

Université de Montréal

**LE RÔLE DE L'ARCHITECTE DE LA COMMUNAUTÉ DANS LA PLANIFICATION,
CONCEPTION ET SURVEILLANCE DE PROJETS DE CONSTRUCTION.**

Étude de cas des projets de logements à Santa Clara, Cuba.

par

Fernanda Cordova

Faculté de l'aménagement

Travail dirigé présenté à la Faculté de l'aménagement

en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en sciences appliquées (M.Sc.A) en
aménagement, option Montage et gestion de projets d'aménagement.

Juin, 2019

©, Cordova, 2019

Université de Montréal

Faculté de l'aménagement

Ce travail dirigé intitulé :

**LE RÔLE DE L'ARCHITECTE DE LA COMMUNAUTÉ DANS LA PLANIFICATION,
CONCEPTION ET SURVEILLANCE DE PROJETS DE CONSTRUCTION.**

Étude de cas des projets de logements à Santa Clara, à Cuba.

présenté par :

Fernanda Cordova

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gonzalo Lizarralde
superviseur

Paula Noia
examineur

Résumé

À Cuba, les initiatives participatives pour le développement de projets de logements pour les citoyens les plus vulnérables bénéficient d'un grand appui du gouvernement socialiste. Cet engagement institutionnel est significativement plus important que dans beaucoup d'autres pays d'Amérique latine et des Caraïbes. Cette recherche explore les avantages et les limites du programme de l'Architecte de la Communauté, un programme phare du gouvernement cubain pour le développement de l'habitat, réalisé en mode d'autoconstruction. Elle se concentre sur la gestion de projets, examinant le rôle de cet acteur clé vis-à-vis des autres parties prenantes impliquées. L'analyse des cadres de gestion et certains exemples d'intervention ont été réalisés dans la ville de Santa Clara.

Les résultats permettent d'identifier les faiblesses dans les relations entre les acteurs, ainsi que les causes et conséquences des enjeux financiers, politiques et de qualité qui affectent les projets de logements à Cuba. L'étude montre que l'Architecte de la Communauté est un acteur clé, faisant souvent preuve d'empathie, de tolérance, et de collaboration. Sa participation donne aux résidents un appui important pendant la conception des projets. Or, son manque de pouvoir pose de grandes difficultés dans le processus de réalisation et de construction. Sa présence tout au long du cycle de vie des projets peut guider les constructeurs autonomes vers des maisons plus sécuritaires et adaptées aux besoins. De plus, elle peut favoriser davantage l'interaction entre la société civile et les acteurs publics afin d'atténuer les déficits de logements qui affligent le pays.

Ces résultats ouvrent la porte à d'autres initiatives de recherche pertinentes. D'un côté, ils montrent qu'une compréhension plus approfondie des structures de gouvernance est nécessaire afin que l'Architecte de la Communauté puisse contribuer à son plein potentiel aux problèmes de déficits de logements. De l'autre côté, ils suggèrent que d'autres recherches, d'ordre quantitatif, sont nécessaires pour comprendre son rôle pendant le processus de construction.

Mots clés : Architecte de la Communauté ; autoconstruction ; logements ; gouvernance ; Amérique latine et les Caraïbes

LISTE DES ACRONYMES

BID	Banque Interaméricaine du Développement
BPA	Banque d'épargne populaire
CAM	Conseil d'administration municipale
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DMEP	Direction municipale de l'économie et de la planification
DMV	Direction du logement à l'échelle municipale
DPV	Direction du logement à l'échelle provincial
INV	Institut national du logement
IPF	Institut de planification à l'échelle municipale
KPD	Système de construction préfabriquée
LAC	Amérique latine et Caraïbes
MICONS	Ministère de la construction
PLMC	Production locale des matériaux de construction
UMIV	Financement à l'échelle municipale

1. INTRODUCTION



Figure 1. Reparto Camacho, Santa Clara, Cuba (source : Benjamin Herazo)

1.1 Le déficit de logement à Cuba

La notion de déficit de logement fait référence aux besoins de logement non satisfaits au sein d'une population donnée (CEPAL, 1996). Le déficit de logement ne se limite pas au manque de logement, il concerne également l'état des bâtiments en termes de qualité structurelle, d'accessibilité aux services de base tels que l'électricité et l'eau, la sécurité foncière, ainsi qu'à un espace de vie suffisant (ONU-Habitat, 2017). Ainsi, il est important de distinguer la différence entre déficits quantitatifs et qualitatifs. Alors que le déficit quantitatif met en lumière l'écart numérique entre le nombre total de logements et le nombre total d'unités nécessitant un logement, le déficit qualitatif identifie les écarts de qualité des matériaux, des services et/ou de l'espace (ONU-Habitat, 2015).

Le problème du logement est l'un de plus grands défis auxquels la population cubaine fait face. En juillet 2017, la directrice du Ministère de la Construction (MICONS) a indiqué que le pays dispose d'un fonds de logement de 3 811 002 logements et d'un déficit s'élevant à 883 050 logements (30 000 de plus par rapport à l'année précédente) (Guerrero, 2017).

En ce qui concerne le déficit qualitatif, selon le recensement de 2012, 664 922 logements sont en mauvais état, soit 17,8 % du total, dont seulement 58,1 % peuvent être récupérés (ONEI, 2015). Environ 200 000 familles vivent dans des espaces surpeuplés en raison du manque de logements adéquats et 288 000 familles vivent dans des conditions précaires (Perez, 2017). De plus, le réseau

d'infrastructures de base atteint 95,2 % de la population, mais son entretien et sa durabilité posent des problèmes (ONEI, 2015). Ainsi, environ 700 000 logements n'ont pas accès aux services urbains de base (Perez, 2017). Ces chiffres sont alarmants, surtout si nous considérons tous les efforts entrepris par l'État (voir section 1.3).

1.2 La situation dans les pays d'Amérique latine et les Caraïbes

Les pays d'Amérique latine et les Caraïbes souffrent de déficits dans leur gouvernance et leur accès au logement et aux services publics urbains, ainsi qu'à un habitat urbain de qualité (BID, 2012). Cependant, il existe des différences marquées entre eux. Ceci peut être expliqué par le fait que tous les pays de la région ont des niveaux de développement économique très différents, ainsi que des réalités politiques et culturelles différentes (Gallicchio et Camejo, 2005).



Figure 2. Déficit qualitatif de logement dans les pays de LAC (source : BID, 2012)

En 2012, la Banque Interaméricaine du Développement (BID) a mené une étude sur la situation du logement dans 18 pays d'Amérique latine et des Caraïbes. Cette étude a analysé le pourcentage total de ménages qui ne disposent pas d'un toit ou qui vivent dans un logement de qualité précaire. Dans le cas de Cuba le pourcentage de déficit qualitatif de logement est d'environ 45 % (Perez, 2017), tandis qu'au Guatemala le pourcentage est de 67 %, au Nicaragua de 78 %, au Pérou de 72 %, en Bolivie de 75 %, au Honduras de 57 %, entre autres (BID, 2012). Les résultats des 18 pays sont illustrés dans la Figure 2.

Dans les parties suivantes, ce document présente certains aspects clés montrant les raisons pour lesquelles le déficit de logements à Cuba n'est pas aussi élevé que dans d'autres pays d'Amérique latine et des Caraïbes, alors que sa situation économique et politique est très délicate. Plus spécifiquement, ce travail montre comment le rôle de l'Architecte de la Communauté contribue à réduire le déficit de logements, en particulier celui d'ordre qualitatif (voir section 2.2.2).

1.3 Le logement à Cuba au fil du temps - Initiatives du Gouvernement.

Depuis la Révolution cubaine de 1959, les institutions gouvernementales ont mis en place plusieurs mesures pour contribuer à résoudre les problèmes de logement à Cuba (Cordovi, 2019), telles que la loi des loyers, réduisant les loyers de 50 %, et la loi sur la réforme urbaine, déterminant un prix de construction maximum par m² (Pérez, 2017).

Les liens idéologiques et militaires que Cuba partageait avec l'Union soviétique ont laissé leur empreinte sur le plan architectural (Alvarez, 2017). La dévastation à Cuba, en 1963, à la suite de l'ouragan Flora est considérée comme le premier moment où s'est manifestée la solidarité soviéto-cubaine. L'usine du système de construction préfabriquée soviétique KPD, a commencé ses travaux de production au début de 1965 pour la reconstruction du pays. Douze ans après le passage de l'ouragan, Cuba comptait plus de vingt usines analogues dispersées dans l'île (Narvaez, 2017). Comme résultat de cette solidarité, Cuba compte de nombreux grands complexes d'habitation soviétiques tels que ceux illustrés dans la figure 3.



Figure 3. Grands ensembles d'habitation soviétiques (source : Benjamin Herazo)

Cependant selon Alberto (2009), la révision de ces projets met en lumière des faiblesses générées par l'homogénéisation produite par le biais de l'industrialisation. La primauté des aspects techniques au détriment des aspects culturels, environnementaux et le manque de participation citoyenne dans la conception de ces complexes de logements ont entraîné l'utilisation répétée de modèles qui ne s'intègrent pas au contexte cubain et ne répondent pas aux besoins de ses habitants.

Au début des années 90, ayant subi l'embargo imposé par les États-Unis depuis 30 ans, Cuba a traversé la « période spéciale ». Cette crise économique a été engendrée par la dissolution de l'Union soviétique et par le blocage imposé par les pays socialistes de l'Europe de l'Est, deux sources fondamentales des échanges commerciaux avec le pays. La production a été considérablement réduite et la consommation a été fortement restreinte, entraînant une détérioration de la qualité de vie atteinte jusque-là. Le progrès accompli dans les politiques de développement économique et social a été sérieusement compromis (Pérez, 2017).

Les projets d'autoconstruction, dirigés par les habitants, connus comme projets par « esfuerzo propio » ont été introduits par le gouvernement dans les pratiques de construction, cherchant à contribuer aussi à l'atténuation du problème du logement.

En 1994, l'Institut National du Logement (INV) en collaboration avec la Société HÁBITAT-CUBA, une ONG locale, a implémenté le projet pilote « Arquitectos de la Comunidad », afin de fournir une assistance technique à la population cubaine dans les projets d'autoconstruction (Habitat, 1996). Le programme cherchait à résoudre leurs besoins de logement, en facilitant la participation des résidents à la conception de leur propre maison, respectant également les réglementations urbaines (Valladares, 2013).

Le programme d'Architectes de la Communauté met donc en place une approche plus sensible aux besoins des communautés sans négliger les aspects techniques, environnementaux ou urbains.

Le gouvernement continue à travailler sans cesse sur les problèmes liés au logement. Depuis 2011, le processus de mise à jour du modèle économique et social cubain s'accompagne de réformes réglementaires, de nouveaux mécanismes politiques et de la diversification des acteurs liés au processus de construction de logements (Muñoz et García, 2018). Ainsi, plusieurs programmes ont été lancés et des politiques ont été adoptées, comme : i) la création d'un marché immobilier, ii) la mise en œuvre d'un programme visant à construire au moins un logement par jour par municipalité, iii) la création d'une usine de matériaux de construction par municipalité PLMC, et iv) l'implémentation de politiques d'investissement, des subventions et de crédits aux particuliers afin de

faciliter la construction et la réparation de ces logements, entre autres (Guerrero, 2019).

Cependant, en juillet 2017, deux commissions du parlement cubain ont analysé le déficit de logements existant dans le pays, et les résultats présentés au cours du débat montrent que, malgré les efforts et les programmes mises en œuvre par l'État, le problème s'est accentué au fil des années.

1.4 Objectifs de recherche et problématique principale

Ce travail poursuit deux objectifs principaux : le premier consiste à analyser les processus de gestion impliqués dans le développement de projets de logement à Cuba, particulièrement le rôle que l'Architecte de la Communauté joue vis-à-vis des autres intervenants dans la gestion des projets dirigés par les habitants, connus comme projets avec l'appellation « esfuerzo propio ». Le deuxième consiste à mettre en lien les résultats de cette recherche et les concepts de gestion de projets.

Ainsi, cette recherche vise à trouver des réponses à la question suivante : l'Architecte de la Communauté, arrive-t-il à jouer son rôle de planificateur, concepteur, médiateur et surveillant des travaux, lors de projets de logements, malgré la situation économique du contexte cubain et la complexité des relations entre les intervenants dans la gestion de l'habitat ?

En plus, les sous-questions suivantes permettent de décortiquer les objectifs en sous-objectifs :

- Quels sont les principaux enjeux lors de la construction des projets d'autoconstruction conçus avec ou sans, l'appui de l'Architecte de la Communauté ?
- Quelles sont les principales forces et faiblesses du programme de l'Architecte de la Communauté vis-à-vis les concepts de gestion ?

1.5 Structure du travail :

Dans un premier temps, l'**introduction** présente une analyse du déficit de logement à Cuba. Cette analyse a été également contextualisée vis-à-vis de la situation des autres pays de l'Amérique latine et des Caraïbes. La première partie de ce travail aborde aussi la situation de Cuba en termes de logement à partir de la Révolution, afin d'introduire le programme de l'Architecte de la Communauté dans son contexte. Enfin, l'introduction présente également, les objectifs, la problématique principale et la structure de cette recherche.

Dans un deuxième temps, le **cadre théorique** fait état de l'analyse de la gouvernance et ses principaux enjeux, du développement local et des initiatives participatives du gouvernement cubain comme la construction autonome et le programme d'Architectes de la Communauté.

Dans un troisième temps, les **méthodes de recherche** expliquent la méthodologie utilisée pour obtenir et traiter l'information.

Dans un quatrième temps, les **résultats** présentent une analyse systémique de l'étude de cas des projets par autoconstruction dans la ville cubaine de Santa Clara incluant : le pays et la ville du point de vue de ses aspects économiques, sociopolitiques et environnementaux ; les principaux enjeux de gestion ; le cadre organisationnel et les intervenants ; la planification stratégique ; la faisabilité économique et technique ; le cycle de vie et les phases des projets et les outils de gestion. Les résultats présentent également un exemple d'une maison conçue par un Architecte de la communauté à Santa Clara.

La **discussion** présente une analyse des résultats de cette recherche vis-à-vis les concepts de gestion ainsi qu'un rappel des principaux enjeux. Et enfin, la **conclusion** résume les aspects les plus importants de ce travail, tels que les objectifs, la problématique principale, la méthodologie utilisée et les résultats, ainsi que les principales implications identifiées dans la théorie et dans la pratique.

2. Cadre théorique

2.1. Le rôle de la gouvernance dans le développement locale

Le développement local est un processus de consensus entre les parties prenantes, les secteurs et les forces qui interagissent sur un territoire donné, afin de promouvoir, avec la participation permanente de la communauté, un projet de développement commun. Cela implique la génération de croissance économique, d'équité, de changement social et culturel, de durabilité écologique, d'égalité des sexes, de qualité et d'équilibre territorial (Enriquez et Gallicchio, 2005).

La gouvernance est la mise en place d'un ensemble de mécanismes de gestion, pour la prise de décision dans les projets d'aménagement, pouvant se révéler assez complexes à cause des intérêts divergents de ces intervenants (Lizarralde et Al, 2013).

Ainsi, certains auteurs identifient les différents enjeux se dévoilant lors de la mise en place d'une approche par gouvernance. Pour Baron (2003), « *La gouvernance correspond à des modes de **coordination** associant aux acteurs publics, des acteurs privés, qu'ils appartiennent au monde de l'entreprise et/ou à la société civile comprise au sens large (associations, organisations non gouvernementales, syndicats, etc.)* ». Également pour Offner (1999), la notion de gouvernance conduit

à s'interroger, sur les modes de coordination entre acteurs et institutions, et les formes de développement territorial qui en résultent.

Concernant l'enjeu de la **participation**, Ascher (2007) insiste sur ses limites puisque quant à lui « *accepter que des décisions soient confiées à un groupe de citoyens qui participent, alors que ces citoyens ne sont pas élus par l'ensemble des autres citoyens, est une remise en cause de la démocratie représentative et fait émerger de fait un droit collectif pour ceux qui participent* ».

Lizarralde et Djemel (2010), mettent en lumière un enjeu au niveau de la **communication** des parties prenantes au moment de la prise de décision lors de la planification et de la conception des projets. Selon ces auteurs, des intermédiaires communiquent et influencent de façon formelle ou informelle les parties prenantes. Ceci peut court-circuiter les mécanismes et les structures préétablis pour la conduite d'un projet.

En plus, selon Bertrand et Moquay (2004), les processus locaux de prise de décision nécessitent des formes d'action collective reposant sur des notions comme la **négociation**, le **compromis**, et **les alliances**, afin d'activer ce réseau de relations.

Pour Lizarralde et Djemel (2010), la gouvernance demande également, la considération de plus de conditions que les approches traditionnelles, comme la contribution au développement du capital social, le fait de favoriser l'autonomie des individus, la conservation de valeurs patrimoniales, l'importance accordée à l'intégration sociale, ainsi qu'une priorité accordée à la transparence dans la prise de décision. Pour ce faire, les architectes sont appelés à faire converger des intérêts et des positions différentes, parfois même contradictoires.

Selon les chercheurs cubains, González et Quintana (2017), la gouvernance constitue l'instrument sur lequel reposent les espoirs d'une gestion plus efficace des politiques de développement local. Ils considèrent que favorisant l'interaction entre la société et les acteurs publics et privés, les capacités d'atténuer les conditions qui affligent leur société pourraient être améliorées. Cependant, ils soulignent le fait que le succès est conditionné par la réalité politique.

2.2 Des initiatives de conception et de gestion participative mises en place par le gouvernement cubain

Selon Lizarralde, le problème du logement « *n'est pas réellement un problème de logements manquants ou inadéquats, et sa solution ne consiste pas simplement en la fourniture d'abris. La solution implique plutôt la création de conditions propices à une meilleure qualité de vie* » (Lizarralde, 2014).

De la même manière, deux chercheurs cubains, Caballero et Yordi, à Cuba, considèrent que la participation de la population est essentielle au développement social pour trois raisons. Premièrement, elle favorise et concrétise le potentiel de la communauté pour répondre au développement autonome. Deuxièmement, elle favorise l'exécution d'un modèle de développement dans lequel les communautés dialoguent avec les agences gouvernementales. Troisièmement, parce qu'il renforce le sentiment d'appartenance et le niveau d'engagement dans le travail social aux niveaux local et national. Enfin, parce qu'elle facilite la recherche de solutions aux problèmes de chaque localité avec les ressources locales (Caballero et Yordi, 2004).

Le gouvernement cubain semble être conscient de la nécessité de disposer des outils permettant d'encourager la participation active des habitants à la gestion de leurs projets de logement. En conséquence, les voix des communautés lors de la construction de leurs maisons semblent enfin être prises en compte, grâce à la création de systèmes et de programmes tels que la construction autonome et le programme d'architecte communautaire. Les forces et faiblesses de ses programmes seront explorées ci-dessous.

2.2.1 L'autoconstruction

L'autoconstruction est un processus autonome par lequel la population s'occupe elle-même sans intermédiaire de la résolution de ses problèmes de logement (HDRN, 2019), permettant la participation directe des habitants dans la gestion, conception, et exécution de la construction de leurs propres logements (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

Dans la majorité des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, l'autoconstruction est selon Pelli (1999) une pratique spontanée présentant, dans la plupart des cas, des limitations aux plans structural et de la qualité. Cela se produit en raison du manque de ressources financières, de matériaux de construction, de main-d'œuvre qualifiée et d'assistance technique durant les phases de conception et de construction. L'auteur indique également que ce processus n'est pas toujours mené légalement, ce qui conduit à des zones d'habitat informelles. Ceci peut être expliqué par le fait que lorsque les projets suivent le processus légal, les objectifs poursuivis par les intervenants (l'entité privée, l'État, et la famille cliente) demandent des tâches d'autoconstruction visant à atteindre des objectifs non seulement différents, mais contradictoires, tels que : i) plus de profits dans le cas de l'acteur privé ; ii) économies et contrôle social accrus pour l'organisme public ; ainsi que iii) coûts moins élevés, meilleurs logements et plus grande autonomie pour la famille cliente (Pelli, 1999).

L'initiative de l'État cubain, aussi connue comme construction par « esfuerzo propio » (voir Figure 4), a été implémentée afin de contribuer à combler les

besoins d'habitation de la population grâce aux facilités offertes par les institutions publiques. Actuellement à Cuba, la construction autonome est la pratique la plus répandue parmi les formes de production de logements (Garcilazo de la Vega, 2019). Dans ce contexte, les acteurs qui interviennent sont : l'État, l'Architecte de la Communauté, en tant qu'entité privée, et la famille cliente.



Figure 4. Construction par « esfuerzo propio » (source : Benjamin Herazo)

Les logements par « esfuerzo propio » doivent être conçus conformément aux lois de l'Institut Nationale du logement (INV), de l'Institut de Planification (IPF), des Directions du logement au niveau provincial (DPV) et les Directions du logement au niveau municipal (DMV) (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019). Ces réglementations abordent les droits et les obligations relatives au terrain sur lequel la maison sera construite, à la méthode de financement, à l'achat de matériaux, à l'obtention de la licence de construction, à l'assistance technique fournie par l'Architecte de la Communauté, entre autres (IPF, 2019). Cela rapporte des nombreux bénéfices aux autoconstructeurs notamment quant à l'obtention du terrain, du financement et de l'assistance technique. Cependant, cela les oblige également à suivre un processus pouvant se voir souvent ralenti par des lourdeurs administratives.

Ce qui différencie l'autoconstruction à Cuba par rapport à la situation prévalant dans les autres pays d'Amérique latine et des Caraïbes est le fait que l'entreprise privée incarnée par l'Architecte de la Communauté met en place une approche participative pour la conception des logements. Par la suite, il offre une assistance technique lors de la phase de construction, afin d'éviter la production de logements présentant de déficiences au niveau de leur qualité. En plus, le processus

d'autoconstruction cubain serait selon et Ortiz (2012) de type assisté, puisqu'il est organisé et exécuté sous la coordination technique et le contrôle d'une tierce partie (entité publique, entreprise privée). Pelli (1999) souligne que ce type d'autoconstruction est le moyen de construire une ville « *plus juste* », grâce à la présence d'intervenants recherchant une répartition équitable du pouvoir et des ressources.

2.2.2 Le programme de l'Architecte de la Communauté :

L'approche participative du programme de l'Architecte de la Communauté à Cuba se base sur des méthodes de l'architecte argentin Rodolfo Livingston. Sa mise en œuvre est perçue comme l'une des initiatives les plus intéressantes parmi les politiques de logement dans les pays en développement (Valladares, 2013, et Lizarralde, 2014). Lizarralde (2014), définit le programme comme un exemple d'innovation institutionnelle, parce qu'en travaillant en étroite collaboration avec les familles, ces bureaux fournissent des conseils techniques aux constructeurs autonomes et contribuent à la mise en œuvre de meilleures pratiques et de structures plus sécuritaires.

Les premiers gestes de cette initiative, avant la naissance du programme comme tel, ont été mis en œuvre entre 1991 et 1994. Les architectes Livingston et l'architecte cubaine Selma Diaz ont organisé des séminaires de formation pour que les professionnels puissent s'installer progressivement dans les municipalités avec les outils nécessaires (Habitat, 1996). Aujourd'hui, le programme a installé des bureaux dans toutes les municipalités du pays (Garcilaso de la Vega, 2019).

Cette méthode de conception participative pour la modification structurelle ou la conception de logements se base sur la relation entre l'architecte et la famille cliente par une étude détaillée du lieu et des entrevues avec des membres de la famille. Les familles souhaitant recourir aux services de l'Architecte de la Communauté consultent son bureau local. Un architecte se rend ensuite à la maison pour identifier les besoins, par l'implémentation d'une série d'outils de planification et de conception et de techniques psychologiques (Habitat, 1996).

Dans les premières années de sa mise en œuvre, la méthode a été implantée en deux étapes. Dans un premier temps, l'Architecte de la Communauté effectuait une collecte d'information s'inspirant de la formule suivante : IS+IC+IR. Dans cette équation, IS est l'information sur le site, IC consiste en un entretien avec la famille cliente, dans laquelle une série de jeux psychologiques sont mis en place et IR consiste à vérifier la disponibilité des ressources pour le projet.

La deuxième étape comprenait un processus créatif, consistant dans l'application de méthodes de conception développées par l'architecte Livingston. Grâce à ces méthodes, la famille et l'architecte concevaient conjointement une solution pour le logement et une étude de faisabilité était aussi élaborée.

À la fin du processus, l'architecte présentait des plans à échelle 1:50 avec des détails de construction à l'IPF pour l'obtention du permis de construction. Les plans comprenaient des détails des travaux structurels, des fondations au toit, des détails de chaque environnement, du mobilier, du luminaire, etc. (Habitat, 1996).

Avec le temps le processus s'est simplifié. D'après les entrevues réalisées à Santa Clara et à La Havane, le processus de collecte d'informations avec la famille cliente ne se fait plus suivant en détail les méthodes et les jeux psychologiques développés par l'architecte Livingston. Cependant, leur principal objectif, celui d'impliquer activement les familles dans le processus de conception de leurs maisons est toujours à la base de leur méthode (Diaz et Garcilaso de la Vega, 2019).

Cette méthode *simplifiée* respecte les quatre étapes de la méthode originale. Lors de la première étape l'Architecte, visite le contexte et collige toute l'information nécessaire. La deuxième étape consiste à écouter les besoins de la famille cliente. Lors de la troisième étape, l'architecte présente trois options pouvant constituer une solution au besoin de logement. Et enfin, à la suite de l'approbation du client, la quatrième étape consiste à la préparation d'un manuel d'instructions. Ce document technique comprend les plans et les détails de construction avec toutes les spécifications techniques et une liste de matériaux de construction nécessaires (Valladares, 2013).

Selon Valladares (2013), dans son article « *The Community Architect Program: Implementing participation-in-design to improve housing conditions in Cuba* », les Architectes de la Communauté respectent les six principes suivants : i) leur travail doit être effectué dans un même district, ii) leur travail doit être révisé par leurs collègues, lors de réunions hebdomadaires iii) l'apprentissage est systématique, ils appliquent la même méthode de conception pour tous les travaux, iv) leur paiement se fait progressivement et en fonction de la quantité du travail produit, v) leurs salaires sont standardisés vi) la conception des projets doit se faire conformément aux réglementations et politiques urbaines.

Cependant, même s'ils constituent une entité clé dans la gestion de projets par « *esfuerzo propio* », les résultats des ateliers sur la gestion de l'habitat organisés par le projet Habitat II et les enquêtes menées par ONU-Habitat montrent que seulement 20 % des personnes interrogées qui ont réalisé ou mené des actions constructives ont eu recours aux services du Bureau des Architectes de la Communauté (Pérez, 2017). Cela montre que cette entité est marginalisée et dévaluée au sein de la population cubaine et pour les gouvernements municipaux.

3. Méthodes de recherche

Ce travail présente une recherche qualitative réalisée à Cuba, plus particulièrement à Santa Clara et à La Havane. Cette recherche donne suite à la

recherche effectuée par Valladares (2013) qui décrit le programme en détail et Lizarralde (2014), avec la particularité que dans le cas de ce travail, le rôle de l'Architecte de la Communauté est analysé sous un angle de gestion.

Cette recherche a été réalisée en trois étapes :

- Collecte d'information théorique
- Collecte d'information d'une étude de cas
- Méthode de triangulation : des allers-retours entre la littérature, l'étude de cas et les concepts de gestion de projets.

Pour la revue de la littérature sur le sujet, une analyse de sources et d'ouvrages officiels comme des livres, des travaux académiques de fins d'études et des articles de publication scientifique, a été effectuée. Ceci a permis la formulation de la problématique principale et la détermination des objectifs du travail.

Une des stratégies pour recueillir l'information de l'étude de cas a consisté à réaliser une visite de deux semaines à Cuba, du 26 février au 12 mars, pour ainsi comprendre la situation actuelle du pays par une véritable immersion dans le contexte. Le voyage à Santa Clara a été organisé dans le cadre de l'atelier de la M. Arch. « Éthiques et pratiques du projet d'architecture » de l'Université de Montréal, pour analyser et proposer des solutions pour le « Reparto Camacho » à Santa Clara, un quartier faisant face aux effets du changement climatique. Cet atelier a eu lieu du 1^{er} au 8 mars 2018.

Ce travail a été effectué dans le cadre du projet de recherche et de mise en œuvre ADAPTO « *Adaptation aux changements climatiques en contexte informel : compréhension et renforcement des initiatives locales en Amérique latine et dans les Caraïbes* ». Le projet ADAPTO est conçu par l'Observatoire Œuvre Durable « *Observatoire universitaire de la vulnérabilité, la résilience et la reconstruction durable* » et financée par le CRDI « *Centre de recherches pour le développement international* ».

La participation à cette activité a permis des échanges avec les habitants, avec des architectes et avec des professeurs cubains. De plus, des entrevues semi-structurées ont été réalisées avec des acteurs clés de la gestion de projets d'aménagement à Cuba. J'ai eu l'opportunité d'interviewer en deux occasions un Architecte de la Communauté à Santa Clara et d'assister à une de ses conférences. Pendant la conférence, l'architecte a présenté le programme de l'Architecte de la Communauté depuis sa naissance et nous a expliqué son rôle dans la construction des logements à Cuba, en partageant avec nous quelques-uns de ses projets.

La première entrevue m'a permis de mieux comprendre les différentes étapes à suivre pour la planification et conception d'un projet, le contexte dans lequel les

Architectes de la Communauté travaillent, ainsi que les différentes relations, souvent conflictuelles avec les autres intervenants.

Lors de la deuxième entrevue, l'Architecte a révélé les défis et conflits auxquels il fait face lors du processus et a partagé avec moi des informations plus détaillées et des documents sur un de ses travaux à Santa Clara. Un de ses projets sera décrit dans les résultats de cette recherche afin d'illustrer, avec un exemple comment les projets sont conçus et présentés par les architectes de la communauté. Ceci permet de comprendre comment les Architectes de la Communauté contribuent au niveau technique et au niveau de la gestion dans les projets d'autoconstruction.

D'autres entrevues ont été réalisées avec des habitants et des professeurs d'architecture de Santa Clara. À La Havane, j'ai eu l'opportunité d'interviewer une architecte qui a travaillé comme coordinatrice du programme de l'Architecte de la Communauté pendant dix ans, ce qui a contribué d'approfondir notre compréhension des méthodes participatives du programme, au fil du temps. Elle a travaillé aussi pendant un an à l'Institut de Planification (IPF). En conséquence, elle a été en mesure de peindre un portrait clair de sa perception de la réalité dans ces deux entités clés de la gestion de projets de logement.

Toutes les entrevues ont été possibles grâce à la collaboration des professeurs de l'Universidad Central Marta Abreu, université partenaire du projet ADAPTO, qui non seulement ont facilité les rencontres avec les architectes, mais ont permis aussi d'avoir accès à des thèses de fin d'études sur la gestion et la construction de logements à Cuba.

Le tableau suivant détaille les différents types de documents qui ont été consultés, ainsi que les entrevues effectuées cherchant à répondre aux objectifs de cette recherche :

Documents		
Livres	4	7,8 %
Articles de publication scientifique	15	29,4 %
Travaux académiques (Thèses)	6	11,7 %
Communiqués de presse et articles de magazines	8	15,7 %
Politiques et réglementations urbaines	4	7,8 %
Rapports	5	9,8 %
Sites Web	2	3,9 %
Entrevues	7	13,7 %
Total	51	100 %

Tableau 1. Nombre de sources analysés pour l'étude de cas

Cette recherche a été effectuée dans un contexte particulièrement vulnérable, en raison des enjeux politiques impliqués. Les informations fournies par les personnes interrogées sont **confidentielles**. Des ententes de confidentialité ont été signées par chacun des participants aux entrevues (voir annexe 1). Les entrevues ont été transcrites et les enregistrements conservés.

Les conflits ou les tensions personnelles générés pendant les projets n'ont pas été inclus dans ce travail. Cependant, la présentation des résultats de cette recherche peut inclure certaines informations qui permettent d'identifier des forces et des faiblesses au sein de certaines organisations. La mention de la position des personnes interviewées ou le nom des organisations auxquelles elles appartiennent ont été utilisés uniquement si ces informations ont été nécessaires pour une meilleure compréhension du projet de recherche.

3.3 Méthodes utilisées pour traiter l'information

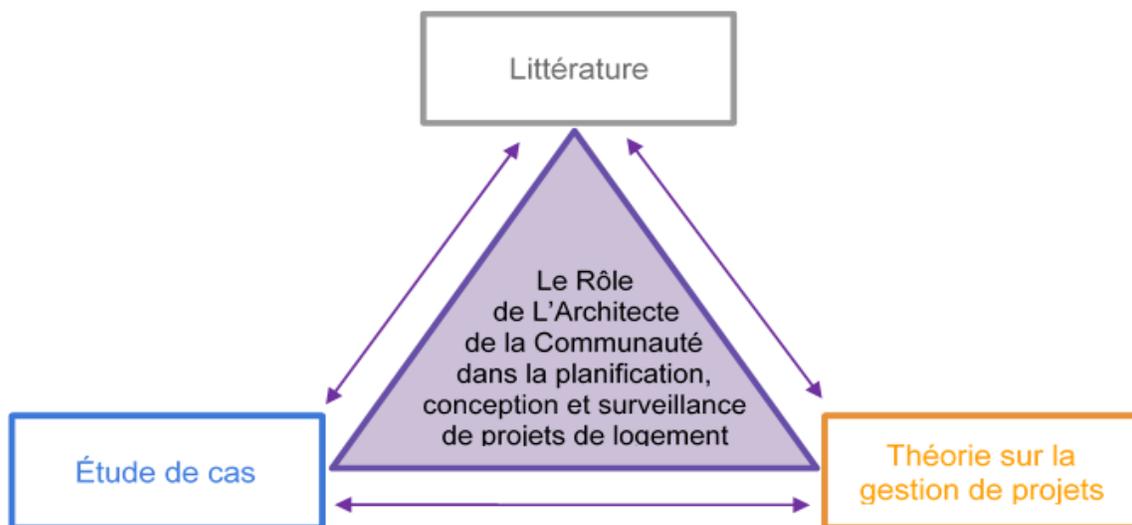


Figure 5. Diagramme de la méthodologie utilisé pour la recherche

À la suite de la collecte des données théoriques (voir Tableau 1) et à celle des données de l'étude de cas, une triangulation a été effectuée (voir Figure 5). Ces allers-retours entre la littérature sur le sujet, l'information recueillie à Cuba et la théorie sur la gestion de projets ont permis de bien comprendre le contexte et d'analyser la pertinence des informations obtenues.

Les études sur la gouvernance de projet examinent des formes hétérogènes de relations entre les parties prenantes, allant de la confiance et du pouvoir à la communication en passant par des arrangements contractuels (Lizarralde et Al, 2013).

Ainsi, afin de trouver des réponses aux questionnements de cette recherche, les résultats de cette étude, présentés dans la section suivante, mettent de l'avant une analyse de la production de l'habitat à Cuba, comprenant les acteurs suivants : Premièrement, les Architectes de la Communauté, étant l'unité d'analyse de ce travail, agissent comme techniciens chargés de conseiller, de concevoir et de gérer les projets de logement.

Deuxièmement, l'État, y compris toutes les institutions responsables de l'administration publique, particulièrement sur le plan municipal, ont pour rôle de garantir l'intérêt public par l'approbation et le développement de programmes liés au logement et d'en assurer le bon fonctionnement du processus.

Et troisièmement, la famille cliente en tant qu'utilisateur avec des besoins en matière d'habitat qui dans le cas de projets par « esfuerzo propio » agit également comme autogérante de ses projets. Les relations entre ces acteurs sont souvent conflictuelles en raison de leurs intérêts et perspectives divergents et de leur différent degré de pouvoir décisionnel.

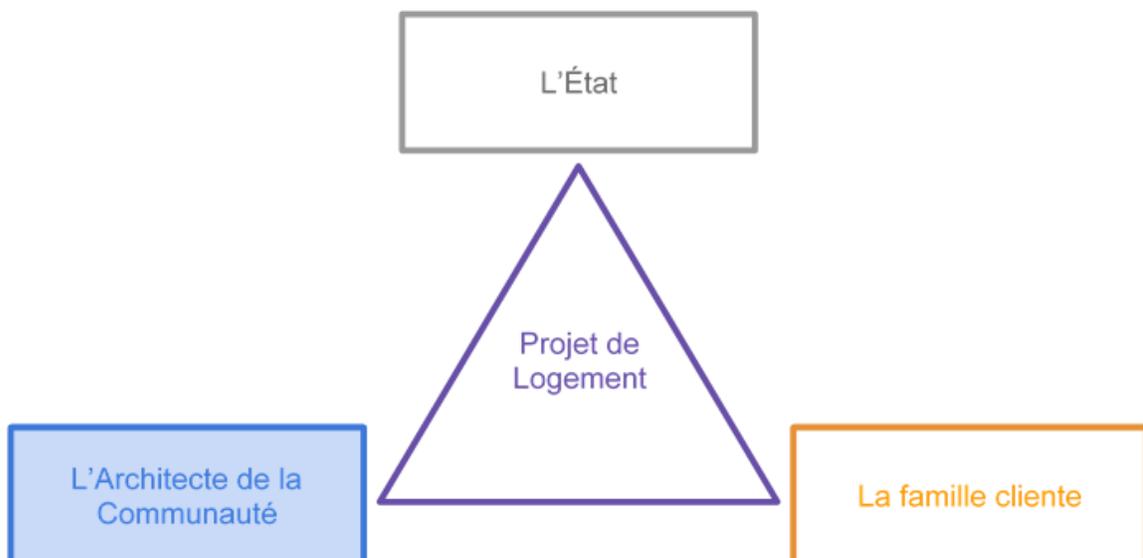


Figure 6. Principaux acteurs d'un projet de logement à Cuba

4. Résultats de recherche. Analyse systématique de l'étude de cas de projets de logement à Santa Clara, Cuba

4.1 Le contexte de travail de l'Architecte de la Communauté, Santa Clara, Cuba

Afin de mieux saisir l'analyse de l'étude de cas suivante, il convient de se familiariser dans un premier temps avec Cuba, du point de vue des aspects économiques, sociopolitiques et environnementaux, et dans un deuxième temps avec la ville de Santa Clara.



Figure 7. Cuba – La Province de Villa Clara – Santa Clara (élaboré à partir d'IPF, 2019)

Cuba est la principale île des Grandes Antilles et se situe dans la mer des Caraïbes. Le pays a une superficie totale de 110 992 km² et se divise en 16 provinces (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019). En plus, selon l'annuaire statistique de la ONEI, il y a 11 167 325 habitants. Le taux de croissance annuel de la population cubaine en 2015 était de 0,1 pour 1 000 habitants. La même entité prévoit que d'ici 2020, le taux sera de -5,5 (ONEI, 2016).

Ayant des ressources limitées, l'île de Cuba nécessite des partenaires commerciaux à l'extérieur pour faire des échanges. L'embargo mis en place par les États-Unis affecte ainsi son économie de façon importante.

Dans le cadre de son régime Révolutionnaire communiste, la politique sociale cubaine, fondée sur les critères d'universalité, de solidarité et d'égalité, a enregistré des progrès considérables en termes d'équité et de justice sociale (Bobes, 2010). Par exemple, le Rapport mondial sur le développement humain 2015, place Cuba parmi les pays avec un haut degré de bien-être social, une espérance de vie élevée et une moyenne élevée d'années de scolarité (ONEI,

2017). Cependant, le pays commence actuellement, à présenter une augmentation des inégalités sociales liées au contact avec les touristes ainsi qu'avec le marché noir (Alvarez, 2017). Ces activités informelles ou privées dépassent aujourd'hui largement la rémunération formelle. En conséquence, la pyramide sociale cubaine se trouve inversée, car le salaire d'un serveur, d'un chauffeur de taxi ou des personnes travaillant dans les hôtels, est beaucoup plus élevé que celui d'un médecin ou d'un enseignant (Hansing et Optenhögel, 2015).

De plus, Cuba présente des vulnérabilités face aux risques naturels et aux effets du changement climatique. Passant par des périodes de pluies intenses et des temps de sécheresse, l'Île se retrouve face à des risques d'inondations et d'incendie. Le pays se voit également souvent frappé par des phénomènes cycloniques de forte intensité. Selon Perez (2017), 20 000 logements sont situés dans des zones à risque et 1 457 000 maisons peuvent être classées comme vulnérables aux ouragans et aux vents violents. Après la dernière tornade à La Havane en janvier 2019, 125 maisons se sont effondrées, totalement ou partiellement et 13 centres éducatifs ont été endommagés (BBC, 2019). Les dégâts causés par l'ouragan Irma en septembre 2017 constituent un cas encore plus grave. Un total de 158 554 logements a été touché, dont 14 657 ont été totalement détruits et 16 646 partiellement démolis. En plus, 23 560 maisons ont totalement perdu leur toiture et 103 691 ont subi des dommages partiels au toit (Valdés, 2017).

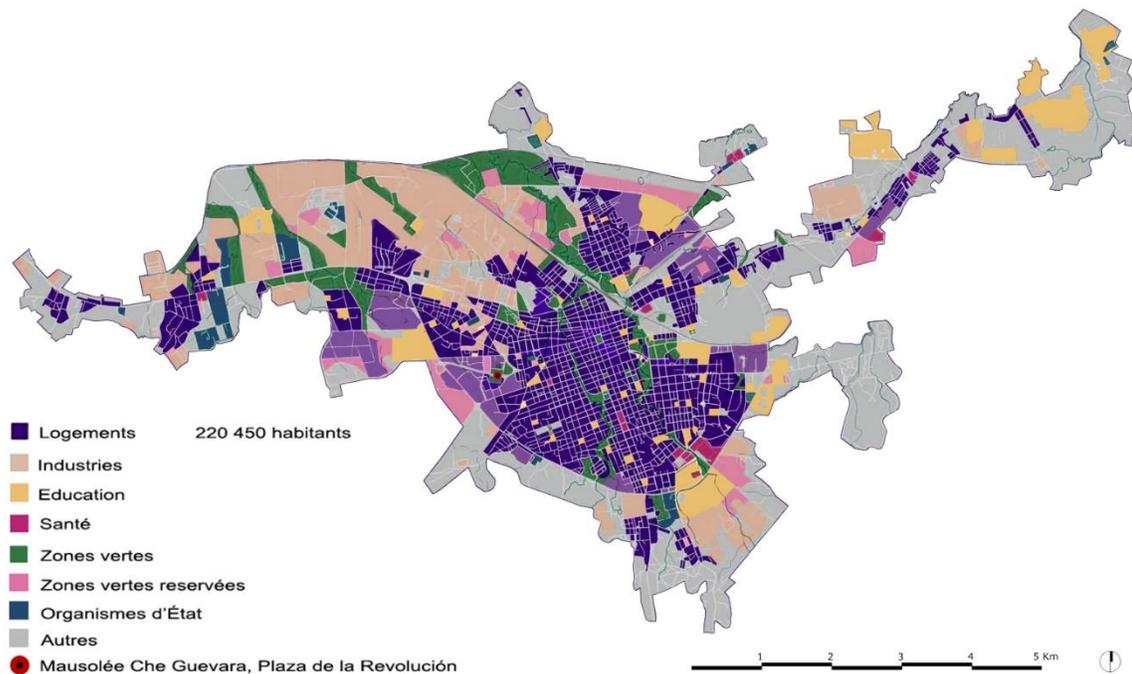


Figure 8. Santa Clara – Cuba (élaboré à partir d'IPF, 2019)



Figure 9. Santa Clara – Cuba (source : Fernanda Cordova, 2019)

Concernant la ville dans laquelle cette étude a été réalisée (voir Figures 8 et 9), Santa Clara est la capitale de la province de Villa Clara, à Cuba. Son agglomération urbaine atteint 62 km² et elle est située dans la région centrale du pays, à 260 km de la capitale La Havane. Avec une population de 220 450 habitants, c'est l'une des villes les plus importantes du pays sur les plans politique, économique et culturel, parce qu'elle abrite les restes d'Ernesto Che Guevara dans le mausolée de la Plaza de la Revolución (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

Le profil urbain de la ville est principalement bas, avec des bâtiments de 1 ou 2 étages, à l'exception de quelques bâtiments isolés et des quartiers résidentiels comportant des bâtiments de 4 et 5 étages. La ville compte également plusieurs quartiers populaires offrant une densité de logement élevée. Il n'y a pas beaucoup de quartiers informels, mais ce type de construction a augmenté au cours des dernières décennies à cause des mouvements migratoires vers la capitale de la province.

4.2 Identification des enjeux de gestion

4.2.1 Enjeux financiers :

La recherche effectuée a permis d'identifier que parmi les enjeux les plus délicats dans la gestion de l'habitat à Cuba, nous trouvons ceux d'ordre financier. Il n'est pas facile d'obtenir des ressources pour des projets de construction, en particulier

parce que la majorité de la population cubaine n'a pas les moyens pour les payer dans un délai raisonnable.

Afin d'atténuer ce problème, l'État a mis en place des programmes de subventions et des crédits bancaires. Cependant, le déficit de logements dépasse l'aide du gouvernement. En plus, des faiblesses ont été identifiées lors des processus d'investissement (Cordovi, 2019). Les plus grands défis en matière de gestion financière se présentent dans la configuration des budgets et des plans économiques, ainsi que dans l'élaboration des plans de production, lors de projets subventionnés, en raison des obstacles et de la lourdeur administrative au sein des entités municipales (Pérez, 2017).

Les UMIV, étant responsables de l'élaboration et du contrôle des processus liés aux plans d'inversion pour la construction de logements, jouent un rôle important dans le processus. Cette recherche montre *« qu'elles présentent certaines limitations au niveau de la préparation, la composition, la motivation et la stabilité de son personnel. Ceux-ci compromettent fortement l'efficacité de ce "maillon" de la chaîne administrative »* (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

Une fois que la méthode de financement a été déterminée et que la famille a les fonds nécessaires à sa disposition, l'Architecte de la Communauté peut être engagé pour effectuer une estimation budgétaire. Toutefois, cela dépend si les propriétaires choisissent le service supplémentaire ou non, puisque tout service, autre que le manuel de construction de base, a un coût supplémentaire.

4.2.2 Enjeux politiques :

Les enjeux politiques peuvent aussi avoir des impacts significatifs sur la réalisation d'un projet, surtout au niveau de leur cycle de vie. Dans le contexte cubain, plusieurs enjeux se dégagent au niveau politique lors de la réalisation des projets de logement par « *esfuerzo propio* ». Bien que l'une des priorités des institutions gouvernementales, depuis 1960, est de fournir de logements sécuritaires à sa population (Habitat, 1996), la situation politique et le mode de fonctionnement des institutions publiques, peuvent engendrer à la fois des blocages lors de la gestion des projets.

Une forte centralisation institutionnelle limite le développement de solutions répondant aux besoins sociaux des communautés. En plus, les faiblesses sur le plan de la planification et de la prise de décision sont renforcées par les relations dysfonctionnelles entre les institutions qui déterminent le développement de l'habitat (Pérez, 2017). Par exemple, les entrevues réalisées ont permis d'identifier des tensions entre le bureau de l'Architecte de la Communauté et l'IPF.

Malgré les initiatives participatives du programme de l'Architecte de la Communauté, la participation des citoyennes est très limitée dans la gestion de

l'habitat. Cette recherche a suggéré que le programme est contraint par des forces opérant au niveau politique et au niveau de la planification. Ces forces se traduisent par les réglementations urbaines de l'IPF, telles que les dispositions relatives à l'utilisation des sols et les codes du bâtiment, qui ralentissent le processus d'approbation de la licence de construction.

La perception de l'Architecte de la Communauté interviewé à Santa Clara, concernant ces tensions lors des approbations de plans, est que « *les techniciens du bureau de l'Institut de planification IPF ne semblent pas comprendre leurs propres réglementations* ». L'architecte se considère un allié de ses clients. Une fois le projet conçu suivant les réglementations, il explique à la famille cliente comment défendre leur projet au bureau de l'IPF. L'architecte, dans certains cas, s'est vu obligé de demander aux techniciens de cette entité de revoir les réglementations urbaines présentant des erreurs.

Une autre entrevue réalisée lors de cette recherche a confirmé le même problème. La personne interviewée a travaillé un an à l'Institut de Planification (IPF) et a été également, pendant plusieurs années, coordinatrice du programme de l'Architecte de la Communauté à l'échelle nationale. Selon elle, les principales causes de ces tensions sont : i) le manque d'une ligne directrice qui définit plus clairement le travail de chacune des deux entités : les employés des deux entités ne connaissent pas jusqu'où le travail de l'Architecte de la Communauté doit aller et où commence celui du planificateur ; ii) Les salaires des techniciens de L'IPF sont assez bas. Ceci fait en sorte que ces employés ne sont pas nécessairement formés ni en architecture ni en urbanisme. « *Ce manque de formation dans le domaine de la planification urbaine accentue énormément les problèmes et les tensions entre les deux entités* ».

Le bureau de l'Architecte de la Communauté est l'une des entités clés de la gestion de projets par « *esfuerzo propio* ». Cependant, les résultats des ateliers menés par HABITAT II, confirment que le bureau s'avère être dans une position sous-estimée à l'échelle municipale, en raison d'une marginalisation de la part des institutions gouvernementales (Pérez, 2017).

4.2.3 Risques et enjeux de qualité :

Des faiblesses concernant la qualité des logements par « *esfuerzo propio* » ont été constatées lors de la visite à Santa Clara. Les constructions informelles, ne suivant pas les processus légaux, sont les exemples les plus frappants de ce problème.

Par l'exécution de méthodes constructives simplifiées qui ne respectent pas les réglementations, la mauvaise organisation du travail et les faiblesses au niveau du contrôle des travaux, les projets à Cuba ne sont pas souvent ni adaptés au site ni

aux habitants et présentent des faiblesses sur le plan de la sécurité face aux conséquences du changement climatique frappant souvent le pays.

L'initiative de l'Architecte de la Communauté est née précisément pour atténuer les problèmes de risque et de qualité dans les projets par « *esfuerzo propio* » en guidant ses clients au niveau technique. Les maçons doivent normalement construire les maisons sur la base des plans conçus par l'Architecte de la Communauté et approuvés par l'IPF lors de l'obtention du permis de construction. Cependant, d'après un Architecte de la Communauté « *en pratique, le maçon et la famille cliente décident souvent de s'autoattribuer le plus de pouvoir décisionnel lors des choix constructifs* » (Diaz, 2019).

Ceci peut avoir des conséquences importantes sur la qualité des logements, surtout lorsque l'architecte n'est pas en mesure de suivre le chantier d'assez près. Ce problème est probablement accentué dû au fait que les familles clientes veulent rarement payer les services additionnels de suivi et contrôle à l'Architecte de la Communauté, même si ceux-ci sont assez abordables (voir Figure 10).

En plus, dans le cas des logements subventionnés par l'État les institutions gouvernementales cubaines ont identifié deux problèmes : i) la planification des échéanciers d'exécution concentre le plus grand nombre de maisons à terminer jusqu'au dernier trimestre de l'année, ce qui a des impacts sur l'utilisation de la main-d'œuvre et par conséquent affecte la qualité des logements ; ii) la main-d'œuvre qualifiée des institutions de l'État se déplace vers le secteur privé (Cordovi, 2019).

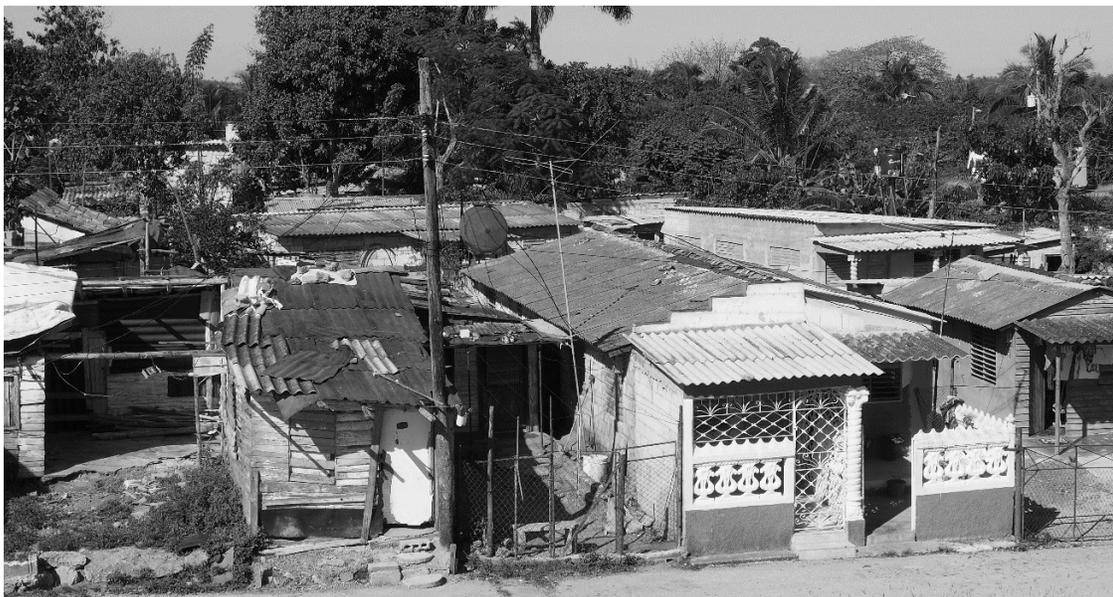


Figure 10. Reparto Camacho, Santa Clara – Cuba (source : Benjamin Herazo, 2019)

4.3 Exemple de la maison San Gil Hernández à Santa Clara, Cuba

Un Architecte de la Communauté a été engagé en octobre 2018, par la famille San Gil Hernandez, pour la rénovation d'une maison sur deux étages, d'environ 70 m² de construction. Le logement se situe au cœur de la ville de Santa Clara à quelques pas du parc Leoncio Vidal, centre culturel et social de la ville (voir Figure 13).

Le bâtiment date de la première moitié du XX^e siècle et présente des valeurs patrimoniales d'un degré de protection de type III, selon le bureau de Conservation du patrimoine de la ville. De ce fait, une des priorités du projet consistait à la préservation des valeurs patrimoniales existantes, telle que les matériaux, les décorations géométriques du style Art déco et les proportions entre les ouvertures de la façade.

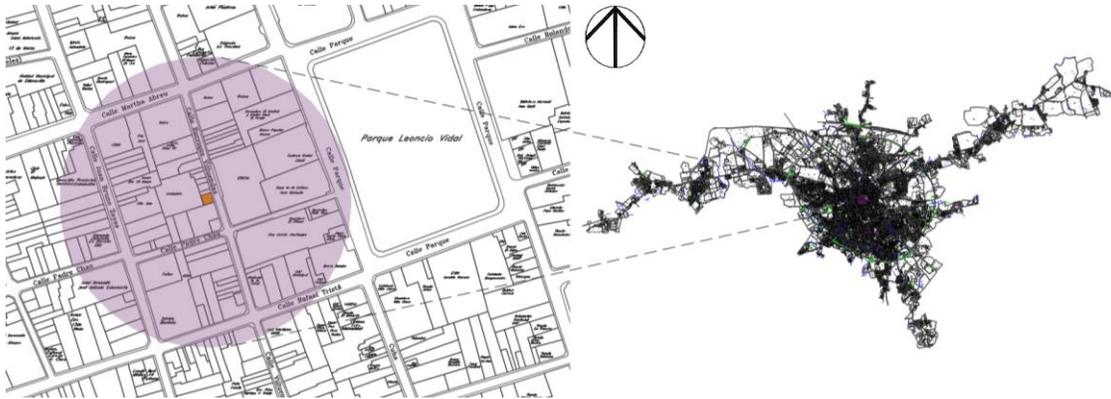


Figure 13. Plan d'implantation de la maison San Gil Hernandez à Santa Clara

Concernant le processus de conception, l'Architecte a réalisé deux visites afin de recueillir toute l'information nécessaire du contexte ainsi que de la famille cliente, afin de s'assurer de répondre à ses besoins. Pour lui « *la communication est un aspect clé lors de la conception* ». Lors d'une troisième visite, il a présenté trois pistes différentes de solution. Par la suite, en collaboration avec le client ils ont déterminé le programme architectural définitif de la maison. Enfin, avec l'approbation de la famille cliente, il a préparé le document technique comprenant les plans et les détails de construction avec toutes les spécifications techniques.

L'architecte a respecté toutes les réglementations de conservation patrimoniale pour l'extérieur du bâtiment, mais il a également proposé une approche contemporaine dans certaines interventions, notamment à l'intérieur de la

maison, où la mezzanine a été maintenue et la fonctionnalité des espaces a été restructurée selon les besoins du client.

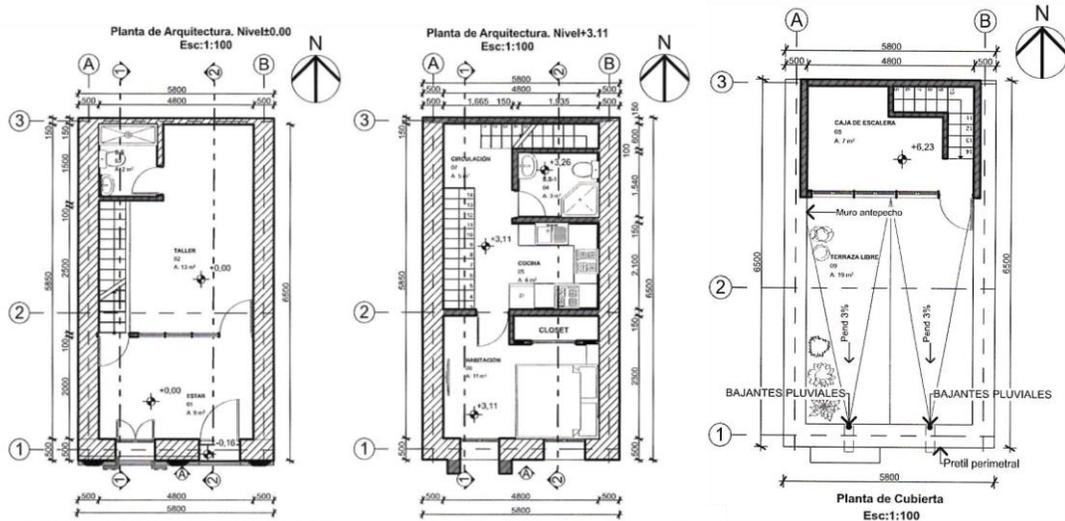


Figure 14. Plans de la maison San Gil Hernandez (source : Diaz, 2019)

Sur le plan structurel, le nouveau projet vise à remplacer le toit léger existant par une toiture en béton, dans laquelle l'insertion d'une zone de service ultérieure et une terrasse ont été proposées. Cette terrasse, ainsi que les escaliers pour y accéder, ne seront pas visibles de l'extérieur pour ne pas causer des perturbations sur la façade patrimoniale du bâtiment.

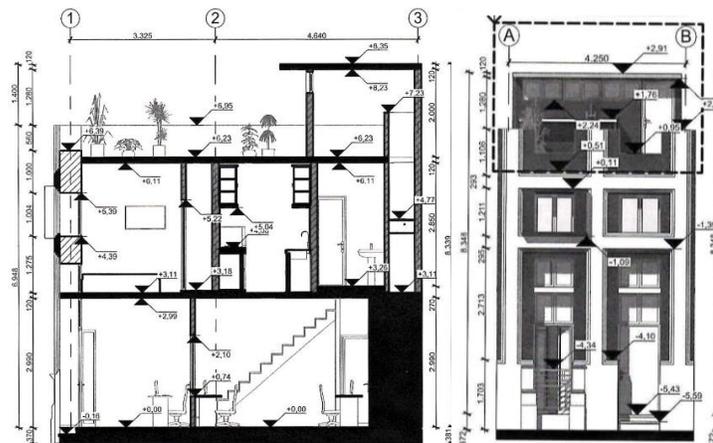


Figure 15. Façade et coupe de la maison (source : Diaz, 2019)

L'architecte s'est assuré d'inclure tous les détails et spécifications nécessaires dans le document technique. Cela inclut les plans architectural, électrique et sanitaire, ainsi que les détails du système de construction à utiliser, même avec la quantité de matériaux nécessaire.

Selon l'Architecte de la Communauté, ce projet est un exemple de la manière dont en tant qu'architectes ils agissent souvent comme médiateurs entre les institutions publiques et les clients. Selon ses dires, « *faire approuver des plans qui répondent à la fois aux réglementations urbaines et aux besoins du client n'est pas une tâche facile, mais elle se complexifie encore plus à cause des lourdeurs administratives et des gens qui ne comprennent pas leurs propres réglementations* ».

D'après l'architecte, à la suite d'un long processus de négociation avec l'IPF, les plans ont été approuvés et le client a réussi à obtenir la licence de construction vers la fin du mois de février 2019. Lors de la visite à Santa Clara, j'ai pu constater l'état de la maison. De plus, la communication constante avec les personnes interviewées à Santa Clara permet d'affirmer que la phase de construction n'est pas encore commencée.



Figure 16. La maison San Gil Hernández (source : Ernesto Aragón, 2019)

4.4 Le projet comme système social. Présentation du cadre organisationnel

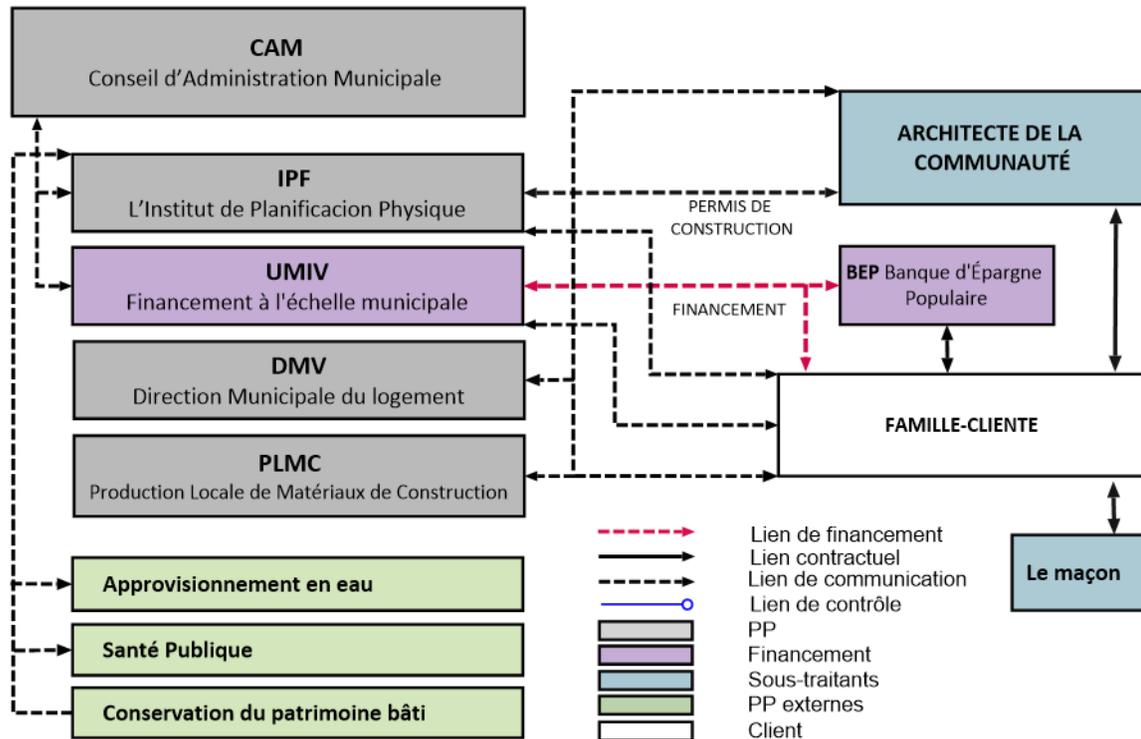


Figure 11 : Structure organisationnelle d'un projet de type résidentiel à Cuba

4.5 Présentation des principaux intervenants

L'Architecte de la Communauté :

Tel que décrit précédemment, le Bureau de l'Architecte de la Communauté est une entité formée d'un groupe d'architectes et d'ingénieurs civils organisés par municipalités.

Il s'agit de la seule entité avec le pouvoir légal de concevoir des plans pour la construction de logements à Cuba. Leur rôle consiste donc, à assister la population, sur le plan technique, dans la projection, l'agrandissement ou le réaménagement des logements. La complexité de leur travail réside dans le fait qu'ils doivent, à la fois, faire respecter les réglementations urbaines ainsi que faire valoir les intérêts de ses clients.

CAM - Consejo de Administración Municipal :

Le Conseil d'Administration Municipale s'occupe de la planification, de la direction et du contrôle de la gestion de services techniques des projets de chaque municipalité (Pérez, 2017).

IPF - Instituto de Planificación Física :

L'Institut de Planification à l'échelle municipale s'occupe de préparer le plan directeur de la ville, les prévisions en matière de logement et les plans partiels. C'est l'IPF qui élabore les règlements des villes, évalue le respect de ceux-ci par le biais d'inspections et applique des sanctions en cas de non-respect (Pérez, 2017).

Leur rôle est essentiel dans la construction, la conservation et la réhabilitation des logements, puisqu'elles évaluent les demandes de construction de nouveaux logements et délivrent les licences de construction après les avoir approuvés. Cette entité émet aussi « l'habitable », document qui permet à la famille cliente de déménager dans leur nouvelle maison à la fin des travaux de construction (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

UMIV - Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda :

Les UMIV sont le premier lien entre le propriétaire et l'État lors d'un projet de logement par « esfuerzo propio » (Diaz, 2019). Elles s'occupent de l'élaboration et du contrôle des processus liés aux plans d'investissements, privés et de l'État, pour la construction de logements. Les UMIV connaissent l'état actuel du patrimoine du logement de la municipalité ainsi que son évolution. Elles travaillent avec une base de données permettant de visualiser les typologies et conditions de détérioration et de vulnérabilités des logements. Elles sont aussi les entités permettant la gestion du fonds de logement dans le cas de catastrophes naturelles (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

DMV - Dirección Municipal de la Vivienda :

La Direction du logement au niveau Municipal a pour rôle d'informer l'UMIV de la situation des édifices lors des sollicitations d'intervention par les propriétaires. Elle s'occupe également d'informer la Banque d'Épargne Populaire (BPA) sur les citoyens autorisés à réaliser des interventions avec des crédits (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

PLMC - Producción Local de Materiales de Construcción :

Le programme pour la Production Locale des Matériaux de Construction, aussi connu comme « Autarquía », a été mis en place en 2012. Cette entité détermine par des réunions mensuelles les besoins de chaque municipalité et les destinations de chaque production. La commission est dirigée par le vice-président du CAM et composée d'acteurs liés à la production locale tels que l'Architecte de la Communauté, la DMEP, la DMV et le Ministère de Commerce Intérieur. *Chaque municipalité obtient autant de ressources qu'elle est capable d'en produire. 80 % de la production sont destinés à la vente directe à la population, à des prix abordables, les 20 % restants sont dédiés au soutien des programmes sociaux de chaque localité* » (Febles, 2016). Cependant ce programme présente certaines faiblesses, car il est concentré dans un point de service dans chaque municipalité.

Ainsi, lorsque les matériaux doivent être transportés vers des endroits éloignés du point de production, le prix du transport augmente significativement et le service est déficient (Pérez, 2017).

Le maçon :

Il est mandaté par le propriétaire ou engagé sur la base d'un salaire journalier pour réaliser les travaux de construction suivant les plans, les détails de construction et les spécifications techniques élaborés par l'Architecte de la Communauté. Dans certains cas, et selon les dispositions financières du propriétaire, il peut être accompagné d'autres corps de métiers, mais il reste le principal et souvent le seul acteur de la construction du logement, réalisant chaque étape des travaux (maçonnerie, menuiserie, électricité, etc.) (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

La famille cliente :

Dans la plupart de cas, le premier pas à réaliser par la famille cliente consiste à trouver une méthode de financement avec l'UNIV. S'ils ne possèdent pas encore de terrain, ils font une demande à l'État, ou s'en procurent un par l'intermédiaire d'un propriétaire privé. Lorsqu'ils possèdent un titre de propriété, ils contactent l'Architecte de la Communauté et commencent par la suite les démarches juridiques et administratives pour leur projet de construction de logement (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

Actuellement, il existe également à Santa Clara, le projet Habitat II, lancé en 2014 par un groupe de chercheurs de l'Université Centrale Marta Abreu, visant à influencer la gestion publique du logement ; l'efficacité de la chaîne de production de l'habitat ; et la mise à jour des politiques économiques et sociales du pays (Gonzalez, Olivera et Seijo, 2018).

D'autres organismes publics influencent également la gestion des projets de logements à Cuba. Il s'agit de l'agence d'Approvisionnement en eau, le Ministère de la Santé Publique et la Conservation du patrimoine bâti.

4.6 Planification des projets

Les logements par « esfuerzo propio » doivent être conçus conformément aux lois de l'Institut National du logement (INV), de l'Institut de Planification (IPF), des Directions du logement au niveau provinciale (DPV) et les Directions du logement au niveau municipal (DMV) (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

Dans ce contexte, l'Architecte de la Communauté est la seule entité avec le pouvoir légal d'élaborer des plans de logement à Cuba. Les plans sont adaptés au site et aux besoins des habitants en respectant les réglementations et les codes de construction. Il agit comme médiateur entre le client et l'IPF, lors de l'obtention de la licence de construction pour faciliter le processus (Diaz, 2019). Son rôle consiste à concevoir le projet en collaboration avec son client, grâce à une

approche participative, ainsi qu'à participer de manière active tout le long du processus. Ils sont formés alors, pour s'occuper de la conception, de la planification, de la direction, et de la surveillance et du contrôle des projets.

Le tableau suivant illustre les rôles des parties prenantes dans la gestion de projets de logement au niveau municipal ainsi que leur niveau d'influence lors du processus.

PARTIES PRENANTES	RÔLES	INFLUENCE
Architecte de la Communauté	Planification – Conception Contrôle – Médiation	Marginalisé
CAM Conseil d'Administration Municipale	Contrôle	Dominant
IPF Institut de Planification	Contrôle	Dominant
UMIV Direction Municipale des finances	Direction – Contrôle	Dominant
DMV Direction Municipale du logement	Direction – Contrôle	Faible
PLMC Production Locale de Matériaux de Construction	Planification – Exécution	Faible
Le maçon	Exécution	Fort
La famille cliente	Client	Faible
Approvisionnement en eau	Diagnostic	Faible
Santé publique	Diagnostic - Contrôle	Faible
Conservation du patrimoine	Diagnostic - Contrôle	Fort

Tableau 2. Rôles de parties prenantes

4.7 Faisabilité économique et technique des projets à Cuba.

Le financement des logements par « esfuerzo propio » peut s'effectuer soit par aide gouvernementale ou avec les revenus de la famille. Par le biais de l'UMIV, le gouvernement fournit des prêts, des subventions et d'autres facilités aux citoyens souhaitant construire leur maison de manière autonome, sans la médiation d'autres institutions de l'État (Urbino, 2013).

En ce qui concerne les plans d'économie « subsidios », ils sont élaborés selon une hiérarchie de problèmes et de priorités résultant de diagnostics à l'échelle municipale et approuvés aux niveaux provincial et national. L'octroi de ces subventions est confié à une commission municipale composée par le Conseil d'Administration Municipal (CAM), la Direction Municipale du Travail et de Sécurité

Sociale, la Direction Municipale du logement (DMV), l'Association des Combattants de la Révolution cubaine et par le Ministère de Santé Publique à travers ses assistants sociaux (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019).

Les familles présentant les caractéristiques suivantes se voient accorder la priorité lors de l'octroi des subventions : i) les familles touchées par les intempéries ; ii) les familles présentant des situations de vulnérabilité sociale ; iii) les combattants de la révolution cubaine.

Le processus est effectué par la Direction Municipale du logement (DMV) où un fichier est créé à partir de la demande de subvention et un groupe de travailleurs sociaux mène une étude socio-économique. Le CAM est le principal responsable des approbations (Pérez, 2017).

En ce qui concerne la faisabilité technique des projets de logement à Cuba, l'Architecte de la Communauté est responsable de la conception du projet. Lors de la l'élaboration des plans, il s'occupe également de détailler tous les aspects techniques du projet et d'assurer le respect des réglementations. Les matériaux de construction nécessaires au projet sont également détaillés par l'architecte de la Communauté et doivent être, selon la loi, achetés dans des lieux officiels désignés par le programme PLMC. La main-d'œuvre pour les travaux est constituée par des travailleurs indépendants ou par contrat avec des coopératives qui offrent ces services (Pérez, 2017).

4.8 Planification stratégique des intervenants

Le logement n'a pas cessé d'être au cœur des analyses effectuées par le gouvernement. Plusieurs programmes ont été lancés et des politiques ont été adoptées : i) la création d'un marché immobilier, ii) la mise en œuvre d'un programme visant à construire au moins un logement par jour par municipalité, iii) la création ou la consolidation d'une industrie municipale de matériaux de construction, iv) l'implémentation de politiques d'investissement, de subventions et de crédits aux particuliers afin de faciliter la construction et la réparation de ces logements, entre autres, v) le programme de l'Architecte de la Communauté offrant assistance technique lors de la construction des logements par « esfuerzo propio » (Cordovi, 2019).

La direction du pays, en collaboration avec le Ministère de la Construction, ont également défini une stratégie progressive sur une période de 10 ans afin de parvenir à un développement durable du logement. Le plan stratégique part des structures locales pour enrayer la détérioration et réduire le déficit de logements. Ce plan consiste à encourager la production locale de matériaux assurant des ressources matérielles et garantissant le respect des subventions et à l'introduction de nouvelles technologies associées aux programmes de subventions. Par exemple, la création d'usines de couvertures d'étanchéité, de

panneaux photovoltaïques, de panneaux préfabriqués légers pour rechercher une productivité, une efficacité et une durabilité accrues, entre autres (Guerrero, 2017).

La stratégie du protagoniste de ce travail de recherche, l'Architecte de la Communauté, s'avère être cruciale pour la réussite des projets. Il est le seul acteur ayant à la fois le pouvoir légal et les compétences, pour assurer le respect des réglementations urbaines, pour fournir de l'assistance technique aux familles, ainsi que de les accompagner dans la gestion de ses projets de logements.

4.9 Cycle de vie « type » d'un projet de logement à Cuba

Le cycle de vie illustré ci-dessous permet de voir les fluctuations de l'avancement d'un projet de logement « type » à Santa Clara, Cuba. Les différentes phases ainsi que les jalons à prendre en considération pour comprendre le projet ont été identifiés (voir Figure 12).

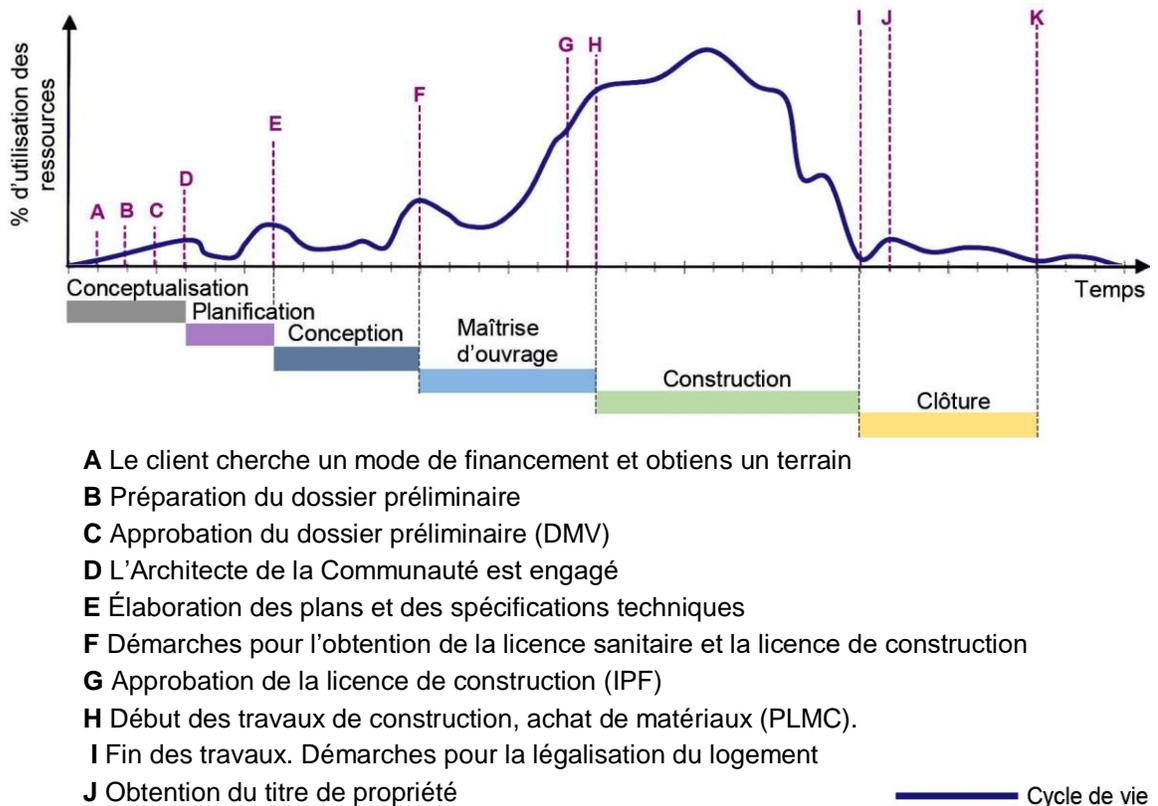


Figure 12. Cycle de vie type d'un projet à Cuba

4.10 Analyse des phases du projet et des méthodes de gestion

Conceptualisation :

Le premier pas pour la famille, quant à la construction d'une maison par « esfuerzo propio » consiste à trouver une méthode de financement avec l'UMIV. S'ils ne possèdent pas de terrain, un dossier pour en obtenir un est demandé auprès du bureau des procédures de la DMV. Ce fichier est transféré à l'IPF de la municipalité, où, en fonction de la disponibilité, un terrain est désigné pour la construction future. Le CAM est responsable de l'approbation et des procédures finales pour l'attribution du titre de propriété du terrain (Pérez, 2017).

Par la suite, la famille cliente préparé son dossier préliminaire avec le titre de propriété de leur terrain et la preuve du mode de financement pour le transmettre à l'UMIV. L'UMIV gère le dossier, le transmet à la DMV pour approbation et avertit la famille lorsqu'il est approuvé (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019). Au cours de cette phase, les familles risquent de faire face à de longues attentes en raison des délais administratifs des institutions.

Planification :

À ce stade, la famille cliente contacte l'Architecte de la Communauté pour le guider et un processus participatif d'analyse de besoins commence. Parallèlement, ils vérifient ensemble au bureau de l'IPF le respect de la réglementation urbaine (Diaz, 2019). Au cours de cette phase, l'Architecte explique à son client les prochaines étapes à suivre pour la construction de sa maison.

Conception :

Au cours de la phase de conception, l'Architecte de la Communauté s'occupe de la production de plans du projet. À la différence d'autres pays d'Amérique latine et les Caraïbes, à Cuba les Architectes de la Communauté ont des délais réglementés à suivre durant cette phase. Ils disposent de 60 jours ouvrables pour l'élaboration d'un manuel de construction d'un projet (Diaz, 2019). Les plans doivent être présentés dans un format spécifique, et accompagnés par une description des travaux à réaliser, des spécifications techniques sur les systèmes de construction et une liste de matériaux de construction à utiliser (Garcilaso de la Vega, 2019).

Maîtrise d'ouvrage :

Une fois les plans du projet sont prêts, l'Architecte effectue une demande de licence sanitaire au bureau de Santé publique. Par la suite, le propriétaire rassemble tous les documents et les transmet à l'IPF pour l'approbation de la licence de construction (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019). C'est au cours de cette phase que les faiblesses mentionnées dans les relations entre les parties

prenantes et la lourdeur administrative deviennent les plus évidentes. Les propriétaires perdent beaucoup de temps et d'argent dans les démarches de légalisation de leurs projets (Diaz, 2019).

Cette recherche a permis d'identifier deux tendances concernant le rôle de l'Architecte de la Communauté lors de cette phase : les familles comptent normalement avec son appui concernant la gestion des conflits qui peuvent émerger avec les autres institutions. Cependant, cette recherche montre aussi qu'on ne profite pas pleinement des services offerts par l'Architecte de la Communauté, notamment au niveau de la gestion. Il est souvent engagé par la famille cliente pour la conception seulement, même si le bureau des Architectes de la Communauté offre également des services complémentaires comme celui de direction des travaux. Avec ce service, l'architecte pourrait préparer des échéanciers et des budgets détaillés et assurer le bon démarrage et déroulement des travaux. Le problème réside dans le fait que cela représente des coûts supplémentaires que les familles ne sont pas souvent prêtes à assumer.

Construction :

À partir de l'obtention du permis de construction, la phase d'exécution commence. L'achat de matériaux est effectué sur les lieux de PLMC de chaque municipalité. La main-d'œuvre est constituée par des travailleurs autonomes (le maçon) ou par un contrat avec des coopératives qui offrent ce service (Diaz, 2019). Les spécifications techniques élaborées par l'Architecte de la Communauté ne sont pas souvent pleinement respectées et ses services pour le suivi et contrôle du chantier ne sont pas gratuits. Ceci fait en sorte que les propriétaires et les maçons sont finalement les acteurs disposant d'un plus grand pouvoir décisionnel au cours de cette phase, ce qui affecte notamment la qualité des logements (Garcilaso de la Vega, 2019).

Clôture :

Une fois la phase d'exécution est complétée, la famille cliente fait les démarches pour légaliser la construction. Premièrement, un inspecteur de l'IPF effectue une visite technique afin de vérifier que le projet est construit selon les plans. Par la suite, le propriétaire du logement présente la facture d'achat de matériaux pour montrer qu'ils ont été achetés légalement et il présente le dossier à l'IPF pour approbation (Roux-Fouillet, et Fouad, 2019). Cette démarche pour l'obtention de « l'habitable » prend souvent une assez longue période de temps, avant que la famille puisse vivre dans la nouvelle maison (Diaz, 2019). Pour finir les démarches de légalisation, un notaire rédige le titre de propriété et le client devient officiellement résident de la zone de la nouvelle construction.

4.12 Analyse des outils de gestion

Concernant les outils de **gestion de contenu**, les Architectes de la Communauté sont formées précisément pour déterminer la portée des travaux afin de concevoir des projets qui répondent à la fois aux besoins du client, et aux réglementations urbaines, sans délaissier les aspects techniques et les mesures de sécurité nécessaires. Ainsi, le soutien de l'Architecte de la Communauté est l'une des raisons pour lesquelles les projets de logement à Cuba sont mieux pensés que ceux de familles qui ne peuvent pas payer les services d'un architecte dans d'autres pays en Amérique latine et les Caraïbes.

D'après une entrevue avec un Architecte de la Communauté à Santa Clara, la méthodologie de conception, actuellement mise en place par ses collègues et par lui-même, ne suit plus en détail les jeux psychologiques implémentés par l'architecte Livingston pour impliquer le client dans le processus. Cependant, l'intention principale derrière cette initiative, celle de concevoir les projets de façon participative, en étroite collaboration avec les clients, est toujours au cœur de leur pratique.

En ce qui concerne la **gestion de la qualité**, pour assurer des projets adaptés au site et aux besoins du client, l'Architecte de la Communauté définit normalement la qualité voulue des locaux, à partir de trois aspects. Premièrement, à partir de la fonctionnalité des espaces, deuxièmement, à partir des risques associés aux effets du changement climatique et troisièmement, s'il y a lieu, à partir des réglementations de conservation patrimoniale.

Dans les documents techniques élaborés par l'Architecte de la Communauté, la famille cliente trouvera un manuel de construction incluant les plans du projet, y compris les plans électriques et sanitaires des détails de construction et des spécifications techniques. Ces plans sont conçus suivant les réglementations de construction RC-3002. Les détails de construction et les spécifications techniques sont assez précis, afin de fournir à son client par écrit toute l'assistance technique nécessaire. Il élabore aussi une liste détaillée de matériaux nécessaires pour la construction pour s'assurer que les travaux du projet atteignent la qualité voulue dans l'intérêt du client. De plus, pour assurer un processus sécuritaire, l'Architecte de la Communauté met également des notes dans les documents techniques qui spécifient les moments précis auxquels il devrait faire des visites de surveillance de chantier pendant la phase de construction.

D'après Diaz (2019), l'élaboration d'un manuel de construction peut prendre jusqu'à 60 jours. Selon les tarifs normalisés des services de l'Architecte de la Communauté, et en fonction de la complexité du projet, le tarif de ces services pour une nouvelle construction peut varier entre 180 et 300 pesos cubains. Pour

la rénovation, division ou agrandissement d'un logement existant les tarifs varient entre 90 et 150 pesos cubains.

Dans la construction par « *esfuerzo propio* » à Cuba, la **gestion de temps** s'avère être un aspect délaissé. Tel que mentionné précédemment, ceci peut être expliqué par le fait que dans la pratique, le travail de l'Architecte de la Communauté se limite souvent à l'élaboration d'un manuel de construction incluant des plans, des spécifications techniques et d'une liste de matériaux de construction. Concernant la surveillance et contrôle des travaux, l'Architecte peut offrir ses services, mais ceci impliquerait des coûts supplémentaires. Le tarif standardisé pour une visite de contrôle de chantier est de 30 pesos cubains.

La définition des activités, leur mise en séquence et l'évaluation de leur durée, dans la plupart de cas, ne se fait que de façon intuitive, par les propriétaires et les maçons. En conséquence, ces faiblesses dans la planification et organisation des travaux et le manque de savoir-faire sur les systèmes de construction provoquent souvent, une utilisation accrue de main-d'œuvre et entraîne des retards compromettant les calendriers d'exécution.

Concernant la **gestion des coûts**, l'UMIV est l'entité responsable de l'élaboration et du contrôle des processus liés aux plans d'inversion pour la construction de logements par « *esfuerzo propio* ». Ce processus peut s'effectuer avec les revenus de la famille ou par aide gouvernementale grâce à des crédits bancaires, des subventions et d'autres facilités aux citoyens souhaitant construire leur maison.

Après avoir trouvé une méthode de financement et d'avoir reçu les plans et les documents techniques élaborés par l'Architecte de la Communauté. La famille peut également engager l'Architecte pour ses services d'estimation budgétaire. Selon les régulations des services du bureau d'Architectes de la Communauté, les services d'estimation budgétaire prennent 30 jours. Selon le nombre de m² de construction, le prix des services actuellement, peut varier entre 40 et 80 pesos cubains.

En ce qui concerne la **gestion de conflits**, la plupart des tensions arrivent lors de la phase de Maîtrise d'ouvrage. Selon l'Architecte de la Communauté interviewé, les conflits arrivent, la plupart du temps, lors des processus d'obtention de la licence de construction. Il a expliqué qu'il agissait souvent en tant que *médiateur* entre son client et les institutions publiques pour accélérer le processus. Selon lui, lors de longues négociations il n'y a pas d'outil plus efficace que la communication. « *L'écoute active et le partage des informations dans un milieu de confiance et transparence semblent être mes meilleurs alliés* » selon ses dires.

La plupart des procédures entre les parties prenantes se réalisent en personne. Des appels téléphoniques font aussi partie de moyens de communication. Actuellement, le contexte cubain est caractérisé par une période de transition vers l'ouverture à la technologie, après une longue période d'isolement. En raison des limites d'accès à Internet, l'utilisation de courriels en tant que moyen de communication ou l'utilisation de réseaux ou de logiciels permettant de partager des informations et de travailler en collaboration constante (comme Google Drive ou logiciels BIM) n'est pas aussi fréquemment utilisée à Cuba que dans le reste du monde. Cependant, à Santa Clara, le projet de recherche Habitat II de l'Université Marta Abreu, explore présentement des stratégies de communication et transfert dans la gestion collaborative de l'habitat local (Gonzalez, Olivera et Seijo, 2018).

Concernant la **gestion de risques**, dans un contexte aussi délicat que celui de Cuba, les projets se voient souvent arrêtés ou n'arrivent même pas à commencer, à cause des enjeux d'ordre financier. L'UMIV est l'entité qui s'occupe de gérer ses risques. Cependant, elle présente certaines faiblesses au niveau administratif.

De plus, tel que mentionné dans le cadre théorique, Cuba présente des vulnérabilités face aux risques naturels et aux effets du changement climatique. L'île fait face principalement à des risques d'inondations et d'incendie ainsi qu'à des ouragans et cyclones de forte intensité. Mon travail avec le projet de recherche ADAPTO m'a permis de constater que les Cubains sont dotés d'une grande débrouillardise au niveau de méthodes de prévention et d'adaptation, grâce à des forts liens communautaires. Cependant, le rôle de l'Architecte de la Communauté s'avère être clé pour guider ses clients au niveau technique. Des constructions plus sécuritaires sont indispensables pour contribuer à atténuer les vulnérabilités des communautés.

5. Discussion

Lors de l'accomplissement de tout projet d'aménagement, les responsables des projets font partie d'un système social complexe. Pourtant, il est en effet essentiel de réfléchir aux rôles des parties prenantes impliquées. Cette recherche révèle notamment, le caractère multidimensionnel et conflictuel du rôle de l'Architecte de la Communauté. Ceci, en soulevant l'importance des dimensions politiques et sociales de son rôle, puisqu'il fait respecter les lois, mais à la fois, il accompagne son client et défend ses intérêts.

Un aspect important lors de la gestion de projets de logement est la nécessité d'intégrer toutes les phases mises de l'avant dans la théorie de gestion. Dans ce cas particulier, je souligne notamment la nécessité des phases de planification et maîtrise d'ouvrage ainsi que d'une surveillance et d'un contrôle efficace lors de la phase de construction. L'Architecte de la Communauté est précisément l'acteur le

plus adéquat pour assurer le bon déroulement de toutes les phases vu qu'il a la formation et le pouvoir légal nécessaire pour l'accomplir.

Les processus de gouvernance sont des outils d'amélioration de la capacité et de la qualité de la gestion des gouvernements locaux. Ainsi, en mettant en relief les forces et les faiblesses identifiées lors de l'étude de cas, j'ai retenu qu'une approche de gouvernance commence déjà à se traduire dans le contexte cubain grâce aux méthodes d'autonomies locales déjà présentes et à la participation active et engagée des citoyens dans la prise de décision par le biais de l'Architecte de la Communauté.

En plus, la littérature sur la gouvernance et les concepts théoriques de gestion de projet affirment que la force du facteur humain semble être la plus importante pour surmonter les défis qui peuvent se présenter. La communication, la collaboration, la participation et la négociation sont des outils clés entre les parties prenantes du projet. En effet, des notions socialistes telles que la justice sociale, la solidarité et l'égalité ne devraient pas être en contradiction avec des valeurs démocratiques telles que la tolérance, et le dialogue.

Ce travail présente certaines limites, incluant le nombre réduit d'exemples de projets de logements et d'individus ayant participé aux entrevues. Cependant, l'étude de cas à Santa Clara fait ressortir des tendances concernant les faiblesses au niveau des relations entre les acteurs et concernant l'efficacité de la gestion durant tout le cycle de vie du projet.

L'exploration des processus sociaux, économiques et politiques autour des politiques urbaines et des programmes de développement urbain dans cette ville Cubaine révèle que s'animent des enjeux d'ordre financier, politique et de qualité lors d'un projet de logement. L'analyse de ces enjeux met en évidence, particulièrement, le caractère multidisciplinaire de l'Architecte de la Communauté travaillant dans un environnement hostile à l'efficacité.

En premier lieu, des enjeux financiers sont causés par la pénurie de ressources à laquelle les Cubains font face, par des faiblesses administratives dans les processus d'investissements, ainsi que par le manque de participation de l'Architecte de la Communauté lors des estimations budgétaires. En deuxième lieu, des enjeux politiques résultent d'une forte centralisation institutionnelle et des relations dysfonctionnelles entre les institutions intervenantes, notamment entre le bureau de l'Architecte de la Communauté et l'IPF. En troisième lieu, le manque de planification, l'absence du savoir-faire et de l'assistance technique, ainsi que le contrôle presque inexistant des travaux sont au cœur des déficiences au niveau de la qualité de logements.

6. Conclusion

Les modèles et systèmes de gestion implantés, par le gouvernement cubain pour le développement de projets de logement, comme celui de l'Architecte de la Communauté, visent sans doute à améliorer la qualité de vie des habitants, ainsi qu'à garantir leur appartenance à la ville et leur droit humain au logement. Ces initiatives offrent des opportunités à un grand nombre d'habitants, surtout si nous les comparons avec les situations dans d'autres pays de l'Amérique latine et les Caraïbes. Cependant, cette recherche montre que ces efforts présentent également certaines faiblesses lors de leur planification et de leur mise en œuvre, ce qui les rend insuffisants face au problème de déficit de logements.

Ce travail avait pour premier objectif d'analyser les processus de gestion de projets par « *esfuerzo propio* », en particulier le rôle que l'Architecte de la Communauté joue vis-à-vis des autres parties prenantes. Le deuxième objectif consistait à comparer les résultats de cette recherche avec les concepts de gestion de projets. Ainsi, cette recherche répond à la question suivante : l'architecte de la Communauté, arrive-t-il à jouer son rôle de planificateur, concepteur, médiateur et de surveillance et contrôle des travaux, lors des projets de logements, malgré la situation économique du contexte cubain et la complexité des relations entre les intervenants dans la gestion de l'habitat ?

La méthodologie utilisée pour cette recherche a été réalisée en trois étapes : dans un premier temps, la littérature sur ce sujet a été analysée. Ensuite une cueillette des informations pour l'étude de cas à Santa Clara, à Cuba, dans le cadre du projet de recherche ADAPTO a été effectuée. Enfin, la troisième étape a consisté à réaliser une triangulation entre les deux premières étapes et les concepts de gestion de projets.

La compréhension de la réalité des Cubains dans les projets de construction de logements par autoconstruction a permis de démontrer que le manque de pouvoir de l'Architecte de la Communauté dans le processus de gestion présente un grand problème. Cette initiative de participation citoyenne est essentielle puisqu'elle constitue un moyen efficace de mise en œuvre des bonnes pratiques architecturales et guide les constructeurs autonomes vers des constructions plus sécuritaires et adaptées au contexte.

Implications :

Une compréhension plus approfondie des caractéristiques de la gouvernance est nécessaire afin de contribuer au problème de déficit de logement. Par exemple, la gouvernance suppose également, la mise en œuvre d'un modèle de gestion de plus en plus décentralisé au sein des institutions publiques. La mise en œuvre de programmes de développement est une initiative à grande échelle et à long terme. Mais les politiques sociales à l'échelle locale doivent également répondre aux

problèmes immédiats et urgents. De ce fait, il faut souligner l'importance de la formation des équipes efficaces au sein des institutions publiques, comprenant une équipe de direction répondant aux problèmes quotidiens tout en jumelant avec des programmes à moyen et à long terme.

La portée de cette recherche ne peut pas entièrement faire justice à la richesse de l'initiative cubaine de programme d'Architectes de la Communauté. Cet acteur clé du développement local mérite une recherche plus approfondie sur les opportunités et les limites de son rôle dans la gestion de projets à Cuba.

RÉFÉRENCES

- Alberto, A. (2009). *Una mirada introspectiva y prospectiva a las prácticas de autoproducción habitacional en Cuba. Thèse de maîtrise en développement urbain. Cienfuegos, Cuba.*
- Álvarez, C. (2019). Entrevue. Santa Clara, Cuba le 6 mars 2019.
- Álvarez, C. (2017). *Experiencia de intervención a partir de subsidios en el barrio La Laguna, Sagua la Grande. Thèse de fin d'études. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.*
- Agustí Cerrillo, A. (2005). *La Gobernanza hoy. 10 textos de referencia. -1 : ed. - Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública 262 p.*
- Aragón, E. (2019). Entrevue téléphonique, le 30 juin 2019.
- Ascher, F. (2007) *La société évolue, la politique aussi*, Odile Jacob, Paris, 312 p.
- Baron, C. (2003) *La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. Droit et société.*
- BBC, (2019). Tornado en Cuba : al menos 3 muertos y 172 heridos en La Habana. BBC News. Consulté à : <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47029552>
- Bertrand, N. et Moquay, P. (2004). *La gouvernance locale, un retour à la proximité. Économie rurale. N° 280. Proximité et territoires. pp. 77-95. Consulté à : https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_2004_num_280_1_5474*
- BID, (2012). *Un espacio para el Desarrollo. Los mercados de vivienda en Latino América y el Caribe.* Banco Interamericano de Desarrollo. Edité par Cesar Bouillon
- Bobes, V. (2010). *Cuba : justicia social, gobernanza e imaginario ciudadano. Presente y futuro de una compleja relación. Revista Mexicana de Sociología, 72 (4), 519-541.*
- Borges, B. (2019). Entrevue. Santa Clara, Cuba le 6 mars 2019.
- Caballero M. et Yordi, M. (2004). *El trabajo comunitario: alternativa cubana para el desarrollo social. Thèse de fin d'études. Universidad de Camaguey Cuba*

- CEPAL (1996). *Déficit habitacional y datos censales sociodemográficos : una metodología*. Santiago de Chile, CEPAL, CELADE. 83 p. Serie B, N° 114. p. 19.
- Concepción, J., Domínguez, E., Tesoro, S., et Pérez, I. (2016). *Los problemas de la vivienda y el control administrativo en la mira de los diputados*. Journal Cubadebate, Cuba.
- Díaz, J.M. (2019). Entrevue. Santa Clara, Cuba le 3 et le 4 mars 2019.
- Díaz, M. (2019) Entrevue. Santa Clara, Cuba le 7 mars 2019.
- Febles, 2016. *Producción local y venta de materiales de construcción*. Journal Granma, Cuba.
- Figüère, C., Rocca, M. (2011). *Gouvernance versus gouvernement : six propositions dans le champ du développement durable. 7èmes Journées du développement ATM » La construction des sociétés civiles et le développement : entre innovation, subsidiarité et développement »*, Université de Fribourg, Fribourg, Suisse.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (1978), *Decreto No. 21, Reglamento de la Planificación Física*.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2014), *Decreto No. 327 Reglamento del Proceso Inversionista*.
- Garcilazo de la Vega, M. (2019). Entrevue. La Habana, Cuba le 10 mars 2019.
- González S., A. & Olivera, A. & Seijo P., P. (2018). Comunicación y transferencia en la co-gestión del hábitat local: el Proyecto "Hábitat 2".
- González, Y. et Quintana, A. (2017) « *La implementación de la gobernanza local en el escenario cubano. Retos y perspectivas*», Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Granadillo, M. et Vigoa, C., (2008). *Herramientas básicas del planificador*. Centro de Estudios de economía y planificación CEEP. La Habana, Cuba.
- Groupe de recherche IF, (2019). Consulté à : http://www.grif.umontreal.ca/acciones/fr_index.html
- Guerrero, D. (2017). *Diputados analizan los problemas de la vivienda en Cuba: Insuficiencias a pie de obra*. Journal Cubadebate, Cuba.

- Habitat, (1996). Consulté à : <http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu/bp098.html>
- HDRN, (2019). *Reflexiones sobre la autoconstrucción del hábitat popular en América Latina*. CYTED, Human Development Resource Network. Programa de Ciencia y Tecnología para el desarrollo. Consulté à : <http://hdrnet.org/71/1/REFLEXIO.pdf>
- IPF, (2019). *Regulaciones Urbanísticas*. Consulté à : <http://www.ipf.gob.cu/es/content/regulaciones-urban%C3%ADsticas>
- IPF, (2019). *Asentamientos Humanos. Mapa Santa Clara*. Consulté à : http://www.ipf.gob.cu/es/asentamientos_humanos?shs_term_node_tid_depth=379&page=1
- Jodelle Zetlaoui-Léger, (2013). *Urbanisme participatif*. Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation.
- Lizarralde, G., (2014). *The Invisible Houses: rethinking and designing low-cost housing in developing countries*. Routledge
- Lizarralde, G. et Djemel M. (2010). *La gouvernance des projets d'architecture : une typologie de la multi-organisation temporaire*. Les ateliers de l'éthique, volume 5, number 2, p. 76–89.
- Lizarralde, G., Tomiyoshi, S., Bourgault, M., Malo, J., et Cardosi, G. (2013) *Understanding differences in construction project governance between developed and developing countries, Construction Management and Economics*.
- Muñoz, R.M. et García, J.M. (2018) : *El problema de la vivienda en Cuba en el periodo 2011-2018: situación y principales desafíos*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Narvaez, A. (2017). *Vivienda soviética: de Moscú a La Habana y Quilpué*. La raza, Revista de cultura y política Latinoamericana.
- Offner, J. (1999) *Gouvernance, mode d'emploi. Pouvoirs locaux*, n° 42, p. 58-61.
- Olivera, B. (2019) Entrevue. Santa Clara, Cuba le 7 mars 2019.
- ONEI, (2015). Oficina nacional de estadística e información. *Anuario estadístico de Cuba 2015 Capítulo 12: Construcción et inversiones*. Consulté à : <http://www.onei.cu/aec2015/12%20Construccion%20e%20Inversiones.pdf>

- ONU-Habitat, (2015). *Déficit habitacional en América Latina y el Caribe: Una herramienta para el diagnóstico y el desarrollo de políticas efectivas en vivienda y hábitat.*
- ONU-Habitat (2017). Module 1. Accès à un logement adéquat et amélioration des bidonvilles
- ONU-Habitat (2016). Rapport 2016 sur l'état des villes
- Ortiz, E., (2012). *Producción social de la vivienda y el hábitat Bases conceptuales y correlación con los procesos habitacionales.* Habitat International Coalition, México.
- Pelli, V.S. (1999). *Autoconstrucción. El camino hacia la gestión participativa y concertada del hábitat.*
- Pérez, J.A. (2017). *Diagnóstico preliminar de la gestión del hábitat a escala municipal y su influencia en la vivienda local por autoconstrucción.* Thèse de fin d'études. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- PMI, (2016). *Project Management Body of Knowledge.* 5e édition. Project Management Institute.
- Valdés, R.T. (2017) *Balance de daños por Irma en Cuba no aterriza en cifras las pérdidas.* Radio Televisión Martí. Consulté à : <https://www.radiotelevisionmarti.com/a/cuba-huracan-irma-danos-preliminares-/153655.html>
- Roux-Fouillet, G., Fouad, C. (2019). *Alternatives pour la réalisation de logements par autoconstruction. Le quartier du « Vaquerito », Santa Clara, Cuba.*
- Urbino, D. (2013). *El desafío de la vivienda en Cuba.* Journal CubaSi, Cuba.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods,* Third Edition, Sage Publications, USA.

Annexes :

Annexe 1. Formulaire de consentement pour les entrevues réalisées à Santa Clara et à La Havane.

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación: Análisis y fortalecimiento de iniciativas locales para la Adaptación al Cambio Climáticos en asentamientos informales en Latinoamérica y el Caribe.

Este estudio es financiado por el IDRC (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo) de Canadá. Hace parte del proyecto de un proyecto de investigación coordinado por la Universidad de Montreal (Canadá).

En Santa Clara, Cuba, esta investigación es organizada por la Facultad de Construcciones de la Universidad Central Martha Abreu de la Villas.

Investigador(a) o colaborador(a) que interviene en la entrevista: ANDRES OLIVERA
Nombre y apellido del investigador

la entrevista: PROFESOR FACULTAD DE CONSTRUCCIONES, UNIVERSIDAD CENTRAL
Institución y Cargo

A) INFORMACIÓN A LOS PARTICIPANTES

- Objetivos de la investigación:** Este proyecto tiene por objetivo profundizar los conocimientos sobre las estrategias de adaptación de agentes de cambio (principalmente mujeres) en los asentamientos informales iniciadas en respuesta a la frágil relación entre los asentamientos humanos y el agua.
- Participación en la investigación:** Su colaboración consiste en participar en una entrevista personal, (o por teléfono, o videoconferencia,) en un momento y en un lugar que se acuerde mutuamente. Esta entrevista se centrará en su experiencia personal y comunitaria de su participación en las iniciativas locales para la adaptación al cambio climático en los asentamientos informales desarrollados en su área. La duración de la entrevista puede variar de treinta minutos a una hora y media, dependiendo de su disposición. También puede ser contactado posteriormente para responder a un cuestionario que permitirá al investigador completar la información que ha sido recopilada durante la entrevista. La entrevista podrá ser grabada en audio si el participante lo autoriza por escrito.
- Confidencialidad:** La información que proporcione será confidencial. Las entrevistas serán transcritas y los registros guardados. La entrevista no incluirá los conflictos personales (disputas y tensiones entre los individuos) que se produjeron durante el proyecto. Sin embargo, la presentación de los resultados de esta investigación podría incluir cierta información que permitan identificarlo (por ejemplo, la mención de su posición y el nombre de la organización a la que pertenece del programa de iniciativas locales desarrollado) solo si dicha información es necesaria para una mejor comprensión del proyecto de investigación. Algunos cargos o posiciones se pueden mencionar, por ejemplo, "los miembros del comité de la comunidad han organizado una actividad ...". Las entrevistas no recopilarán información sobre la vida privada de los participantes del proyecto. Esta información personal (tanto en papel como digital) será destruida siete años después de la finalización del proyecto. Los datos serán guardados en la oficina del Grupo de Investigación IF (grif) de la Universidad de Montreal, en la ciudad de Montreal, en Canadá. Sólo los datos que no lo identifican a usted se mantendrán después de esta fecha, durante el tiempo requerido para su uso.
- Ventajas e inconvenientes:** Al participar en esta investigación, usted contribuirá al avance de los programas de investigación sobre el análisis y fortalecimiento de iniciativas locales para la Adaptación al Cambio Climáticos en asentamientos informales. Usted puede sentirse incómodo respondiendo algunas preguntas o pensando en eventos pasados. En tales casos, avísenos y pasaremos a la siguiente pregunta.
- Derecho de retirarse:** Su participación es completamente voluntaria. Usted es libre de retirarse en cualquier momento mediante notificación verbal, sin prejuicios y sin necesidad de justificar su decisión. Si decide retirarse de la investigación, puede comunicarse con el investigador al número telefónico que se indica a continuación. Si se retira de la investigación, la información que se ha recogido en el momento de su retiro será destruida. Sin embargo, después de que se inicie el proceso de publicación, será imposible destruir los análisis y los resultados de sus datos.

1. **Compensación o pagos:** Los participantes no recibirán ninguna compensación económica ni de otra índole.
7. **Divulgación de los resultados:** Los resultados serán publicados en algunas revistas académicas y libros científicos. Los participantes pueden acceder a estos documentos en línea o a través de las bibliotecas universitarias. Además, si desea recibir un resumen ejecutivo de los resultados de investigación, por favor deje sus datos en el espacio de abajo.
 Correo electrónico : _____

A) CONSENTIMIENTO

Declaro haber leído la información anterior, haber obtenido las respuestas a las preguntas acerca de mi participación en este estudio y haber entendido el propósito, la naturaleza, beneficios, riesgos e inconvenientes de esta investigación. Después de revisar tranquilamente este documento, yo libremente otorgo mi consentimiento para participar en esta investigación. Sé que me puedo retirar en cualquier momento sin perjuicio mediante una notificación verbal y sin necesidad de justificar mi decisión.

<i>Acepto que esta entrevista se grabada en audio.</i>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<i>Acepto la divulgación de información con respecto a mi posición en la organización</i>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<i>Autorizo a los investigadores a comunicarse conmigo para una segunda entrevista</i>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Nombre y apellido: _____

Firma del entrevistado: _____ Fecha: _____

Declaro que he dado toda la explicación del propósito, naturaleza, beneficios, riesgos e inconvenientes de esta investigación y he respondido conscientemente a las preguntas del entrevistado.

Nombre y apellido: ANDRES OLIVERA

Firma del investigador: _____ Fecha: _____

Para preguntas relacionadas con la investigación o para retirarse del proyecto, puede ponerse en contacto conmigo a la Universidad Central Martha Abreu en el teléfono: _____ o al correo electrónico: _____

Si tiene alguna inquietud sobre sus derechos o sobre las responsabilidades de los investigadores con respecto a su participación en este proyecto, comuníquese con el Comité de Ética de la Universidad _____ por correo electrónico a _____ o por teléfono al _____ o visite el sitio web: _____

Cualquier queja sobre su participación en esta investigación puede dirigirse al Defensor de la Universidad de Montreal, en el número de teléfono +1 (514) 343-2100 o en la siguiente dirección de correo electrónico: ombudsman@umontreal.ca (el Defensor acepta llamadas por cobrar).

Una copia firmada de este formulario de consentimiento debe ser entregada al participante