les logements locatifs abordables, l'investissement du secteur privé dans les PPP pour les programmes de logements locatifs, les logements locatifs pour les groupes aux revenus les plus faibles et l'évaluation de la rentabilité et de la viabilité financière.
- Au niveau de la mise en œuvre des présentes lignes directrices, il est suggéré d'aborder les questions relatives aux locataires sous différentes perspectives et par le biais de différents mécanismes, tels que l'implication dans l'analyse et les enquêtes pour collecter des données désagrégées, l'inclusion dans le processus participatif et la structure d'organisation communautaire, le développement d'outils adaptés pour les impliquer au cours du processus, tels que les discussions de groupe, les ateliers thématiques, les consultations collaboratives avec les autres parties prenantes clés telles que les propriétaires, les résidents du quartier, les fournisseurs de services et la ville, et enfin l'inclusion des programmes de location dans l'évaluation de la faisabilité financière et dans la planification.
- Les programmes de location font partie d'une planification financière plus large au niveau du quartier. Il s'agit ici de la faisabilité financière et technique du maintien des locataires sur le site spécifique et dans le contexte existant.

TACHE 3 PROTECTION DES LOCATAIRES

TACHE 4 PROJETS COMMUNAUTAIRES

- En fonction de l'évaluation du niveau d'accessibilité financière des locataires établie à l'étape 2, concevoir différentes solutions pour maximiser la protection des locataires et les maintenir dans le quartier réaménagé et modernisé.
 - Impliquer les locataires dans différentes réunions de consultation afin d'évaluer les solutions et d'affiner les approches tout au long du processus, à l'aide de différents outils.
 - La communauté peut jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de la stratégie des projets d'amélioration. Sous la direction de la ville et de l'expert en mobilisation communautaire, et éventuellement avec le soutien de l'équipe technique, le groupe de travail communautaire peut être engagé dans des consultations ciblées pour identifier les besoins des communautés en termes de moyens de subsistance et de conditions de vie, et où il peut contribuer à l'entretien des structures et infrastructures communes du quartier/bloc.
 - La consultation permettra d'identifier les projets communautaires susceptibles d'améliorer la vie dans le quartier et qui peuvent être gérés par la communauté.
 - La gestion et la gouvernance de la maintenance et de la gestion de l'infrastructure doivent être convenues en étroite concertation avec la ville et les prestataires de services.
 - Les communautés peuvent créer des projets pour acquérir de nouvelles compétences et capacités, accéder à des fonds de financement et d'amorçage pour l'entrepreneuriat afin de générer des revenus, ainsi qu'à une construction et une gestion simplifiées des infrastructures.
-

- Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation afin de rendre le projet responsable devant les résidents concernés, les partenaires, les parties prenantes et les donateurs.
- Contrôler les progrès et prendre des mesures correctives, le cas échéant.
- Soutenir la prise de décision et favoriser l'engagement des promoteurs et des bailleurs de fonds
- Tirer les leçons de l'expérience afin d'éclairer les actions futures et d'élargir le projet.
- Le groupe de travail communautaire doit être associé à la planification et à la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation.

BOITE A OUTILS

OUTIL 1 : OUTILS FINANCIERS

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[E-Cadre financier stratégique](#)

[Plateforme d'apprentissage en ligne PSUP \(Module 7 - Cadre de financement stratégique\)](#)

[Plateforme d'apprentissage en ligne PSUP \(Module 14 - Engagement du secteur privé\)](#)

Différents outils permettant de fournir des scénarios de mécanismes financiers pour planifier la viabilité financière de l'opération.

Par exemple, un simulateur Excel qui propose différentes options : Gouvernement, privé, mécanisme de financement PPP :

- IRR
- ROI
- Valeur actuelle nette (VAN)

OUTIL 2 : FONDS GÉRÉS PAR LA COMMUNAUTÉ

Grâce aux fonds gérés par les communautés, des fonds d'amorçage sont mis à la disposition des groupes communautaires pour qu'ils développent des projets et des innovations visant à améliorer leurs conditions de vie.

Les projets du FMC sont axés sur les communautés car ils répondent à leurs besoins en termes de moyens de subsistance et de conditions de vie.

Le FMC permet aux groupes communautaires d'identifier, de concevoir, de mettre en œuvre et de suivre des interventions prioritaires afin d'améliorer les conditions de vie dans leur quartier tout en améliorant leurs moyens de subsistance.

Les fonds gérés par les communautés permettent à ces dernières de participer activement à la transformation de leurs quartiers. Les fonds gérés par les communautés doivent leur donner les moyens d'agir et promouvoir des partenariats alignés sur une vision commune de la transformation de la ville à court, moyen et long terme.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Projet communautaire](#) (p. 138)

[Plate-forme d'apprentissage en ligne de PSUP \(Module](#)

En outre, grâce au FMC, les communautés peuvent mettre en œuvre des projets de développement de quartier visant à remédier aux privations des bidonvilles et à d'autres problèmes tels que l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'électricité, la collecte des déchets, le logement, etc.

l'amélioration de l'environnement, la construction d'équipements collectifs, etc.

OUTIL 3 : CONSULTATION DES LOCATAIRES

Un groupe de discussion ou un atelier thématique sur les problèmes des locataires et les solutions locatives pour le quartier après l'amélioration est un outil pertinent pour engager les locataires et les propriétaires dans une discussion collaborative afin de résoudre les conflits et de trouver des accords.

Il existe de nombreux points faibles dans leur relation qui doivent être abordés et discutés, tels que la location, les conditions de l'accord, le cadre temporel et la période de préavis de rupture du contrat, la fourniture de mobilier, le paiement des services publics communs, etc.

Il est recommandé d'inclure dans la discussion l'équipe de la ville et de l'UCP afin d'assurer une compréhension commune et de créer un environnement propice à l'échange d'informations.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Logement locatif](#)

[Boîte à outils pour les discussions de groupe](#)

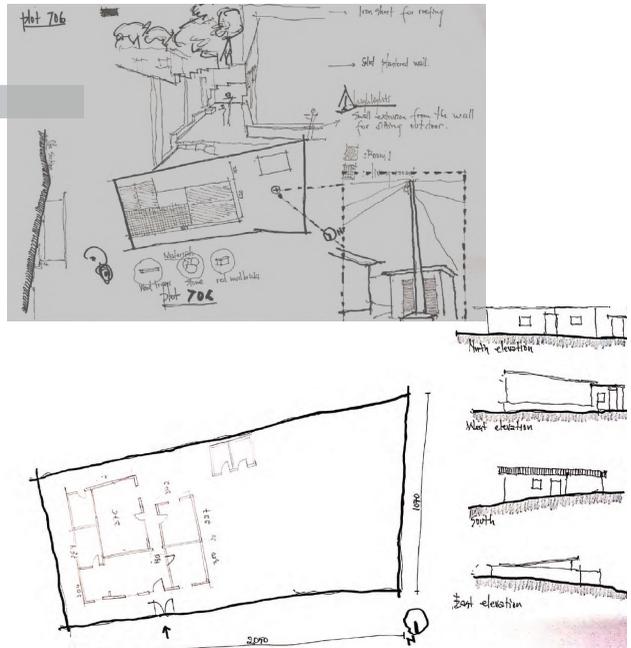
3

CONDITIONS DE LOGEMENT

nt 706

VILLAGE : IZUBA

Chef de famille :
Homme, 47 ans
Éducation : Niveau secondaire
Statut : Marié(e)
Emploi : Vendeur
Revenu moyen/mois :
+200 000 RWF
Vit dans cette parcelle :
>10 ans
N. Locataires par
unité : 3 personnes
1 latrine à fosse - partagée



l'engagement du gouvernement sur les options et le cadre réglementaire pour protéger les intérêts et les besoins des locataires et des propriétaires.

OUTIL 4 : STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La conception et la mise en œuvre de projets participatifs d'amélioration urbaine peuvent nécessiter le développement de nouvelles compétences et capacités à différents niveaux.

Le développement des capacités peut consister en l'un ou l'autre des éléments suivants :

- Accroître les compétences (par exemple, par la formation et l'assistance technique sur le terrain axées sur des aspects spécifiques de la conception, de la planification, de la gestion et de l'exécution des programmes).
- Améliorer les processus organisationnels (par exemple par l'application de nouvelles techniques, la réorganisation, la gestion et l'assistance technique).
- Augmentation des ressources (financières, physiques, humaines, organisationnelles et capacité à gérer des fonds, des projets multiples et des rapports financiers).
- Adapter la politique (pour permettre une utilisation efficace des nouvelles compétences, des nouveaux processus et des nouvelles ressources).

Si tous les acteurs concernés ont besoin de nouvelles compétences, ils n'ont pas tous les mêmes. Tableau

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Stratégie de renforcement des capacités](#) (p. 90) [Plate-forme d'apprentissage en ligne PSUP](#)

Voici un aperçu des besoins de certaines des parties prenantes probables - quelles connaissances et quelles compétences. Il donne des exemples et ne couvre pas



TABLEAU 3.2 : BESOINS EN CAPACITÉS DES PARTIES PRENANTES DE LA CWSU ET MOYENS DE LES DÉVELOPPER

ACTIONNAIRE	CAPACITÉS REQUISES (EXEMPLES)	LES MODALITÉS D'OBTENTION (EXEMPLES)
Ministères du gouvernement central	Capacité à faciliter l'amélioration du logement et des services.	<ul style="list-style-type: none"> s Visites d'étude des programmes CWSU dans d'autres villes (connaissance des politiques de facilitation). s Adapter la politique.
Gouvernement local (le maire, les hauts fonctionnaires et les services)	Comment promouvoir et travailler avec des processus participatifs.	<ul style="list-style-type: none"> s Voyages d'études dans le cadre des programmes de l'université d'État de Californie (CWSU) dans d'autres villes. s Formation du personnel et de la direction aux nouvelles techniques financières et de gouvernance. s Adapter les politiques et les procédures.
Organisations donatrices	Comment s'assurer que les processus participatifs influencent les accords de prêt et de subvention.	<ul style="list-style-type: none"> s Réunions et ateliers des donateurs. s Adapter la politique. s Formation
Institutions de microfinance	Coordination avec les grandes banques commerciales.	<ul style="list-style-type: none"> s Ateliers conjoints avec les banques commerciales. s Voyages d'étude.
Banques commerciales	La conception de services financiers adaptés aux pauvres (par exemple pour le logement et les micro-entreprises).	<ul style="list-style-type: none"> s Augmentation des ressources humaines consacrées à la gestion de nouveaux fonds importants provenant de banques ou de donateurs. s Ateliers conjoints avec des institutions de micro-finance. s Voyages d'étude. s Adapter la politique. s Augmenter les ressources humaines et organisationnelles consacrées aux services du secteur des bas revenus.
Entreprises de services publics	Travailler avec la gestion communautaire des services publics.	<ul style="list-style-type: none"> s Voyages d'études dans d'autres villes avec le programme CWSU. Engagement communautaire. s Adapter les politiques et les systèmes.
Prestataires de services privés	Comment coordonner et utiliser les ressources des organisations communautaires.	<ul style="list-style-type: none"> s Voyages d'études dans d'autres villes avec le programme CWSU. s Adapter les politiques et les systèmes.
Entreprises de construction	Développement d'options de conception de logements progressifs.	<ul style="list-style-type: none"> s Formation s L'engagement communautaire. s Adaptation des politiques et des systèmes.
Promoteurs immobiliers et grands propriétaires fonciers	Sensibilisation aux régimes fonciers non conventionnels et aux options de développement.	<ul style="list-style-type: none"> s Formation s Conférences / séminaires. s Adapter la politique et les systèmes d'exploitation.
Architectes, ingénieurs, planificateurs	Conception de logements appropriés et abordables, matériaux de construction et normes de planification. Une conception de l'habitat axée sur la rue.	<ul style="list-style-type: none"> s Formation s Engagement communautaire. s Adaptation du rôle professionnel.
Petits propriétaires (bidonvilles)	Sensibilisation aux changements en matière de régime foncier et de propriété et à leurs implications.	<ul style="list-style-type: none"> s Stratégie de communication (par exemple, réunions communautaires avec fiches d'information / dépliants).
Chefs traditionnels	Assumer/partager les responsabilités avec les élus communautaires et les conseillers municipaux.	<ul style="list-style-type: none"> s Réunions avec des conseillers et des responsables communautaires élus. s Formation (ateliers).
ONG (nombreuses)	Comment conseiller et faciliter les processus participatifs avec les organisations communautaires.	<ul style="list-style-type: none"> s Voyages d'étude auprès d'ONG dans d'autres villes avec l'expérience de la CWSU. s Conférences, ateliers et séminaires. s Augmenter les ressources humaines, physiques et organisationnelles.
Organisations communautaires (de différents types)	<ul style="list-style-type: none"> s Gestion d'organisations de services (par exemple pour les déchets solides, l'eau potable). s Collecte de données/recensement participatif. 	<ul style="list-style-type: none"> s Visites d'échange avec des organisations communautaires déjà expérimentées dans le domaine des services d'aide à l'enfance. s Augmenter les ressources humaines, physiques, financières et organisationnelles. s Formation
Fédérations et réseaux d'habitants de taudis	Négocier avec les planificateurs de programmes à l'échelle de la ville pendant la phase de conception.	<ul style="list-style-type: none"> s Voyages d'études dans le cadre des programmes de l'université d'État de Californie du Sud dans d'autres villes.
Propriétaires occupants	Prise de conscience des nouvelles obligations financières (par exemple, le paiement des services publics et de l'impôt foncier).	<ul style="list-style-type: none"> s Réunions d'information avec les ONG/OBC
Locataires	Prise de conscience des nouveaux droits et responsabilités (par exemple, le régime foncier).	<ul style="list-style-type: none"> s Réunions d'information avec les ONG/OBC.

ETAPE

BLOCS ET UNITÉS

Objectif :

co-définir la typologie de l'unité et les équipements au niveau de l'îlot, évaluer et attribuer la nouvelle unité

TACHES

Phase 1 Engagement des résidents



Évaluation des biens existants



Analyse des besoins en équipements du bloc



Conception conjointe d'unités d'habitation



Négociation du relogement



Conception détaillée de l'architecture et de l'ingénierie

RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

Les négociations sur le relogement et l'évaluation des biens immobiliers peuvent entraîner des retards et des conflits.

Mesures d'atténuation : mécanismes participatifs pour garantir la consultation individuelle et la sensibilisation/approbation de la communauté.

PARTIES PRENANTES

Gestion de la ville

Unité de coordination du projet

Équipe technique consultative

Groupe de travail communautaire

RÉSULTATS

Conception détaillée des blocs et

des unités Permis de construire

Tableau de répartition des unités

BUDGET

40 000 à 45 000

~ 11 000 \$ / ha de zone de voisinage

CALENDRIER

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

OUTILS

- Dénombrement & Mapping
- Unités Sessions de co-conception
- Conception architecturale détaillée et cahier des charges
- Travail de l'unité

ÉTAPE 5



TACHE 1 PHASE 1 RÉSIDENTS

- Conformément au calendrier de mise en œuvre établi à l'étape 4, les résidents de la phase 1 parcelles identifiées participent à des réunions et à des séances d'information
- Ils reçoivent suffisamment d'informations sur la procédure, sur leurs droits, sur les possibilités offertes et sur les changements de mode de vie apportés par les nouvelles unités d'habitation.

TACHE 2 ÉVALUATION DE L'EXISTANT

- La propriété de chaque propriétaire fait l'objet d'une évaluation officielle et d'un accord entre la ville de Kigali et les propriétaires.
- Sur la base de l'évaluation officielle, chaque propriétaire aura droit à une quantité spécifique d'espace extérieur et intérieur dans le nouveau bâtiment.
- Les nouveaux espaces immobiliers seront attribués en tenant compte d'autres éléments que la simple valeur, tels que : le revenu locatif avant la transformation, la présence d'activités commerciales, l'exigence d'un espace plus grand au rez-de-chaussée, les normes minimales liées à la taille du ménage.
- L'attribution finale de l'espace dépendra du coût de construction estimé de chaque unité par rapport à l'évaluation officielle, mais sera combinée avec les critères énumérés ci-dessus et peut ne pas être une conversion de valeur¹ pour¹.

TACHE 3

ANALYSE DES BESOINS EN ÉQUIPEMENTS DU BLOC

- Des séances de consultation sont organisées avec les résidents, les bénéficiaires et d'autres représentants de la communauté afin de recueillir les contributions et les demandes des résidents concernant les principales exigences en matière d'installations communes et d'utilisation d'espaces partagés dans chaque bloc.
- L'équipe technique soutiendra cette activité en proposant des solutions techniques adaptées et financièrement viables pour répondre aux besoins.
- Les habitants participeront à la conception des équipements de plain-pied, tels que les espaces communs pour le séchage du linge, les points de collecte des déchets, les cuisines extérieures, les jardins et les aires de jeux.
- Les propriétaires sont engagés individuellement par l'équipe technique pour esquisser en collaboration la conception et les options de l'unité en suivant un catalogue de typologie fourni par l'équipe technique, sur la base de la surface disponible attribuée à l'étape précédente.
- Des réunions d'analyse et d'évaluation des besoins sont organisées individuellement pour noter les demandes spécifiques. Par exemple, l'accessibilité pour les personnes handicapées, l'ajustement de la distribution des unités internes, le nombre de chambres, les exigences des unités locatives, les espaces commerciaux, etc.
- Grâce à l'augmentation de la densité, des logements excédentaires seront disponibles pour la location ou pour accueillir des locataires et des propriétaires d'autres quartiers.
- Sur la base des résultats des tâches 2 et 4, l'équipe technique élaborera un tableau d'attribution des unités qui combinera l'espace prévu pour être attribué à chaque propriétaire conformément à la tâche 2 avec les solutions de conception souhaitées qui sont apparues dans la tâche 4
- Cet outil servira de base pour combiner les besoins de chaque ménage avec l'espace disponible et permettra à l'équipe technique de commencer à rédiger l'affectation d'une unité potentielle sur la base de l'espace disponible dans chaque bloc.

TACHE 4 CO-CONCEPTION D'UNITÉS D'HABITATION

TACHE 5 RELOGEMENT

ÉTAPE 5

TACHE 6 ARCHITECTURE ET INGÉNIERIE

- À la fin de l'élaboration technique, l'équipe technique s'entretiendra à nouveau avec les propriétaires pour leur présenter les solutions proposées et convenir, en principe, de l'adéquation de l'espace et des unités alloués aux besoins de chaque ménage.

- À ce stade, l'équipe technique rédigera tous les plans d'architecture et d'ingénierie nécessaires pour lancer l'appel d'offres pour les travaux de construction.
- Les dessins techniques seront rédigés en accord avec les exigences du One Stop Center et comprendront un plan d'implantation, des coupes transversales, une analyse géotechnique, des dessins structurels et des plans MEP.
- Le produit final de cette tâche sera la documentation complète pour la demande de permis de construire et les documents d'appel d'offres - y compris le cahier des charges - pour l'acquisition des travaux de construction.

XS

A partir de
FRW 7.500.000



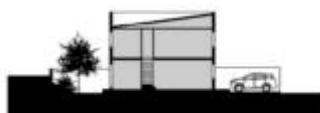
A partir de
FRW 9.200.000

XS STIDUO 58m²

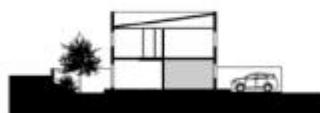
Dimensions intérieures: 3.50m x 8.34m
Hauteur sous plancher: 2.40m
Matériau du mur: Briques modernes à parement intégral
Plancher haut: Bois/Hourdis entre deux niveaux
Plancher bas: Chappe au mortier de ciment
Matériau de la toiture: Tôle galvanisé

XS SIMPLE DUPLEX 58m²

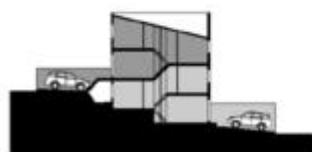
Salon/salle à manger	19
Chambre principale	8
Chambres supplémentaires (2x)	15
Cuisine	v
Chambre (1x)	v
Rangement	v
Jardin	v



XS SIMPLE DUPLEX



XS STIDUO



XS Double duplex à deux niveaux



BOITE A OUTILS

OUTIL 1 : RECENSEMENT ET CARTOGRAPHIE

Le dénombrement consiste à compter et à cartographier in situ toutes les structures, unités d'habitation, unités commerciales et à identifier leurs occupants et/ou propriétaires, afin de déterminer qui vit où, depuis quand, etc. Cette opération peut être réalisée de manière participative et inclusive.

Il identifie l'emplacement physique des structures, des cabanes, des unités de logement sur une carte, ainsi que les personnes et les familles touchées par la phase du projet. Il concerne

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Dénombrement et enquête Dénombrement \(p. 103\)](#)

les décisions relatives aux critères d'éligibilité et à la reconnaissance des droits. Elle comprend la collecte de tous les documents relatifs aux résidents et la constitution d'une base de données des résidents, des propriétaires, des locataires et des occupants. Il implique la communauté et les résidents dans cet exercice.

OUTIL 2 : SESSIONS DE CO-CONCEPTION D'UNITÉS

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[CATALOGUE DES SYSTÈMES MODERNES DE CONSTRUCTION EN BRIQUES SKAT](#)

[Boîte à outils pour la consultation individuelle](#)

Les propriétaires peuvent personnaliser et composer leur unité en choisissant la taille et les normes qu'ils peuvent se permettre. L'intérieur a une composition flexible qui peut être modifiée au fil du temps.

Les options de conception sont discutées avec l'équipe technique pour s'aligner sur le plan de quartier et les solutions de conception au niveau de l'îlot.

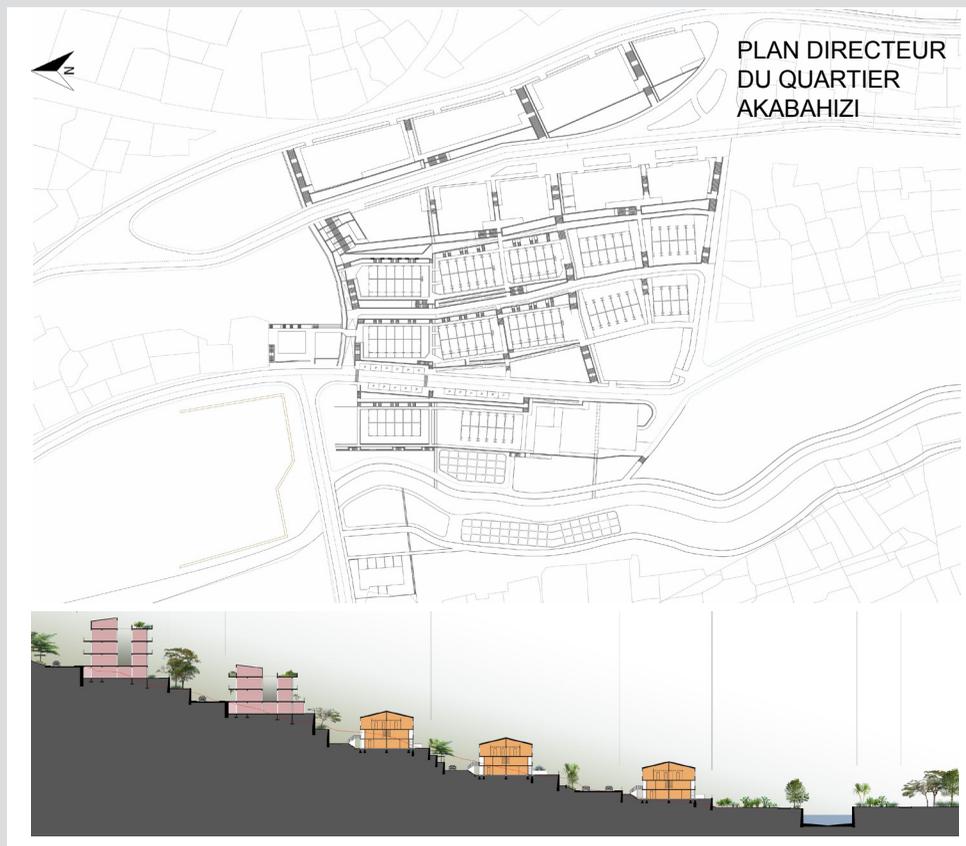
OUTIL 3 : CONCEPTION ARCHITECTURALE DÉTAILLÉE ET DQE

L'équipe technique apporte son soutien à la co-conception des bâtiments,

la personnalisation des aspects architecturaux du projet en fonction des besoins des futurs résidents. Des dessins types et des devis quantitatifs sont disponibles pour guider les futurs résidents.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Exemples de dessins techniques](#)



l'application des solutions adoptées en matière de conception ainsi que des lignes directrices détaillées en la matière

OUTIL 4 : OUTIL DE CALCUL DE L'AFFECTATION DES UNITES

La conversion des valeurs immobilières existantes en nouvelles unités résidentielles superposées nécessite une évaluation minutieuse de plusieurs paramètres.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Boîte à outils pour l'attribution des unités](#)

ETAPE

L'EXÉCUTION DU PROJET

Objectif :

pour **donner le coup d'envoi** à la mise en œuvre du projet et commencer les travaux de construction, en faisant participer la communauté à l'exécution

TACHES

Lancer la mise en œuvre



Appels d'offres et contrats de travaux



Déplacement temporaire



Activités de construction

RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

Le relogement temporaire de tous les résidents touchés pourrait s'avérer difficile.

Mesures d'atténuation : assurer un relogement temporaire dans d'autres quartiers réaménagés. Prévoir une allocation de logement pour la période de construction

PARTIES PRENANTES

Gestion de la ville

Unité de coordination du
projet Entrepreneur
Communauté

RÉSULTATS

Documents d'appel
d'offres Contrats de
sous-traitance

BUDGET

280 à 330 \$ / m² de surface utile.

Comprend la supervision, la préparation du site, le
relogement temporaire et la construction.

CALENDRIER

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

OUTILS

- Sélection des entrepreneurs et travaux
- Communauté

ÉTAPE 6

TÂCHE 1

LANCEMENT DE L'APPEL D'OFFRES TRAVAUX

TÂCHE 2

APPEL D'OFFRES TRAVAUX

- Après avoir préparé la conception détaillée, l'estimation des coûts et le calendrier de mise en œuvre de toutes les composantes du projet, la phase des travaux de construction peut être lancée.
- Le coup d'envoi de la phase de construction peut être célébré par un événement public, impliquant l'ensemble de la communauté qui peut être informée de l'avancement des travaux et des prochaines activités et phases prévues.
- Adapter les procédures générales d'appel d'offres, de passation de marchés et de construction aux conditions et aux possibilités du projet.
- Des appels d'offres préférentiels pour les entrepreneurs communautaires devraient être envisagés afin de réduire les coûts globaux de construction et de promouvoir l'établissement d'une main-d'œuvre bien qualifiée, formée aux typologies à faible coût, parasismiques et de densité moyenne.
- Les contrats communautaires créent des emplois et jettent les bases de l'entretien des services améliorés par la communauté à un stade ultérieur, tout en renforçant l'appropriation du projet.
- Identifier où la communauté pourrait créer une entreprise pour l'entretien du projet (par exemple, l'élimination des déchets solides, l'approvisionnement en eau, la réparation des routes).



TACHE 3 TEMPORAIRE

- Le projet de réaménagement implique un déplacement temporaire des résidents, qui sont relogés dans des unités alternatives pendant la période de construction et avant de recevoir les nouvelles unités d'habitation.
- La relocalisation temporaire doit se faire de préférence à proximité du site d'origine.
- Avec l'avancement des travaux de construction et la disponibilité d'unités excédentaires, la relocalisation temporaire peut avoir lieu au sein du même lotissement ou être évitée, puisque les unités nouvellement disponibles peuvent déjà être attribuées aux personnes affectées par les phases ultérieures de développement.
- Tout en assurant le relogement temporaire des propriétaires, des mesures appropriées doivent être mises en place pour faciliter le maintien des locataires existants.

TACHE 4 CONSTRUCTION

- Le nettoyage du site peut être effectué avec l'aide des résidents, ce qui permet de récupérer la plupart des matériaux de construction des unités existantes.
- Les résidents peuvent être engagés dans les activités de construction (voir tâche n°2) après avoir reçu une formation sur le tas et une supervision technique pendant les travaux.
- Il peut être demandé au contractant d'impliquer des étudiants des écoles techniques et d'enseignement professionnel pour leur période de stage industriel.
- L'offre d'infrastructures peut être développée progressivement en fonction des priorités de la communauté et de l'accessibilité financière. Le dimensionnement de l'infrastructure doit également tenir compte de l'équilibre approprié entre les normes minimales requises et le besoin d'accessibilité financière, en encourageant la construction de technologies à faible coût dans la mesure du possible.
- Les solutions naturelles doivent être privilégiées dans la conception et la construction de toutes les infrastructures de gestion des eaux de pluie et des eaux usées.

BOITE A OUTILS

OUTIL 1 : SÉLECTION DES CONTRACTANTS ET TRAVAUX

Des termes de référence ont été rédigés au cours de l'exécution du projet afin de soutenir

RESSOURCES ET REFERENCES EN LIGNE :

Il s'agit également de définir les exigences essentielles pour la sélection des bureaux d'études et des contractants. Des exemples de termes de référence sont disponibles en ligne à titre d'orientation.

OUTIL 2 : CONTRATS COMMUNAUTAIRES

Les projets pilotes ou les projets communautaires identifiés à l'étape 4, Planification de la mise en œuvre, sont lancés pour les travaux de construction au cours de cette phase. Les membres de la communauté, sous la forme d'une coopérative de construction de bâtiments ou en tant qu'individus engagés par l'entrepreneur, peuvent participer à la mise en œuvre, afin de renforcer la communauté et de générer des revenus locaux.

En outre, les membres des comités communautaires sélectionnés ont reçu une formation appropriée,

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Casa Minha Maputo](#)

[Études de cas des projets communautaires de PSUP](#)

[Etude de cas PSUP Ghana](#)

Les membres du comité communautaire peuvent jouer un rôle de supervision sur le site de construction, ce qui peut conduire à une meilleure qualité d'exécution. Les membres du comité communautaire fourniraient des rapports de visite directe du site à l'agent de construction du projet (l'agent technique qui certifie les paiements aux entrepreneurs). En l'absence d'un consultant technique majeur, le rôle du représentant de la communauté dans la supervision du site/la gestion du projet.





TACHES

Clôture du projet de la phase 1



Transfert de propriété et d'actifs



Transfert des rôles et des
responsabilités



Suivi et évaluation



Gestion après la mise en œuvre



Phase 1 Évaluation/planification Phase 2



Renforcement des capacités

RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

Mauvaise coordination entre les parties prenantes, manque de ressources financières, absence ou mauvais entretien

Mesures d'atténuation : la coordination, le processus et la programmation financière de l'unité de coordination du projet, en collaboration avec les acteurs et agences urbains publics et privés concernés, constituent un facteur clé du succès durable et de l'extension du processus d'amélioration. Cela implique l'engagement et la participation de la communauté dans le fonctionnement et l'entretien des infrastructures et des services, ainsi que dans l'amélioration de la qualité de vie des habitants.

ETAPE

PLAN POUR LE

Objectif :

planifier la durabilité à long terme du projet, en assurant la formalisation et l'institutionnalisation du processus et des résultats

PARTIES PRENANTES

Gestion de la ville

Unité de coordination du
projet Entrepreneur

RÉSULTATS

Résultats du suivi et de l'évaluation

Accords avec les propriétaires et les
locataires Plan de gestion et de durabilité
Institutionnalisation du processus

BUDGET

43 000 à 47 000

~ 11 500 \$ / ha de zone de voisinage

CALENDRIER

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

OUTILS

- Fonctionnement et gestion de la communauté
- Suivi et évaluation
- Formation
- Remise officielle

ÉTAPE 7

TÂCHE 1 PROJET DE LA PHASE 1

- Il marque la fin d'une phase d'un programme en plusieurs phases. Il comprend deux domaines :
 - Administratif (les titres de propriété ont été correctement archivés et sont prêts à être transférés aux futurs utilisateurs, la clôture et l'audit des comptes et le transfert des actifs) et
 - Clôture du contrat de construction (règlement et documentation de tous les contrats en cours). L'examen des travaux achevés doit être effectué par l'autorité locale en partenariat avec le superviseur des travaux, une liste des problèmes doit être préparée et le contrat doit être clôturé une fois que tous les problèmes ont été résolus.
- Elle peut être clôturée par un événement public au niveau du quartier, pour marquer la fin de la phase du programme et le faire connaître pour la dernière fois.

TÂCHE 2 TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ ET

- Il implique le transfert officiel de la propriété et des actifs aux bénéficiaires par le transfert des titres de propriété des unités attribuées aux anciens propriétaires.
- Il peut impliquer la signature du document d'accord entre propriétaires et locataires avec les autorités responsables de la ville.
- Chaque bloc serait attribué à :
 - Unités dédiées au relogement des anciens propriétaires
 - Les unités supplémentaires des propriétaires (résultant du processus d'attribution des unités décrit ci-dessus) qui sont dédiées à la location ou à l'accueil d'activités économiques.

TÂCHE 3 TRANSFERT DES RÔLES ET

TÂCHE 4 SUIVI ET

TÂCHE 5 POST MISE EN ŒUVRE

- Différents organismes et acteurs doivent prendre en charge les activités pour garantir leur durabilité et leur entretien, y compris les infrastructures et les services.
- Des accords doivent être rédigés pour définir qui assumera ces responsabilités à l'avenir.
- Des consultations et des réunions doivent être organisées pour définir ce qui précède et informer le plan de gestion et de durabilité (voir tâche n° 5).

- Mettre en œuvre les activités de suivi et d'évaluation définies à l'étape 4, collecter les données et prendre des mesures correctives, le cas échéant.
- Impliquer le groupe de travail communautaire dans le processus de suivi et d'évaluation
- Le suivi et l'évaluation consistent en un exercice continu d'évaluation des performances des objectifs, des stratégies et des projets du plan. Dans le cadre de cette activité, l'équipe technique élaborera une matrice de suivi, d'évaluation et de rapport continu sur les phases du plan et sur le développement, la mise en œuvre et l'impact des projets.
- La matrice définira les éléments à évaluer et après quelles périodes (par exemple : juste après l'occupation/l'installation, 1 an après l'occupation, 2 ans après l'occupation). Les éléments à évaluer, par exemple, l'évaluation de l'occupation par les utilisateurs finaux et l'utilisation réelle des nouveaux espaces, des logements et des espaces publics, l'identification des problèmes et des lacunes, la documentation des enseignements tirés afin d'ajuster les projets futurs, etc.

- Préparer le plan de gestion et de durabilité, y compris le plan de financement
- Manuel des règles et règlements du projet et création d'un comité de supervision des résidents
- Créer des entreprises communautaires de maintenance
- Stratégie de communication pour diffuser les rôles et les responsabilités
- Protocole d'accord entre la ville/les agences sectorielles et d'autres organismes identifiés les acteurs responsables de la gestion et de l'entretien

TÂCHE 6
ÉVALUATION
DE LA PHASE
1/

- Avec les résultats du processus de suivi et d'évaluation, revoir les résultats de la phase 1
- À partir des enseignements tirés et des lacunes et échecs identifiés, commencer à planifier et à programmer la phase 2 (voir étape 1). La documentation sur les enseignements tirés peut être rendue publique et partagée avec les principales parties prenantes et les bénéficiaires.



- Les communautés qui prennent en charge la gestion et l'entretien de certaines infrastructures et de certains services ont besoin d'une formation appropriée. De même, si elles sont impliquées dans les travaux de construction.
- Un comité de gestion communautaire, issu du groupe de travail communautaire créé à l'étape 2, doit être mis en place et formé à l'entretien des installations/des infrastructures partagées au niveau du bloc, à la gestion de base, à la résolution des conflits, etc.
- Inclure la formation des fonctionnaires de la ville, en améliorant la gestion des projets, la planification participative, les contrats communautaires, entre autres. À évaluer au moyen d'une analyse des lacunes et des besoins.



BOITE A OUTILS

OUTIL 1 : FONCTIONNEMENT ET ENTRETIEN DE LA COMMUNAUTE

De nombreux projets ont fait preuve d'une mise en œuvre réussie et d'une durabilité à long terme en impliquant la communauté dans l'exploitation et la maintenance (O&M) des infrastructures de base ou des installations au niveau du bloc.

L'exploitation concerne le fonctionnement quotidien d'un système ou d'un service et comprend le travail et les coûts d'exploitation. La maintenance concerne les activités nécessaires pour maintenir le système ou l'infrastructure dans un état de fonctionnement et d'entretien optimal et pour éviter les retards, les réparations et/ou les temps d'arrêt.

Planification L'implication de la communauté dans les besoins d'O&M nécessite des sessions consultatives et des réunions d'information.

accord avec la ville et les agences responsables du fonctionnement et de l'entretien. La répartition des rôles et des responsabilités doit être clairement convenue et définie, et les questions de sécurité et de fourniture de matériaux, d'outils et d'équipements doivent être abordées.

Formation ciblée et supervision des membres de la communauté, de la coopérative ou du comité d'entretien de la communauté.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Fonctionnement et entretien de la Communauté](#)

[Fonctionnement et entretien d'Haïti](#)

OUTIL 2 : SUIVI ET ÉVALUATION

Les quatre raisons de procéder à un suivi et à une évaluation sont les suivantes : la responsabilité, la gestion, la prise de décision et l'apprentissage.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Suivi et évaluation](#) (p. 119)

[Enquête de retour d'information](#)

Le système de suivi et d'évaluation sera conçu en fonction des réponses aux questions suivantes : qui s'en charge ? quelles sont les données à collecter ? quelles sont les méthodes et les sources de collecte de données appropriées ?

Calendrier des rapports, méthodes pour les données

La collecte de données et l'implication des résidents de la communauté sont définies dans l'étape 4 et sont désormais régulièrement enregistrées.

OUTIL 3 : MANIFESTATION OFFICIELLE DE REMISE DES CLÉS

L'événement de clôture de la phase du projet peut être organisé sous la forme d'une fête communautaire de quartier. Les responsables locaux, la communauté et les représentants de la ville invitent également les donateurs et d'autres personnes de haut niveau à participer à cette fête.

les institutions gouvernementales et les mé

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Boîte à outils d'information communautaire](#)



Les discours et remarques de remise officielle, les spectacles de rue, les concerts, les festivals de cuisine et les spectacles de danse ou d'autres initiatives sont encouragés pour montrer le niveau d'engagement et de satisfaction de tous les acteurs à l'occasion de cette importante étape de clôture.

OUTIL 4 : FORMATION

Différentes formations et un développement des compétences ad hoc peuvent être proposés aux différentes parties prenantes pour soutenir la mise en œuvre et la durabilité du projet.

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES EN LIGNE :

[Plate-forme d'apprentissage en ligne PSUP Boîte à outils de formation](#)

04

LES ENSEIGNEMENTS TIRES²



La pertinence du processus Mpazi ne réside pas seulement dans l'achèvement de la première phase de développement avec une satisfaction générale des résidents. L'un des résultats les plus précieux du processus est la sensibilisation de la ville de Kigali et d'autres acteurs gouvernementaux aux défis, mais aussi aux possibilités de mise en œuvre d'un processus similaire à grande échelle.

□ L'engagement communautaire et les aspects liés à l'inclusion ont joué un rôle clé dans l'accueil positif et l'acceptation généralement bonne du processus parmi les communautés cibles. Un engagement précoce, honnête et continu à différents niveaux a clairement permis au processus d'atteindre ses résultats, de générer un consensus parmi les personnes affectées et l'aspiration à participer aux phases suivantes dans les communautés voisines.

RECOMMANDATIONS: Il est important, lorsqu'on entreprend un processus de planification participative, de rechercher **des personnes issues des différentes parties de la communauté**. Tous les résidents, hommes, femmes, enfants, personnes âgées, handicapés, etc. ont des contributions valables à apporter au processus. Ils peuvent également avoir plus ou moins l'occasion d'exprimer leurs opinions, s'ils ne sont pas sollicités et si l'on n'en fait pas une priorité. Les organisateurs doivent veiller à ce que l'ensemble de la population soit impliquée dans le processus participatif.

Mise en place d'un **processus de consultation** avec le public cible

² Les recommandations sont élaborées et basées sur le guide rapide de "A Practical Guide to Designing, Planning, and Executing Citywide Slum Upgrading Programmes"

Les populations des bidonvilles ont été consultées par l'intermédiaire des organisations communautaires et de leurs représentants avant de définir l'étendue du programme. Cela permettra de hiérarchiser les composantes du programme et d'en faire une **initiative axée sur la demande** et bénéficiant d'un plus grand soutien de la part des habitants des bidonvilles.

- Le processus a proposé différents outils et l'utilisation de différents canaux pour assurer une communication claire et régulière des activités et des résultats du processus, en étroite collaboration avec la ville de Kigali et les autorités locales.

RECOMMANDATIONS : Une communication claire et régulière sur les objectifs, les résultats escomptés et les activités du programme renforcera la confiance entre la ville et les citoyens, créera un consensus et un sentiment d'appropriation. Si les intentions et la portée sont rendues publiques avant le début du programme, la manipulation et les comportements opportunistes sont atténués dès le départ.

La communication sur la conception du programme et son état d'avancement peut prendre de nombreuses formes. Soyez créatifs et utilisez des approches modernes pour faire passer votre message à vos publics cibles. Les vidéos, les courts-métrages, les sites web, les blogs et les messages textuels sur téléphone portable peuvent tous compléter les formes traditionnelles de communication telles que les affiches, les dépliants, les réunions publiques et les ateliers de consultation des villes.

- Les membres les plus fragiles et les plus exposés des communautés, les locataires, devraient faire l'objet d'une plus grande attention. Un exercice parallèle est actuellement en cours pour étudier et éventuellement tester des modèles de mise en

œuvre et de financement afin de maximiser l'inclusion et la protection des locataires dans le processus.

RECOMMANDATIONS : Les problèmes et les besoins des locataires devraient être placés au centre des processus de modernisation et de transformation urbaine, avec des solutions de conception ad hoc, des politiques renforcées et des mécanismes financiers plus raffinés, afin d'éviter les pressions de la gentrification.

- Les aspects financiers jouent un rôle essentiel pour assurer la viabilité à long terme et l'extensibilité de l'intervention. La ville de Kigali a commencé à démontrer la faisabilité technique et sociale du projet en finançant directement l'intervention. L'extension du projet actuel et la mise en œuvre du modèle dans de nouvelles zones nécessiteront des mécanismes financiers plus raffinés et plus complets pour garantir l'engagement socialement conscient du secteur privé dans la transformation. Cela peut se faire par la mise en place de PPP, spécialement conçus pour capitaliser sur les valeurs ajoutées générées par le développement.

RECOMMANDATIONS : Ne pas lancer le programme si le financement n'est pas assuré. La pire chose qui puisse arriver à un programme de transformation urbaine est de susciter de faux espoirs parmi les habitants et les parties prenantes. Le projet retournera à la table à dessin et les gens seront frustrés par l'absence de progrès.

Les entreprises et les acteurs du secteur privé désireux de participer à la modernisation au niveau des projets sont plus nombreux qu'on ne le pense. Prenez contact avec des entreprises de premier plan et avec les chambres de commerce ou de construction. Vous constaterez que certains d'entre eux sont prêts à soutenir les processus de modernisation et à y participer, mais qu'ils ne savent pas comment s'y prendre et qu'il peut être utile de leur montrer.

- Le processus a impliqué plusieurs niveaux et plusieurs parties prenantes de manière coordonnée, en engageant différents acteurs dans les institutions locales et nationales, dans le secteur privé, ainsi qu'avec le soutien des organisations internationales. La participation de partenaires et d'acteurs multiples est essentielle à la réussite d'un projet de modernisation et à l'extension de l'intervention à l'ensemble de la ville.

RECOMMANDATIONS : les approches intégrées, en appliquant un **cadre de multigouvernance** et les mécanismes de coordination. L'élargissement de l'initiative nécessite la participation de différents acteurs au niveau de la communauté, de la ville, du pays et du monde entier. Évitez de tomber dans le piège du gouvernement en tant que fournisseur unique, car cela a rarement fonctionné. **Recherchez des partenariats** avec d'autres acteurs et ne sous-estimez pas le potentiel des habitants des bidonvilles, même s'ils sont pauvres.

- Le processus a encouragé l'institutionnalisation du processus, en fournissant à la ville de Kigali de nouveaux mécanismes et outils pour permettre l'intégration du processus dans les procédures et le cadre de planification urbaine. La rédaction des lignes directrices est une étape concrète vers une approche cohérente et partagée.

RECOMMANDATIONS : Prêter attention à la **gestion institutionnelle et organisationnelle**. Travailler avec les institutions et les cadres organisationnels existants et les adapter pour qu'ils soient plus efficaces et bien dotés en personnel. Dans le cas contraire, cela pourrait créer des chevauchements et une concurrence inutile, ainsi qu'une incertitude institutionnelle.

Il est préférable que la coordination du programme et la **responsabilité exécutive soient confiées au maire ou à la plus haute autorité de la ville**. Il est important que cela soit clair dès le départ. Ne lancez pas le programme si les rôles et les responsabilités ne sont pas définis par une note de service, un décret ou autre.

- La co-conception des caractéristiques architecturales et des espaces communs, combinée à l'évaluation des besoins locaux, a permis de comprendre en profondeur les exigences des communautés en termes de qualité de vie, d'accès aux services et d'interaction sociale. De solides compétences techniques et de complétées par un processus significatif au niveau du quartier et du bâtiment ont été des conditions essentielles pour que communauté et l'individu s'approprient le processusle nouveau quartier et l'agencement du bâtiment.

RECOMMANDATIONS : Avant toute intervention, il convient d'élaborer et d'approuver un plan d'aménagement global (plan par zone). Il s'agit principalement de délimiter **l'espace public et l'espace privé** et de définir la configuration urbaine et le réseau de rues. Des travaux échelonnés peuvent ensuite être mis en œuvre conformément à ce plan. N'investissez pas dans la fourniture d'infrastructures de base et dans la pose de canalisations et de réseaux sans plan d'occupation des sols. Sinon, vous risquez de gaspiller des ressources lorsque le plan est défini et que les urbanistes se rendent compte que des conduites d'eau sont posées là où de nouvelles maisons doivent être construites.

- Le plan d'aménagement du quartier et la conception des bâtiments ont suivi les règles et réglementations du plan directeur de la ville, alignées sur les normes et lois urbaines. Le plan d'aménagement final sera intégré au cadre de mise en œuvre du plan directeur et approuvé par la ville en tant que plan de développement local.

RECOMMANDATIONS : Tout en respectant les normes minimales de sécurité et de service dans la conception et la construction, il est également important de prendre en compte un **certain degré de flexibilité dans le dimensionnement des routes et autres infrastructures**. Des routes surdimensionnées ou des infrastructures de qualité relativement élevée peuvent affecter considérablement la faisabilité financière de l'intervention, si elles ne sont pas largement subventionnées par le budget de l'État ou les partenaires de développement.

Vérifiez ce que les plans d'aménagement du territoire et les plans directeurs locaux prévoient pour les projets de modernisation. Ils prévoient probablement quelque chose et ont fait l'objet d'un processus de planification. Cela nous permettra de connaître les priorités locales et de gagner beaucoup de temps.

- Malgré l'importance de fournir des lignes directrices de mise en œuvre pertinentes et personnalisées, il est extrêmement important de reconnaître la particularité de chaque site, en tenant compte des conditions sociales, économiques et physiques qui doivent être soigneusement analysées avant que le site ne soit formellement sélectionné. Il s'agit de

serait essentielle pour garantir la faisabilité et la mise en œuvre du modèle dans la région concernée.

RECOMMANDATIONS : l'amélioration urbaine consiste à **intégrer les quartiers informels dans le tissu urbain de la ville**, en leur donnant la possibilité de devenir des quartiers formels à l'avenir. Il ne faut pas les considérer comme un élément isolé d'un problème, mais tenir compte de leurs connexions potentielles avec les quartiers voisins, les infrastructures et l'activité économique, qui profiteront non seulement aux habitants des quartiers non planifiés, mais aussi à la ville dans son ensemble.

- Mise en œuvre et suivi : la communauté a participé à la collecte des données, à la phase de conception et aux enquêtes de satisfaction et de retour d'information. Elle a contribué à la compréhension de l'utilisation et des mécanismes d'entretien et de gestion des installations communes. D'autres activités devraient être planifiées pour intégrer leur soutien dans le processus de mise en œuvre, avec des projets menés par la communauté, et leur implication dans l'entretien et la gestion des espaces et infrastructures communs.

RECOMMANDATIONS : L'implication de la communauté dans les activités d'entretien est bénéfique à tous. Outre le maintien des avantages du projet, il existe des possibilités de revenus et d'emplois. Identifier où la communauté pourrait créer une entreprise pour l'entretien du projet (par exemple, l'élimination des déchets solides, l'approvisionnement en eau, la réparation des routes).

Les communautés veulent savoir si l'amélioration a réellement l'effet escompté. Les membres de la communauté ont plus facilement accès à l'information et à des réponses franches que le personnel du projet. Profitez-en et demandez-

leur de mesurer l'efficacité du projet. Formez-les à cette tâche si nécessaire. Cela aura un impact important sur l'appropriation du projet par la communauté et produira probablement de meilleures données.

PUBLICATIONS

- ❑ Cities Alliance (2021), Women-Friendly Urban Planning : a Toolkit from Cities of the Global South (Planification urbaine favorable aux femmes : une boîte à outils pour les villes du Sud)
- ❑ Cities Alliance (2016), Boîte à outils pour les stratégies de développement des villes 2.0. [Lien](#)
- ❑ Centre mondial sur l'adaptation, [lien vers la planification locale](#)
- ❑ UN-Habitat (2014), Guide pratique pour la conception, la planification et l'exécution de l'amélioration des bidonvilles à l'échelle de la ville.
- ❑ ONU-Habitat (2016), Refaire la mosaïque urbaine. Réajustement foncier participatif et inclusif
- ❑ Ressources d'apprentissage en ligne de UN-Habitat et PSUP - [PSUP](#)
- ❑ UN-Habitat, Participation for Inclusive, City-Wide Slum Upgrading (Participation à l'amélioration des bidonvilles à l'échelle de la ville)
- ❑ UN-Habitat, Recommandation sur la conception des plans de quartier
- ❑ UN-Habitat, pour une réhabilitation participative des bidonvilles à l'échelle de la ville
- ❑ UN-Habitat, Pro-poor Climate Action in Informal Settlement (Action climatique en faveur des pauvres dans les établissements informels) - [Lien](#)
- ❑ République du Rwanda (2021), The National Urban Informal Settlements Upgrading Implementation Programme (NUISUIP),
- ❑ République du Rwanda (2021), Guide pratique pour le réaménagement foncier participatif au Rwanda.
- ❑ République du Rwanda (2020), Plan directeur Kigali 2050
- ❑ République du Rwanda (2019), Politique foncière nationale

RÉFÉRENCES

- République du Rwanda (2019), Code national de la onstruction du Rwanda
- République du Rwanda (2015), Code de l'urbanisme
- République du Rwanda, UN-Habitat (2018) The City- wide unplanned and underserved settlements upgrading strategy for Kigali, Rwanda (Stratégie d'amélioration des établissements non planifiés et mal desservis à l'échelle de la ville de Kigali, Rwanda).
- République du Rwanda (2017), The National Informal

Stratégie d'amélioration de l'habitat urbain
- République du Rwanda (2015), Politique nationale d'urbanisation
- République du Rwanda (2015), Politique nationale du logement
- Rich P, (2018) Building Neighborhoods that Build Social and Economic Prosperity : Manuel pour un quartier complet
- Agence suisse pour le développement et la coopération/ Skat Consulting Rwanda Ltd (2017), MODERN BRICK CONSTRUCTION SYSTEMS - Catalog of Solutions en matière de logement abordable
- Agence suisse pour le développement et la coopération/ Skat Consulting Rwanda Ltd (2017), MODERN BRICK INVESTMENT SOLUTIONS - Catalog of Opportunités pour les Grands Lacs africains
- Wates N. (2000), The Community Planning Handbook (Manuel de planification communautaire)

LIENS WEB

LIENS WEB

- Alliance des villes
<https://www.citiesalliance.org/resources/publications/publications/international-review-slum-upgrading-practices>
- Alliance des villes
<https://www.citiesalliance.org/how-we-work/global-programmes/cities-women/overview>
- La planification communautaire
<http://www.communityplanning.net/index.php>
- UN-Habitat - Programme Her City
<https://hercity.unhabitat.org/>
- UN-Habitat - Programme participatif de réhabilitation des bidonvilles - PSUP,
<https://www.mysup.org/>
- Plate-forme d'apprentissage en ligne PSUP
<https://learn.urbanagendaplatform.org/enrol/index.php?id=47>
- Skat Consulting Rwanda Ltd - Programme PROECCO

skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

www.skat.ch

PROECCO

PROMotion de l'Emploi favorable au
Climat par la COnstruction durable

www.madeingreatlakes.com



www.mypsup.org