



Université Salah Boubnider Constantine 3
Faculté d'Architecture et d'Urbanisme
Département d'Architecture

**LE MANAGEMENT DES PROJETS URBAINS:
LE RÔLE DE LA MAITRISE D'USAGE DANS LA REUSSITE DES
PROJETS D'AMENAGEMENT URBAIN
Cas de thajmaât en Kabylie**

Mémoire Présentée pour l'Obtention du
Diplôme de Magister
Option : Ville et Projet Urbain

PAR
BABALI Mohamed Nabil

Année Universitaire
2021-2022

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE SALAH BOUBNIDER CONSTANTINE 3

DEPARTEMENT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME

N° d'Ordre.....

N° de Série.....

MEMOIRE

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAGISTER

OPTION : VILLE ET PROJET URBAIN

Présenté par BABALI Mohamed Nabil

**LE MANAGEMENT DES PROJETS URBAINS :
LE RÔLE DE LA MAITRISE D'USAGE DANS LA REUSSITE DES PROJETS
D'AMENAGEMENT URBAIN
CAS DE THAJMAÂT EN KABYLIE**

Sous la direction du Dr. BESTANDJI Sihem

Jury d'examen :

Président	: Pr. AICHE Messaoud	Université de Constantine 3
Rapporteur	: Dr. BESTANDJI Sihem	Université de Constantine 3
Examinateur	: Pr. BOUSSOUF Rabah	Université de Constantine 1
Examinatrice	: Dr. BENCHERIF Mériama	Université de Constantine 3

Soutenu le :...../...../.....

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE SALAH BOUBNIDER CONSTANTINE 3

DEPARTEMENT D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME

N° d'Ordre.....

N° de Série.....

MEMOIRE

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAGISTER

OPTION : VILLE ET PROJET URBAIN

Présenté par BABALI Mohamed Nabil

**LE MANAGEMENT DES PROJETS URBAINS :
LE RÔLE DE LA MAITRISE D'USAGE DANS LA REUSSITE DES
PROJETS D'AMENAGEMENT URBAIN
CAS DE THAJMAÂT EN KABYLIE**

Sous la direction du Dr. BESTANDJI Sihem

Jury d'examen :

Président	: Pr. AICHE Messaoud	Université de Constantine 3
Rapporteur	: Dr. BESTANDJI Sihem	Université de Constantine 3
Examineur	: Pr. BOUSSOUF Rabah	Université de Constantine 1
Examinatrice	: Dr. BENCHERIF Mériama	Université de Constantine 3

Soutenu le :...../...../.....

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le tout puissant qui m'a donné le courage et la volonté nécessaires pour mener à bien ce travail.

Mes remerciements sont adressés aussi à :

A mon encadreur **Dr Siham BESTANDJI** pour m'avoir encadré, soutenu et conseiller tout au long de cette période, veuillez trouver l'expression de ma reconnaissance pour tous les efforts et les précieux conseils qui ont permis la réalisation de ce travail ;

A mes enseignants du **Laboratoire Villes et Santé** ;

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury d'avoir accepté de me faire l'honneur d'être membres du jury et de contribuer à juger mon travail.

Je remercie aussi toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

M. Mohamed Nabil BABALI

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail en signe de respect, de reconnaissance et de remerciement :

A MON TRES CHER PERE

De tous les pères, tu es le meilleur. Tu as été et tu seras toujours un exemple pour moi. En témoignage de brut d'années de sacrifices, d'encouragement et de prières. Pourriez-vous trouver dans ce travail le fruit de toutes vos peines et tous de vos efforts. En ce jour, j'espère réaliser l'un de tes rêves. Puisse Dieu vous préserver et vous procurer santé et bonheur.

A MA TRES CHERE MERE

Source inépuisable de tendresse, de patience et de sacrifice. Ta prière et ta Bénédiction m'ont été d'un grand secours tout au long de ma vie. Quoique je puisse dire et écrire, je ne pourrais exprimer ma grande affection et ma profonde reconnaissance. Puisse Dieu tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et Bonheur.

A MON EPOUSE NASSIMA, pour la patience et le soutien dont elle a fait preuve pendant toute la durée de ce mémoire.

A MON FILS ABDERRAOUF, l'étoile qui illumine ma vie.

A MES FRERES ET MA SŒUR NADIA, toujours présents et disponibles.

Et enfin, à tous ceux qui n'ont pas hésité à me soutenir de près ou de loin pour accomplir cet humble travail.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

INTRODUCTION GENERALE	1
PROBLEMATIQUE	5
METHODOLOGIE	12

PREMIERE PARTIE

LA MAITRISE D'USAGE, LE NOUVEL ACTEUR INDISPENSABLE DANS LE PROJET URBAIN

Introduction à la première partie.....	15
----------------------------------------	----

CHAPITRE PREMIER

APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA MAITRISE D'USAGE, NOUVEL ACTEUR DANS LA FABRIQUE DES VILLES

Introduction.....	17
1. Gouvernance urbaine et mode de gouvernance.....	18
1.1. La gouvernance	18
1.2. La gouvernance urbaine	19
1.3. Mode de gouvernance et politiques publiques	20
1.3.1. La démocratie représentative	21
1.3.2. La démocratie participative	21
1.3.3. La décentralisation.....	21
1.3.4. La déconcentration	22
1.3.5. Empowerment.....	23
2. La participation citoyenne dans les projets	23
2.1. Les échelles de la participation citoyenne	23
2.1.1. L'information	24
2.1.2. La consultation	25
2.1.3. La concertation	26
2.1.4. La co-élaboration et la codécision	27
2.2. Les types de savoirs citoyens dans l'urbanisme.....	27
2.2.1. Les savoirs d'usage	28
2.2.2. Les savoirs professionnels	28
2.2.3. Les savoirs militants	29
3. La maîtrise d'usage, nouvel acteur dans les projets d'aménagement.....	29
3.1. Les acteurs classiques de la maîtrise urbaine.....	29
3.1.1. La Maîtrise d'Ouvrage (MOA).....	29
3.1.2. La Maîtrise d'Œuvre (MOE).....	29
3.1.3. La Maîtrise d'Exécution.....	30
3.2. La Maîtrise d'Usage (MUE), nouvel acteur urbain.....	30
3.2.1. Le rôle de la maîtrise d'usage	31
3.2.2. Nouveaux rôles de la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre dans le projet urbain.....	32
3.2.3. Les objectifs de la maîtrise d'usage.....	33
4. La charte de concertation citoyenne, un dispositif politique et légal pour promouvoir la démocratie participative.....	34
4.1. La phase des études préalables.....	36
4.2. La phase conception et réalisation de projet	36
4.3. La phase évaluation de clôture.....	36
5. Etat de l'art sur la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU).....	40
5.1. Le système de Management de la Qualité (SMQ).....	41
5.2. Les Valeurs de la démarche HQU.....	43

TABLE DES MATIERES

5.3. Le concept CEV (Convenance des Espaces de Vie).....	44
5.4. Objectifs de la démarche HQU au cœur du concept de développement durable.....	44
5.5. Les fondements de la démarche HQU.....	45
5.5.1 Le cycle de production d'un espace de vie	46
5.5.2 Le cycle d'amélioration continue de la Qualité d'Usage	46
5.5.3 Les huit étapes de la démarche HQU	47
Conclusion	48

CHAPITRE DEUXIEME LE MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS D'AMENAGEMENT PUBLIC URBAIN

Introduction.....	50
1. Gestion et management, quelle différence ?.....	51
2. Différence entre un manager et un gestionnaire.....	52
3. Le management public.....	54
4. L' « ORGWARE » pour un urbanisme de négociation.....	55
5. Le management des parties prenantes dans les projets d'aménagement d'aménagement urbain	57
5.1. Le management des parties prenantes.....	57
5.1.1. Essai de définition du concept partie prenante.....	57
5.1.2 Les Théories de management des parties prenantes.....	59
5.1.3 Le processus de management des parties prenantes.....	62
5.1.3.1. Identifier les parties prenantes.....	62
5.1.3.2. Planifier l'engagement des parties prenantes.....	64
5.1.3.3. Gérer l'engagement des parties prenantes	65
5.1.3.4. Maîtriser l'engagement des parties prenantes.....	66
6. Le processus de management des parties prenantes.....	66
7. Les nouvelles professions émergentes dans la démarche de concertation	71
7.1. L'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).....	72
7.2. Assistance à Maîtrise d'Usage (AMU).....	73
Conclusion.....	74

CHAPITRE TROISIEME LE MANAGEMENT DE PROJET URBAIN : ENTRE PORTAGE POLITIQUE ET PILOTAGE TECHNIQUE

Introduction.....	76
1. Projet urbain : essai de définition.....	77
2. Contexte d'apparition du projet urbain.....	78
3. Les enjeux et caractéristiques du projet urbain (P.U).....	79
3.1 Les enjeux politiques du P.U	81
3.2 Les enjeux urbanistiques et architecturaux du P.U.....	82
3.3 Les enjeux socio-culturels du P.U.....	82
3.4 Les enjeux économiques et financiers du P.U.....	83
4. Les échelles d'intervention du projet urbain.....	85
4.1. Projet de requalification, de renouvellement et de rénovation urbains.....	86
4.2. Réutilisation des friches urbaines.....	87
4.3. Valorisation de l'espace paysager urbain et naturel.....	90
4.4. Aménagement de nouveaux quartiers et de villes nouvelles.....	92
Conclusion.....	95
Conclusion de la première partie.....	96

DEUXIEME PARTIE	
LE MANAGEMENT PARTICIPATIF DES PROJETS D'AMENAGEMENT PUBLICS A L'ECHELLE LOCALE EN ALGERIE	
Introduction à la deuxième partie.....	98
CHAPITRE QUATRIEME	
LA PARTICIPATION CITOYENNE A L'ECHELLE LOCALE : LA COMMUNE ET LES INSTRUMENTS D'URBANISME «POS et PDAU»	
Introduction.....	100
1.La gouvernance locale des communes algérienne à travers le temps.....	101
1.1 La commune durant la période coloniale.....	101
1.1.1 La commune de plein exercice.....	102
1.1.2. La commune mixte.....	102
1.1.3. La commune indigène (Douar).....	103
1.2 La commune après l'indépendance de l'Algérie en 1962.....	103
1.2.1. Le premier code communal de 1967.....	104
1.2.1.1 Organisation de la commune.....	105
1.2.1.2 Attributions de la commune.....	107
1.2.2. La loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune, fruit de la transition politique et économique	109
1.2.3. Principaux changements dans La loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 Juin 2011 relative à la commune.....	111
1.2.3.1. De nouvelles Attributions au secrétaire général	111
1.2.3.2 Attributions de l'administration de la commune.....	112
1.2.3.3 De la responsabilité de la commune.....	112
2.Le plan d'occupation des sols (POS) et le Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU).....	113
2.1 Principaux objectifs des instruments d'urbanisme	114
2.1.1 Principales caractéristiques des instruments d'aménagement et d'urbanisme (PDAU et POS).....	115
2.1.2 Le contenu du plan d'occupation des sols.....	115
2.1.3 Procédure d'élaboration et d'approbation du plan d'occupation POS et PDAU.....	116
2.1.4 Critique du plan d'occupation du sol	117
3. Lancement du Programme (CapDEL) en Algérie : prémices de renforcement des acteurs de développement local par la commune	120
3.1. Organisation du projet (CapDEL)	121
3.2 Le montage financier du projet CapDEL.....	122
3.3 Les Cibles du projet CapDel.....	123
Conclusion	123
CHAPITRE CINQUIEME	
MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES EN KABYLIE : THAJMAËT, ACTEUR PRINCIPAL DANS LE DEVELOPPEMENT LOCAL	
Introduction.....	125
1. Lecture diachronique sur l'organisation ancestrale Thajmaât en Kabylie.....	126
1.1. Les échelles de l'organisation sociopolitique traditionnelle kabyle.....	126
1.1.1Axxam.....	127
1.1.2. Taxarubt.....	127
1.1.3.Adrum (quartier).....	130
1.1.4.Taddart.....	130
1.1.5 Arche ou tribu en Kabylie.....	131

TABLE DES MATIERES

1.1.6 Taqbilt ou la confédération de tribu.....	131
1.2. Thajmaât pendant la période coloniale.....	132
1.2.1. Thajmaât entre 1830 et 1857.....	132
1.2.2.Thajmaât entre 1857 et 1871 : Première tentative de contrôle et de destruction de la Djamaa.....	133
1.2.3. Le sénatus consulte de 1863..une machine de guerre pour affaiblir les tribus	134
1.2.4. L'insurrection de 1871.....	134
1.2.5. Mesure de répression suite à l'insurrection de 1871.....	137
1.2.5.1. Paiement de l'indemnité de guerre	137
1.2.5.2. Suppression des prérogatives administratives et judiciaires.....	137
1.2.5.3. Tentatives de francisation du régime foncier algérien.....	138
1.2.5.3.1.La loi Warnier 1873	138
1.2.5.3.2.La loi de 1887 (ou le petit sénatus-consulte)	139
1.2.5.3.3.La loi de 1897 : Amendement de la loi Warnier	139
1.3. Thajmaât pendant la période de la révolution nationale 1954- 1962.....	140
1.4. Devenir de Thajmaât à partir de l'indépendance en 1962	141
1.4.1 Durant les années 60 et 70 : Thajmaât en situation de semi clandestinité.....	141
1.4.2. La Kabylie Après 1988	143
2. Rôle de Thajmaât ou bien le comité de village dans la participation au concours AISSAT Rabah des villages les plus propres de Tizi Ouzou	145
2.1. Organisation du concours AISSAT Rabah des villages les plus propres de Tizi Ouzou.....	145
2.2. Présentation sommaire du village Sahel à Tiferdoud	150
2.3. Présentation sommaire du village Sahel à Bouzeguène.....	153
2.4. Les activités du comité du village Sahel à Bouzeguène.....	155
2.4.1.Les activités sociales et culturelles	155
2.4.2.Les activités environnementales.....	157
2.4.2.1. La gestion des déchets	157
2.4.2.2. La gestion de l'eau.....	157
2.4.2.3. Amélioration du cadre de vie et aménagement des espaces publics.....	158
2.4.3. Les activités économiques (les ressources du village).....	158
3. L'analyse des parties prenantes du village Sahel.....	159
4. Comparaison entre l'organisation ancestrale Thajmaât et l'association sociale moderne « comité de village ».....	160
5. Evaluation de Thajmaât et des instruments d'urbanisme (PDAU et POS) par la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU).....	164
Conclusion.....	165
Conclusion de la deuxième partie.....	166
CONCLUSION GENERALE.....	168
BIBLIOGRAPHIE.....	171
ANNEXES.....	183

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 01 : Schéma intégration de la maîtrise d'usage.

Figure 02 : Les approches d'aménagement des projets

Figure 03 : Les niveaux de la participation citoyenne.

Figure 04 : Le maître d'œuvre remet au maître d'ouvrage un projet partagé avec la maîtrise d'usage

Figure 05 : Schéma de concept global de Développement durable, intégrant la démarche HQU.

Figure 06 : Schéma de la démarche d'amélioration continue par itérations successives.

Figure 07 : Le cycle de production d'un espace de vie

Figure 08 : Cycle d'amélioration continue de la Qualité d'Usage

Figure 09 : L'influence Org-ware / Software / Hardware dans le projet d'aménagement concertés

Figure N°10 : Matrice Pouvoir/ Intérêt des parties prenantes

Figure11 : Relation de la maîtrise d'usage avec la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage

Figure 12 : Dispositif | Processus de conception intégrée | Guide Bâtiment Durable

Figure 13 : La gestion contractuelle du processus de concertation citoyenne

Figure 14 : Organisation générale des missions et des études de management de projet

Figure 15 : les éléments de garantie de la qualité de vie dans un écosystème urbain

Figure 16 : Exemples de projet d'aménagement de friches urbaines le long du fleuve de Bilbao, Avant et après intervention de projet urbain

Figure 17 : Graphe nombre de logements réalisés par an.

Figure 18 : Les niveaux de participation des acteurs

Figure 19 : Procédure d'élaboration et d'approbation du Plan d'Occupation des Sols (POS)

Figure 20 : Représentation du processus de l'e-démocratie - fonctions et outils

Figure 21 : Carte de position des communes choisies pour le programme CapDel

Figure 22 : La structure sociopolitique traditionnelle kabyle

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 23 : Attaque de Bordj Bou Arreridj par les hommes du cheikh El Mokrani

Figure 24 : Situation de la wilaya de Tizi Ouzou

Figure 25 : Image satellitaire village de Tiferdoud

Figure 26 : Localisation de la commune Ain El Hammem et village Bouzeguene dans la wilaya de Tizi-Ouzou

Figure 27 : Image satellitaire village de Sahel.

Figure 28 : Cartographie des parties prenantes du village Sahel.

Figure 29 : Cycle d'amélioration continue de la Qualité d'Usage

Figure 30 : La position de Thajmaât au sein de la société Kabyle

Tableau 01 : Synthèse de l'atelier technique de l'Aire Métropolitaine de Lille sur la participation des habitants et maîtrise d'usage dans les quartiers durables

Tableau 02 : Différence entre un gestionnaire et un manager

Tableau 03 : Quelques modèles de management de parties prenantes.

Tableau 04 : Domaines de connaissance du management de projet

Tableau 05 : Différence entre processus de conception linéaire et le processus de conception intégré

Tableau 06 : des dix (10) communes pilotes retenues pour le projet CapDEL

Tableau 07 : des principales tribus, villages et population estimée en 1873 (D'après Hanoteau Et Letourneux, 1873)

Tableau N08 : Création et objet des associations de 1987 à 1998 dans la wilaya de Tizi Ouzou

Tableau 09 : Liste des représentants de la commission chargé de superviser et d'évaluer le concours AISSAT Rabah

Tableau 10 : Les prix des villages lauréats au concours AISSAT Rabah par classement

Tableau 11: Barème de notation du concours AISSAT Rabah par classement

Tableau 12 : comparatif entre Thajmaat ancestrale et comité de village du village Tiferdoud

Tableau 13 : la nature de transformations entre l'organisation ancestrale Thajmaât à Tiferdoud.

Image 01 : Le village Tiferdoud, lauréat au concours Rabah AISSAT du village le plus propre de Tizi Ouzou en

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Image 02 : Le village Sahel, lauréat au concours Rabah AISSAT du village le plus propre de Tizi Ouzou en 2019

Image 3 : Utilisation de la technique image urbaine, Musée de Guggenheim de Bilbao, projet implanté dans une friche industrielle

Image 04 : Aménagement d'une placette au village Sahel de Bouzeguène

Image 05 : Aménagement d'une fontaine au village Sahel de Bouzeguène

Image 06 : Vue sur la façade extérieure du ksar Tafilelt

Image 07 : La cérémonie de signature du programme CAPDEL en partenariat entre le PNUD, le Gouvernement Algérien et l'Union Européenne

Image 08 : Porte urbaine du Village de Tiferdoud

Image 09 : Design urbain qui reflète la culture du lieu

Image10 : Collecte et tri de déchets

Image 11 : Centre de tri de déchets au R-D-C

Image 12 : Aménagement de la place de Thajmaât

Image 13 : Aménagement de lieu de mémoire du village

Image 14 : exemple d'aménagement de fontaine d'eau du village

Image 15 : exemple d'aménagement des rues et ruelles du village

Image 16 : exemple d'aménagement de fontaine d'eau du village

Image 17 : aménagement de la place de Thajmaât du village

Image 18 : aménagement d'un espace de tri des déchets du village

Image 19 : aménagement d'un magasin de matériel de secours devant la placette de Thajmaât (centre du village)

Image 20 : ambiance du festival organisé au village Sahel à Bouzeguene.

Résumé :

Suite à l'échec de l'urbanisme fonctionnaliste, le projet urbain est apparu en tant que nouvelle démarche de projet stratégique et opérationnelle de concertation et de participation citoyenne pour exprimer des pratiques d'aménagement opposées à celle de la doctrine fonctionnaliste et technocratique qui reconnaît la maîtrise d'usage, nouvel acteur urbain, aux côtés des acteurs classiques de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dans le but d'augmenter les chances de réussite de projets et réduire leurs risques d'échec.

Cette étude est basée sur le principe que l'apparition de la maîtrise d'usage nécessite une réorganisation des rôles de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, de plus, la maîtrise d'usage interpelle les nouveaux métiers d'assistance à maîtrise d'ouvrage et assistance à maîtrise d'œuvre pour l'identification et la gestion de la participation des acteurs durant le cycle de vie des projets d'aménagement urbains avec de nouvelles compétences managériales de management des parties prenantes.

Cette recherche constitue une évaluation du processus de concertation et de participation citoyenne, Une grille de la maîtrise d'usage est proposée par la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU) pour étudier les deux systèmes, le système institutionnel à travers la commune et les instruments d'urbanisme de base POS et PDAU et l'organisation ancestrale Thajmaât en Kabylie seront investis pour rechercher une dimension locale au projet urbain.

Summary

After the failure of Modern urban planning, the urban project is appeared emerged as a new approach of strategic and operational project of consultative and participatory process which express practical planning, opposed to functionalist and technocratic doctrines, in order to rise projects successes opportunities and minimises failing risks.

Furthermore, the emergence of end-users participation in urban projects as a new urban player, challenge new way of project management, new tasks and responsibilities for Urban planners and architects, it requires also new assistance professions to facilitate public participation and to stakeholders during all project life cycle.

In addition this research highlights is to understand more the consultation process and citizen participation in local public project management and to the local aspects for the urban project, for that, we invested both systems, institutional system by local urban planning instruments and municipal code on one hand, and traditional system by Thajmaat in la Kabylie using the High Quality of Use (HQU) grid.

ملخص

بعد فشل العمران الوظيفي في تخطيط المدن ، ظهر المشروع الحضري كنهج مشروع استراتيجي وتشغيلي جديد مبني على التشاور والمشاركة الواسعة للمواطنين و ذلك من خلال التعبير عن ممارسات متعارضة مع التخطيط التكنوقراطي و يعترف بالمجتمع المدني كفاعل حضري جديد إلى جانب الفاعلون التقليديون من أجل زيادة فرص نجاح مشاريع التهيئة العمرانية والتقليل من مخاطر فشلها.

هذه الدراسة تطمح إلى الإستفادة من الخبرات العالمية و المحلية في مجال إدارة مشاريع التهيئة العمرانية، خاصة مع بروز المجتمع المدني كفاعل حضري جديد، يتطلب قدرات تنظيمية جديدة من أجل إنجاح مشاركة المواطنين و جميع الأطراف الفاعلة، كما يتطلب أيضا أدوار تنظيمية جديدة في مجال التصميم الهندسي ومهن جديدة، تتعلق بمهن المساعدة، يستعين بها صاحب المشروع لإنجاح الديمقراطية التشاركية في تسيير مشاريع التهيئة العمرانية على المستوى المحلي.

كما ينبثق عن هذه الدراسة اقتراح نهج الجودة العالية للإستخدام **HQU** لدراسة عملية تشاور و مشاركة المواطنين في النظامين ، النظام المؤسسي المحلي من خلال البلدية و أدوات التهيئة والتعمير في كل من المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير **PDAU** ومخطط شغل الأراضي **POS** و المنظمة التقليدية "تاجمعت" في منطقة القبائل للبحث عن بُعد محلي للمشروع الحضري.

Introduction générale

Les gestions urbaines partout dans le monde sont en mutations caractérisées par une tendance au localisme et au développement local suite à l'échec de l'urbanisme fonctionnaliste et technocratique promu par le courant rationaliste du mouvement moderne à travers notamment les écrits de Le Corbusier et la charte d'Athènes¹, qui tend à faire des individus des êtres biologiques interchangeables, aux besoins élémentaires facilement prévisibles et considéré comme incapable de porter un avis pertinent sur des questions d'architecture ou d'urbanisme.

Devant la situation de crise de production et de gestion urbaine. Le projet urbain est apparu à partir de la fin des années soixante-dix (1970), pour exprimer des pratiques d'aménagement opposées à celle de la doctrine fonctionnaliste, dans un contexte marqué par une volonté de rupture avec les modes de gouvernance centralisé.

L'Algérie ne déroge pas à la politique de décentralisation, ou plus précisément de déconcentration des pouvoirs publics au Wilis territorialement compétent. La transformation de l'action publique a pour but de rapprocher l'administration publique du citoyen pour mieux le servir et aussi pour mieux gérer les territoires/ wilayas.

Cette vision stratégique de l'Etat est accentuée au regard des indicateurs économiques du pays fort préoccupant, influencés par le retournement spectaculaire du marché international des hydrocarbures depuis 2014, le gouvernement Algérien se retrouve contraint de rechercher des solutions locales hors hydrocarbures dans le cadre de la politique de développement local. Cependant, on ne peut imaginer ce développement local sans les acteurs locaux !

Le sujet que nous proposons est d'actualité, il s'inscrit dans la démarche de Projet Urbain. Une démarche nouvelle visant à faire d'avantage participer les habitants/citoyen à l'action publique qui se distingue par rapport aux outils et instruments d'urbanisme en vigueur par sa flexibilité, son caractère réversible et

¹ La Charte d'Athènes a constitué l'aboutissement du IVe Congrès international d'architecture moderne (CIAM), tenu lors d'un voyage maritime entre Marseille et Athènes en 1933 sous l'égide de Le Corbusier. Le thème en était « la ville fonctionnelle ». Urbanistes et architectes y ont débattu d'une extension rationnelle des quartiers modernes.

mobilisateur de tous les acteurs, y compris les habitants, non pas seulement pour les informer quant aux études mais de les impliquer dans l'élaboration même des projets d'aménagement.

Un modèle intentionnel de durabilité décliné en indicateurs et opérationnalisé à travers un processus itératif, intégrateur et multidisciplinaire de projet urbain durable.

Il est de plus en plus évident que la réussite des projets d'aménagement et de gestion urbaine passe inéluctablement par une plus grande implication de l'utilisateur en sa qualité d'**expert d'usage**. En effet, « *Les acteurs sociaux veulent de plus en plus comprendre, être écoutés et participer et être impliqués dans les décisions politiques favorisées par la politique de décentralisation parce que dans tous les cas, les usagers, à un moment ou à un autre, formeront leurs avis car pour le citoyen il ne s'agit pas de subir l'espace, mais bien de lui trouver, de lui donner du sens* ». ²

Par ailleurs, il est à constater aussi que plusieurs villes dans le monde ont élaboré leur propre charte de concertation et guide de la maîtrise d'usage³. Ces recueils de bonnes pratiques marquent une nouvelle façon d'exercer la responsabilité du maître d'ouvrage qui cherche à instaurer un climat de confiance entre les pouvoirs publics et les citoyens, contribuer à la réussite des projets et réduire le risque d'échec des politiques publiques.

L'utilisateur est donc placé au cœur de notre travail de recherche qui s'inscrit dans la démarche de projet urbain, nous sommes à la recherche de nouvelles perspectives pour analyser les modalités de conduite des projets d'urbanisme, notamment lorsqu'ils font la part belle à la négociation et à la participation des habitants. Un intérêt particulier serait donc accordé à la maîtrise d'usage, une notion innovante, visant à optimiser l'intervention de l'ergonome à laquelle il assigne des objectifs clairs :

- Renforcer et structurer la maîtrise d'ouvrage autour d'un vrai projet
- Conforter l'architecte dans la création intellectuelle et la coordination des acteurs de la conception

² TOUSSAINT Jean-Yves et ZIMMERMANN Monique, « *Projet urbain: ménager les gens, aménager la ville* », Editions Mardaga, 1998, P : 32

³ Plusieurs villes en France ont élaboré leur propre charte de concertation à titre d'exemple : la ville de Paris, Nantes, Bayonne...

- Instaurer un réel dialogue entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

Nous partons du postulat que les solutions durables viennent en continuité culturelle. La culture dans son sens large est garante de la pérennité d'un dispositif ou bien démarche et le point de départ pour envisager de possibles développements durable articulé entre le local et le global.

Il est à souligné que le sujet proposé s'inscrit en continuité par rapport au thème développé durant l'année académique 2014-2015, encadré par l'équipe pédagogique du laboratoire « Ville et Santé »⁴, qui s'intitulait les systèmes locaux traditionnels. L'objet de ce présent travail portera sur le système local séculaire « Thadjmaât » dans le territoire de la Kabylie, qui continue à fonctionner et à exercer son rôle social dans une démarche de retraditionalisation⁵.

On peut constater que les villageois se mobilisent lorsqu'il s'agit de projets d'intérêt général initiés et gérés par « Thadjmaât » qui aboutissent généralement à des résultats surprenants. Nous nous intéresserons au concours Rabah Aïssat organisé chaque année par l'Assemblée Populaire Wilayale (APW) de Tizi Ouzou pour élire les villages les plus propres de la wilaya de Tizi Ouzou. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, le concours est remporté par les villages qui sont gérés par le comité de village, qui s'inspire de l'organisation ancestrale Thajmaât⁶. Cette élection est révélatrice de l'importance de « Thadjmaât » dans la gestion harmonieuse de la vie quotidienne des villageois qui ont décidé de prendre en main leur destinée au lieu d'attendre l'aide providentielle de l'Etat.

⁴ Le laboratoire « ville et santé » de l'Université Salah BOUBNIDER –Constantine 03

⁵ Le concept de retraditionalisation ou de production de la tradition est un concept développé le sociologue, le Professeur Mohamed Brahim Salhi

⁶ Thajmaât, thajmat ou Thajmaeth est l'assemblée villageoise traditionnelle de la Kabylie



Images 01 : Le village Tiferdoud, lauréat au concours Rabah AISSAT du village le plus propre de Tizi Ouzou en 2017. Source : La dépeche Kabyle



Images 02 Le village Sahel, lauréat au concours Rabah AISSAT du village le plus propre de Tizi Ouzou en 2019. Photo prise par l'auteur

Problématique

Le budget de l'Etat accuse un déficit de près de 50% de ses revenus en raison de la baisse des prix des hydrocarbures, l'impact de cette baisse se fait ressentir sur l'économie algérienne de manière générale. En plus de l'aspect économique, « *l'Algérie Souffre d'une crise de gouvernance* »⁷. En effet, l'une des conclusions d'un rapport de la commission européenne de Bruxelles⁸ indique que « *L'Algérie est l'un des pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (Mena) qui dépense deux fois plus pour avoir deux fois moins de résultats.* ».

La volonté politique de remédier à la situation existe depuis 2014. En effet, plusieurs rencontres entre gouvernement-Walis ont été couronnées par des recommandations ayant mis l'accent sur réorganisation administrative et territoriale, la nouvelle stratégie de l'Etat vise un nouveau type de management marquée par une réforme de décentralisation/déconcentration des pouvoirs publics au profil des Walis territorialement compétent, responsable du développement local de leurs territoires. En plus de la déconcentration, un Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local/communes modèles (CapDEL) a été signé le 12 mai 2016 entre le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et le Gouvernement algérien qui vise à renforcer les capacités humaines et institutionnelles des acteurs locaux pour promouvoir la participation citoyenne, l'articulation entre acteurs du développement local, le renforcement de la planification et la mise en œuvre des programmes de développement pour 10 communes pilotes concernées par le CapDel.

En outre, Sur le plan règlementaire, l'Algérie à travers la loi portant d'orientation de la ville⁹ affiche clairement sa volonté de bonne gouvernance qualifiée par Rachid Sidi Boumedine¹⁰ de la loi ignorée. En effet, cette loi stipule dans son article deux (02) que « *les principes généraux de la politique de la ville sont la coordination et la concertation entre les différents secteurs et acteurs concernés œuvrent ensemble pour la réalisation d'une politique de la ville*

⁷ Article publié dans La Nouvelle République le 20 - 11 - 2016d par le Dr Abderrahmane Mebtoul, économiste algérien, professeur d'université, expert international.

⁸ Conclusion reprise par l'économiste Abderrahmane Mebtoul

⁹ Il s'agit de la loi n°06 – 06 du 20 février 2006

¹⁰ M. Rachid Sidi Boumedine est spécialiste en sociologie urbaine et Directeur de recherche au Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD).

organisée de manière cohérente et optimale, à partir des choix arrêtés par l'Etat et des arbitrages communs »¹¹.

Cependant, la nouvelle stratégie de décentralisation ou plus précisément de déconcentration¹² ne peut réussir que si la société civile est impliquée dans les projets, le plus en amont possible, la valorisation des initiatives citoyennes locales dans le nouveau cadre de concertation et de participation direct devrait se distinguer très significativement par la méthodologie, les objectifs et les effets attendus.

Et c'est justement dans cette optique que nous comptons aborder notre problématique de recherche qui prend acte des expériences personnelles à travers la lecture de certains ouvrages tels que le livre de l'architecte Hassan Fethi.¹³ Les visites effectuées aux Ksour, les visites effectués à la Casbah d'Alger et la médina de Constantine, la participation en tant qu'étudiant aux journées d'études pour l'aménagement des berges de Oued M'zab à Ghardaia suite aux inondations de 2013, mon travail et la formation professionnelle en management de projet et particulièrement la visite organisée par le laboratoire ville et santé effectué par l'ensemble des enseignants chercheurs et étudiants en poste graduation du labo au territoire de la Saoura qui nous a fait découvrir l'importance des systèmes locaux traditionnels en étant en contact avec les habitants qui parle de leur patrimoine avec passion et qui font un travail remarquable avec de petits moyens pour sauvegarder leur patrimoine en dégradation. N'étant plus dans les discours théorique, nous avons vécus tous enseignants et étudiants l'importance que revêt la démarche de projet urbain qui contribue au développement local et encourage la participation de la maîtrise d'usage.

Marqué par cette année riche en enseignement théorique et pratique. Je me suis intéressé au concours de Rabah AISSAT des villages les plus propres de Tizi Ouzou dont le résultat d'aménagement et de propreté des villages lauréats au concours est spectaculaire , qui révèle de l'existence d'un potentiel social, le comité de village, basé sur l'héritage d'une organisation ancestrale Thajmaât (système

¹¹ « *L'urbanisme en Algérie. Echech des instruments ou instruments de l'échech ?* Sous la direction de Rachid Sidi Boumedine, Ed. Les Alternatives Urbaines, 2013, 110 p.

¹² La déconcentration se distingue de la décentralisation dans le sens où il s'agit d'un système de délégation vers des échelons inférieurs internes ne possédant dès lors pas de personnalité morale propre, tandis qu'une décentralisation délègue vers des collectivités territoriales possédant une personnalité morale propre.

¹³ Fathi, H. (1970). Construire avec le peuple.

traditionnel) qui reflète une forte identité culturelle et un fort rapport socio-spatial dans la gestion des projets qu'on retrouve rarement dans les communes (système institutionnel).

De ces diverses expériences s'est développé notre intérêt pour la participation citoyenne dans le projet urbain et nos questionnements sur les facteurs qui favorisent cette participation citoyenne, augmente les chances de réussite d'un projet et réduire le risque d'échec des projets d'aménagement publics à l'échelle locale.

La notion "maîtrise d'usage " est donc née de la volonté des habitants, citoyens, usagers de se situer au cœur du processus d'élaboration de Projet, aux côtés de ses acteurs traditionnels, le maître d'ouvrage, qui commande l'ouvrage, et le maître d'œuvre, qui met en œuvre la commande. La maîtrise d'usage serait donc une manière de créer un troisième pôle dans l'aménagement entre maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage, qui serait une mission d'accompagnement sociologique, non pas indépendante puisque financée par la maîtrise d'ouvrage mais sur un pied d'égalité avec la maîtrise d'œuvre et ses impératifs de design, esthétique, de calendrier et d'un autre côté la maîtrise d'ouvrage avec ses impératifs de gestion, politiques et financiers. « Cela permettrait à la fois de s'appliquer plus tôt à la préparation des usages de l'espace public et par ce biais d'avoir éventuellement une influence sur le dessin et sur l'espace »¹⁴.

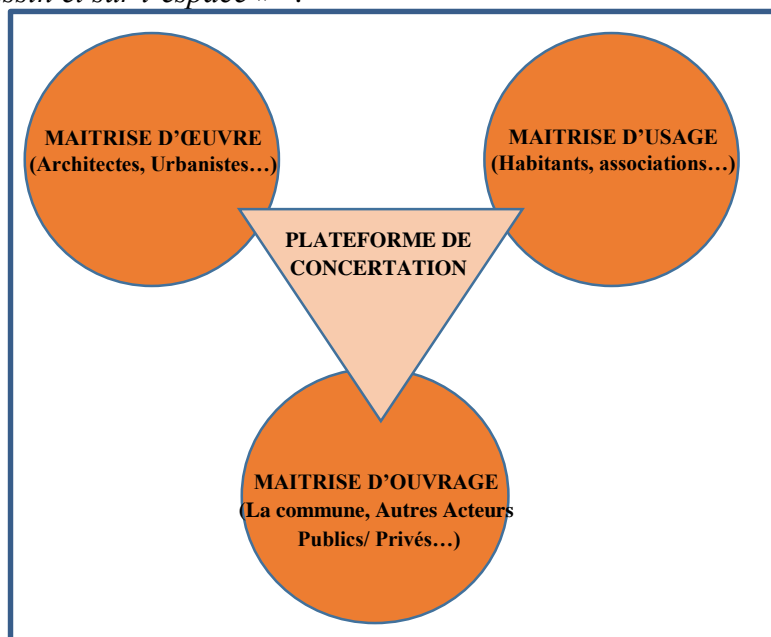


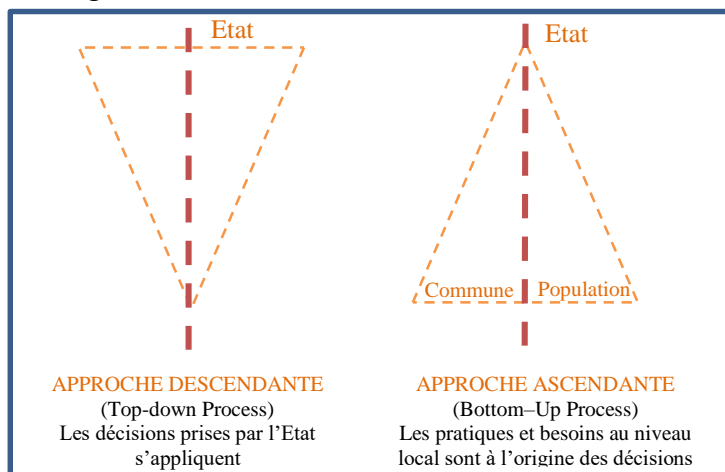
Figure 1 :
Schéma intégration de la
maîtrise d'usage.
Inspiré du site
http://www.maitrisedusage.eu/001_maitrise_d_usage.htm

14 TONNELAT Stéphane et FLEURY Antoine, « Espaces publics urbains et concertation, Introduction », Métropolitiques, 2012.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, le management des projets émanant d'une approche de concertation locale reposant sur un processus itératif qui fait remonter de la base au Sommet (Bottom–Up Process) réussissent mieux, en termes de d'aménagement et de qualité prévue pour les usagers, que les projets émanant d'une approche politiques centralisés. Les projets d'aménagement et de gestion urbaine par Thajmaât en Kabylie, notre cas d'étude ,démontre clairement à travers le concours de Rabah Aissat des villages les plus propre de la wilaya de Tizi Ouzou , que les projets initiés par les habitants des villages dans une démarche de concertation et de participation citoyenne ont abouti à des résultats spectaculaires, reconnus et appréciés à l'échelle nationale et internationale mieux que les projets gérés directement par les communes dans une démarche centralisée , nous citerons à titre d'exemple les projets de « cent (100) locaux commerciaux pour chaque commune» ¹⁵ initiative du président de la république.

Le management participatif des projets émanant d'une approche de concertation locale reposant sur un processus itératif n'est pas spécifique au territoire de la Kabylie. D'autres exemples dans le territoire national ont été primé dans des concours écologiques internationaux, nous citerons à titre d'exemple le projet de la nouvelle ville de Thafilalt à Ghardaïa¹⁶ , considérée par de nombreux spécialistes dans le bâtiment comme un modèle, une référence en matière de préservation du patrimoine architecturale alliant la modernité, le confort de vie et la bioclimatique ainsi que l'écologie.

Figure 2 :
Les approches d'aménagement
des projets
Schéma proposé par l'auteur
inspiré du site
http://www.montrigaud.fr/cariboo_st_files/Projection_20concertation_20.pdf



¹⁵ Article de journal <http://www.depechedekabylie.com/kabylie/bouira/186758-quel-sort-pour-les-vingt-locaux-commerciaux.html>

¹⁶ Cette consécration a été obtenue suite à la première édition du concours Green City Solutions Awards, organisée par le réseau Construction 21 qui milite pour la promotion des constructions et quartiers innovants et durables, à l'occasion de la 22e session de la Conférence des Parties (COP 22) de Marrakech, a précisé de son côté Dr Ahmed Nouh, président de la fondation Amidoul.

Questionnement :

Suite à ces observations un double questionnement s'impose. Le premier est spécifique à l'organisation ancestrale Thajmaât où nous nous posons les questions suivantes :

Pourquoi les projets initiés par les organisations qui s'inspirent de la tradition dans une approche participative aboutissent à de meilleurs résultats que les projets initiés par l'Etat algérien qui déploient plus de moyens dans la production et la gestion urbaine ? Peut-on dire que l'organisation ancestrale Thajmaât pratique un véritable projet urbain qui ne dit pas nom ? Et est-il possible de rapporter les acquis de cette expérience vivante à l'échelle locale pour nourrir les instruments d'urbanisme (le processus de concertation PDAU et POS) qui se trouve en difficulté, une fois en contact direct avec la réalité de l'aménagement et de l'action urbaine en Algérie ¹⁷? Le deuxième est d'ordre général pour sortir des discours théorique sur la démocratie participative et le projet urbain : quel est le degré d'implication du citoyen dans les démarches participatives à l'échelle locale ? Existe-il en Algérie un environnement politique et réglementaire favorable à la démocratie participative et au projet urbain? Sur le plan pratique comment manager la maîtrise d'usage dans les projets d'aménagement public urbain ?

Hypothèses :

La réponse à ce questionnement n'est pas chose aisée. Elle conduit à se demander sur la nature et le degré de la participation citoyenne en Algérie à travers les dispositifs, les politiques et les lois qui régissent les projets d'aménagement public urbain. L'hypothèse première est que l'environnement politique et réglementaire peine à concrétiser sur le terrain la mise en place du processus participatif dans l'élaboration des projets d'aménagement et ce malgré les réformes réglementaires consentis par gouvernement algérien et sa volonté de promouvoir le développement local et la gouvernance participative où le citoyen occupe une place considérable dans l'aménagement de son territoire.

Néanmoins, l'expérience du concours RABAH Aissat des villages les plus propres de Tizi Ouzou dont l'aménagement des villages a abouti des résultats

¹⁷ Siham Bestandji, *Rites thérapeutiques et bien-être spirituel. Ancrages et résurgences. Pour un projet urbain de tourisme pèlerin*, Thèse de Doctorat, sous la direction de Dr Belkacem LABII, Constantine, 2008, P : 08

extraordinaires à travers la mobilisation citoyenne nous interpelle sur le fait que le territoire avant d'être politique, il est social et culturel. En effet, Le comité de village, résurgence de thajmaât , détient son management « le software », des aspects immatériels invisibles définissant l'ensemble des codes sociaux et les règles d'usage, les valeurs, l'aspect culturel, les savoir-faire, les habitudes locales, les moyens de communications qui favorisent la participation citoyenne et qui ont permis à cette organisation ancestrale de ressurgir malgré les obstacles rencontrés et maintenir son statut social de premier représentant des villages. L'exemple de Thajmaât nous conduit à poser l'hypothèse deuxième propre à l'organisation des projets d'aménagement. Il existe selon le contexte social et culturel, un management de projets plus favorables que d'autres pour la participation citoyenne et la mise en place réussite de la démarche projet urbain.

Objectifs :

Notre réflexion dans ce travail de recherche vise à :

- Comprendre au-delà des discours politiques à travers la réglementation algérienne et la démarche Haute Qualité d'Usage (HQU), le degré de participation citoyenne dans le processus de conception de projets d'aménagement urbain à l'échelle locale, la commune et les instruments d'urbanisme Plan d'Occupation des Sols (POS) et Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU).

- Introduire la notion de management dans le processus de conception de projet intégré et sortir des discours théoriques sur la démarche projet urbain et la démocratie participative et proposer une nouvelle approche de conception de projet qui s'inspire du management des parties prenantes pour intégrer la maîtrise d'usage, nouvel acteur urbain, aux côtés des acteurs classique la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

- Investir le système traditionnel «Thajmaât» qui dispose d'un patrimoine immatériel , caractéristiques socioculturelles ou « software », lui permet de rebondir à chaque situation et continue à mobiliser les habitants autour des projets , nous pensons que l'expérience capitalisée par « Thajmaât » et réinjectée dans la société actuelle pourrait enrichir, de manière générale, la démocratie participative à l'échelle locale du système institutionnel par la commune et les instruments d'urbanisme POS et PDAU et le développement local de la Kabylie de manière particulière.

Aire d'étude :

Il existe plusieurs systèmes locaux traditionnels dans le territoire national¹⁸ qui continuent à faire couler beaucoup d'encre et susciter l'intérêt de beaucoup de journalistes, chercheurs.

Notre choix s'est portée au départ à la wilaya de Tizi Ouzou pour sa proximité spatiale, le révélateur qui nous a emmené à s'intéresser à cette wilaya est le concours de Rabah Aissat des villages les plus propres de Tizi-Ouzou devenu par son succès national, un événement majeur dans cette wilaya qui connaît chaque année un nombre croissant de villages participants à ce concours et particulièrement aux villages lauréats à ce concours gérés par Thajmâats (comités de villages) qui ont abouti à des résultats surprenants dans les projets d'aménagements réalisés et la gestion harmonieuse (entretien, propreté) de la vie quotidienne des habitants aux villages.

Par la suite et à travers la littérature sur l'organisation ancestrale Thajmaât l'aire d'étude s'est généralisée à l'ensemble du territoire de la Kabylie¹⁹ étant donné que la culture d'un territoire ne suit pas toujours les limites administratives.

¹⁸ Thajmaat dans le territoire de la Kabylie, Al azaba pour les mozabites, Djamâa dans le territoire de la Saoura et autres régions...

¹⁹ La dénomination « Kabylie » réservée à l'ensemble d'un seul tenant que forment les montagnes telliennes entre Alger et Constantine, autour des massifs du Djurdjura

Méthodologie

Le sujet de recherche que nous proposons est d'actualité. En effet, nous assistons partout dans le monde et dans beaucoup de disciplines à la tendance au localisme, doctrine qui consiste à privilégier ce qui est local, sans toutefois se fixer de limites frontalières, afin de favoriser la démocratie participative, la cohésion sociale et l'économie de proximité.

L'Algérie ne déroge pas à ce mouvement/tendance par la volonté politique de rechercher de solutions locales hors hydrocarbures et promouvoir le développement local, qui se manifeste par son adhésion aux programmes internationaux sur le développement local, dont le programme CAPDEL pour promouvoir la démocratie participative au niveau des communes.

D'un point de vue disciplinaire, le sujet sur l'organisation « Thajmaât » nous incite à interpeller plusieurs sciences et disciplines. Nous évoquerons à titre non exhaustif :

Le management pour évaluer l'action publique et le processus d'élaboration des projets d'aménagement et mesurer le niveau d'implication des citoyens dans les deux systèmes, le système institutionnel et le système traditionnel, à l'échelle locale. Le management des projets urbains en tant que processus sera donc au cœur de notre travail pour évaluer les nouvelles modes/formes de gestion urbaine plus souples, moins descendants donc plus coopératifs, introduisant plus franchement la légitimité des différentes parties prenantes notamment les habitants dans un relatif retrait de l'autorité publique (Etatique ou locale).

Le système institutionnel sera étudié par la commune ainsi que par les instruments d'urbanisme Plan d'Occupation des Sols (POS) et Plan directeur d'aménagement et d'Urbanisme (PDAU). Pour le système traditionnel, son étude portera sur l'organisation ancestrale Thajmaât en Kabylie qui continue à mobiliser les habitants du village dans l'élaboration des projets d'intérêt commun, qui aboutissent généralement à des résultats spectaculaires leur permettant de s'imposer devant les villages gérés par la commune en remportant le concours du village le plus propre de la wilaya de Tizi Ouzou.

Aux sciences sociales ; plus particulièrement l'anthropologie sociale et culturelle²⁰ pour comprendre la culture kabyle et les rapports sociaux entre les différents acteurs dans le territoire de la Kabylie et à la sociodynamique qui nous invite à considérer les organisations humaines comme des champs d'énergie.

L'histoire sera interpellé afin de proposer une lecture diachronique de l'organisation ancestrale « Thajmaât » sous plusieurs angles (aspects) liés au fonctionnement interne de Thajmaât , les relations entre les membres du comité de pilotage « la Djamaâ » ,le comité de village et les habitants ainsi que la nature des relations avec le système central, Les autres aspects concerneront le rôle et les formes de résurgences de Thajmaât durant les périodes coloniale ,durant guerre de libération nationale et à l'indépendance de l'Algérie.

Il est à constater que le sujet choisi se situe au carrefour de plusieurs sciences et disciplines cités à titre non exhaustif. La particularité de notre intervention portera sur la relation entre l'organisation sociale « Thajmaât » et le processus d'élaboration du projet urbain à travers la maîtrise d'usage.

D'un point de vue pratique, Le présent travail sera organisé en deux parties, chaque partie organisée sous trois chapitres complémentaires :

La première partie est consacrée à la maîtrise d'usage, nouvel acteur urbain, qui réclame la participation dans un processus de conception de projet aux côtés des acteurs classiques la maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage. L'apparition de cette acteur urbain nécessite une réorganisation des rôles de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre et une nouvelle vision et stratégie de mise en place des projets d'aménagement urbain qui nécessite des compétences managériales et interpelle les nouveaux métiers d'assistance à maîtrise d'ouvrage et assistance à maîtrise d'œuvre pour accompagner les acteurs classiques dans un contexte politique et réglementaire favorable à la démarche projet urbain.

La deuxième partie de notre mémoire est dédiée au management participatif des projets d'aménagement publics à l'échelle locale en Algérie. Nous nous intéresserons au management participatif des projets d'aménagement par le système

²⁰ « L'anthropologie sociale et culturelle est la science qui s'intéresse aux groupes humains quelles que soient leurs caractéristiques. Elle a pour objet d'étude tous les phénomènes sociaux qui requièrent une explication par des facteurs culturels » l'ouvrage de Marc Augé & Jean-Paul Colleyn, L'anthropologie, Paris, Presses universitaires de France,2007

institutionnel dans son échelon local, le premier chapitre de cette partie sera dédié à la commune en tant qu'unité territoriale de base dans la gestion administrative, économique et sociale qu'aux modes de gouvernance (décentralisation/déconcentration) pour s'interroger sur l'existence ou pas d'une démocratie locale dans l'aménagement du territoire. Puis, aux instruments d'urbanismes (POS et PDAU) et mesurer le degré de participation citoyenne à l'échelle de la commune. Le dernier chapitre est consacré au système traditionnel thajmaât en Kabylie qui continue à fonctionner et à mobiliser les citoyens dans les projets d'aménagement et d'entretien des villages, nous nous intéresserons aux villages Tiferdoud et Sahel, deux villages lauréats au concours Rabah Aïssat des villages les plus propres de la wilaya de Tizi Ouzou, qui révèlent l'importance de ce système ancestrale dans la gestion des affaires quotidiennes des villages du territoire de la Kabylie.

La dimension historique et la dimension sociale sont interpellées. En effet, nous proposons une lecture diachronique du système ancestrale Thajmâat à travers l'évènement majeur du territoire de la Kabylie de la colonisation française à ce jour ainsi qu'une étude de l'organisation sociale de ce territoire pour identifier les acteurs et mieux gérer les parties prenantes dans le management participatif des projets d'aménagement urbain et réussir le développement local.

Pour conclure, nous allons attacher l'ensemble de ces informations collectées dans les deux parties ; le système traditionnel Thajmaât et le système institutionnel par les instruments d'urbanisme (PDAU et POS) , à la grille de la maîtrise d'usage proposée par la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU) dans le but de rechercher une dimension locale au projet urbain inspirée de la tradition, qui une fois récupérés puis réinjectés dans la société actuelle pourront permettre une amélioration de l'action publique dans l'élaboration des projets d'aménagement urbain et pour mieux répondre aux attentes des habitants.

PREMIERE PARTIE

LA MAITRISE D'USAGE, LE NOUVEL ACTEUR INDISPENSABLE DANS LE PROJET URBAIN

Introduction à la première partie

Suite au constat d'échec de la doctrine moderniste qui considérait que l'aménagement de la ville est une affaire réservée exclusivement aux experts et aux spécialistes architectes et urbanistes. Une nouvelle gouvernance urbaine est apparue depuis les années 1990 dans un contexte de décentralisation des pouvoirs publics vers les échelles locales, marquée par le Sommet de la Terre (Rio De Janeiro, 1992), qui a consacré l'accès à l'information, la participation à la prise de décision et l'implication de tous les acteurs comme conditions essentielles à un développement durable; un nouveau modèle où le citoyen revendique de devenir un acteur à part entière dans la production urbaine.

Durant la même décennie, le projet urbain en tant que démarche innovante en construction, accorde une place importante à la participation des habitants dans l'élaboration des projets, et ce en opposition aux pratiques de l'urbanisme fonctionnaliste et la logique de plan.

Les revendications d'impliquer les citoyens-usagers dans les projets a permis l'apparition de la maîtrise d'usage, nouveau pôle « acteur » dans la relation traditionnelle entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Le nouveau processus de conception plus inclusif des projets urbains a donc résulté de l'action croisée de trois catégories d'acteurs distinctes : maîtrise d'ouvrage qui cadre et oriente, la maîtrise d'usage qui exprime ses attentes et les fait remonter vers la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre qui conçoit et dessine en s'efforçant de traduire concrètement la vision et la philosophie de la maîtrise d'ouvrage.

L'apparition de la maîtrise d'usage en tant que nouvel acteur urbain a compliqué le travail du maître d'ouvrage public qui se trouvait dans l'incapacité de répondre aux revendications de la maîtrise d'usage. Le processus de participation citoyenne par la démarche projet urbain nécessite des compétences managériales et une stratégie de pilotage, d'où le recours aux nouveaux métiers d'assistance à maîtrise d'ouvrage et assistance à maîtrise d'usage qui possèdent un personnel pluridisciplinaire, qualifié avec des compétences techniques, des compétences managériales et des capacités relationnelles essentielles au travail d'organisation afin d'accompagner le maître d'ouvrage publique pour créer des liens de confiance avec les habitants et développer l'implication de la maîtrise d'usage .

Cependant, aborder le sujet de la maîtrise d'usage, nous incite à nous intéresser d'abord à l'environnement du projet urbain et aux dispositifs politiques et légaux pour promouvoir la

démocratie participative qui placent les acteurs de la société civile en situation de co-production, nous prendrons comme exemple la charte de concertation citoyenne.

Enfin, Une grille de lecture du processus de participation et de concertation citoyenne est nécessaire pour mieux comprendre le projet urbain, devenu actuellement l'un des outils d'aménagement le plus efficace, fruit de l'évolution de la pensée urbaine, qui essayait désormais d'intégrer de nouvelles notions de qualité urbaine, de participation citoyenne, de partenariat et de développement durable.

Nous proposons la grille de la démarche Haute Qualité d'Usage (H.Q.U) développée par Regis Herbin, expert en accessibilité et qualité d'usage qui permet d'expliquer les facteurs de réussite d'une démarche participative dans les projets d'aménagement public et réduire le risque d'échec ou d'inacceptabilité par les habitants usagers, en comparant la qualité demandée par les usagers et la qualité produite par le maitre d'ouvrage.

CHAPITRE PREMIER

APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA MAITRISE D'USAGE, NOUVEL ACTEUR DANS LA FABRIQUE DES VILLES

Introduction

Suite au constat d'échec de la doctrine moderniste qui considérait que l'aménagement de la ville est une affaire réservée exclusivement aux experts et aux spécialistes architectes et urbanistes ainsi que la maîtrise d'ouvrage classique entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage sans implication de l'utilisateur, principal intéressé, des démarches « sensibles » démontrent que le citoyen est parfaitement compétent et légitime pour intervenir sur son environnement dans un champ élargi de la conception des projets urbains orientés structurellement vers l'utilisateur.

Depuis les années 1990, une nouvelle gouvernance urbaine est apparue dans un contexte de décentralisation des pouvoirs publics vers les échelles locales, Il s'agit d'un nouveau modèle où le citoyen se positionne comme un acteur à part entière dans la production urbaine, amenant une considération ascendante et horizontale au-delà du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre.

La maîtrise d'usage est donc ce nouvel acteur urbain placé au cœur du processus d'élaboration des projets et des politiques publiques qui tendent à promouvoir la démocratie participative et la concertation citoyenne, dans lequel les notions de partage sont extrêmement importantes : partage de l'espace public, partage de la connaissance, des moyens de transport, des ressources à l'ère du développement durable²¹.

Le processus de conception intégré accorde une place importante aux habitants dans le cas des projets d'aménagement. Il résulte d'un processus participatif de l'action croisée de trois catégories d'acteurs distincts dont il convient de préciser les liens avec ce processus.

Aborder le sujet de la maîtrise d'usage, nous incite à nous intéresser d'abord aux dispositifs qui placent les acteurs de la société civile en situation de co-production de l'action qui viendrait compléter la démocratie participative.

En guise de grille de lecture du processus de participation citoyenne, nous proposons la démarche qualité de Haute Qualité d'Usage (H.Q.U) développée par Regis

²¹ Guide de la maîtrise d'usage [archive], Nantes, Agenda 21, 2001.

Herbin, expert en accessibilité et qualité d'usage, qui nous permet de comparer la qualité demandée par les usages et la qualité produite par le maître d'ouvrage.

Nous nous intéresserons aux politiques, qui ont mis en place les chartes de concertation citoyenne développées dans plusieurs villes en Europe et à la notion de participation citoyenne en elle-même, qui sera étudiée selon les échelles de participation et les types de savoirs citoyens.

1. Gouvernance urbaine et mode de gouvernance

1.1. La gouvernance

La notion de gouvernance, importée des pays anglo-saxons, est apparue sur le devant de la scène, aux côtés des concepts de démocratie participative et développement durable qui ont la même configuration idéologique, pour exprimer des pratiques élargies de la sphère des acteurs public et privé dans les politiques publiques. Margaret Thatcher, Ancienne Premier ministre du Royaume-Uni, plaidait à partir de 1979, pour une réforme de revitalisation de la fonction publique et amélioration du système de pouvoir local comme une solution aux désordres urbains et au déficit de démocratie.²²

L'usage du terme « gouvernance » s'est rapidement étendu à l'ensemble des transformations des pouvoirs locaux et s'est imposé au cours des années 90 comme modèle à promouvoir. Ainsi, la définition du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) de la gouvernance peut être considérée comme l'exercice des pouvoirs économiques, politiques et administratifs pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux. « Il comprend les mécanismes, les procédés et les institutions au travers desquelles les décisions collectives sont produites et appliquées et où les citoyens, les groupes et les communautés poursuivent leurs visions, articulent leurs intérêts, exercent leurs droits, remplissent leurs devoirs et expriment leurs différences »²³.

Notre travail de mémoire s'inscrit dans le cadre global de la gouvernance, devenue une référence incontournable pour décrire les conditions d'élaboration des compromis autour desquels se fédèrent les stratégies des partenaires locaux selon la démarche projet urbain et management public.

²² SAVOIE Donald J. Les réformes de la fonction publique : l'empreinte de la nouvelle droite. In: *Politiques et management public* [en ligne], vol. 12, n° 3, 1994. pp. 65-89. DOI : <https://doi.org/10.3406/pomap.1994.3174>

²³ KERNEM Kanitha, la concertation locale dans les projets de développement : enjeux, pratiques et perspectives, ENDA Europe, Paris, Aout 2004.

La mise en place de la gouvernance dépend de l'environnement politique et culturel, la définition du Programme des Nations Unis pour le développement (PNUD) illustre qu'il s'agit bien en fait de principes et de pratiques démocratiques, sans que le terme ne soit évoqué. La Banque Mondiale a émis quatre conditions à l'établissement de la "bonne gouvernance"²⁴ :

- L'instauration d'un Etat de droit qui garantisse la sécurité des citoyens et le respect des lois.
- La bonne administration qui exige une gestion correcte et équitable des dépenses publiques.
- La responsabilité et l'imputabilité qui imposent que les dirigeants rendent compte de leurs actions devant la population.
- La transparence qui permet à chaque citoyen de disposer et d'accéder à l'information.

1.2. La gouvernance urbaine

La gouvernance urbaine consiste à adopter des modalités d'action et de prise de décision partenariales, associant les habitants, les plus défavorisés en particulier. Elle est née, par définition, à une échelle territoriale locale. Le concept de gouvernance urbaine est apparu au même moment que celui de la gouvernance par des politologues anglais. Dans le milieu urbain, la gouvernance désigne souvent « un système de gouvernement local qui articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées dans des processus d'élaboration des choix collectifs »²⁵.

La gouvernance comme processus, implique selon Anne Querrien qu'une citoyenneté se mobilise à l'échelle de la ville ou de l'agglomération, échelle à laquelle se pose tel ou tel problème d'aménagement, de transport, de sécurité et qu'elle ne se limite pas uniquement à une citoyenneté de proximité. Elle devrait reposer sur une véritable participation du citoyen à toutes les étapes de la mise en place d'un projet ou à certaines d'entre elles. Ces étapes sont le diagnostic, la formulation d'un problème, l'élaboration d'une stratégie, la définition de ses objectifs et des moyens affectés, la mise en œuvre du projet et son évaluation²⁶.

²⁴ <http://www.banquemondiale.org/>.

²⁵ François Ascher, « Les nouveaux principes de l'urbanisme ». Editions de l'Aube, 2001. P : 30

²⁶ Bernard Perret. L'évaluation des politiques publiques. La découverte, 2010.

La gouvernance urbaine, comme stratégie conceptuelle, nous oblige à considérer celle-ci dans sa globalité ; le Sommet de la Terre (Rio De Janeiro, 1992) a consacré un nombre important de dispositifs de gestion pour l'information, la participation et la prise de décision concertée de tous les acteurs comme conditions essentielles à un développement durable.

Au même titre que la gouvernance, la gouvernance urbaine concerne toutes les échelles territoriales de la commune à l'échelle nationale ainsi que toutes les dimensions du développement : économique (public, privé, mixte), sociale (besoins des usagers), environnementale, politique ou culturelle.

Au niveau local, La gouvernance urbaine ou bien la gouvernance urbaine locale implique toutes les parties prenantes à savoir représentants de l'État, services techniques, société civile et secteur privé, qui sont autant d'acteurs à impliquer pleinement, autour des autorités locales, dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques urbaines, notamment lorsqu'ils font la part belle à la négociation et à la participation.

1.3. Mode de gouvernance et politiques publiques

Avant d'entamer toute démarche de participation citoyenne réussie, il est indispensable de faire une lecture du contexte politique, règlementaire, selon des facteurs exogènes et endogènes proposés dans le cadre de l'évaluation de l'analyse ou la matrice AFOM (Atouts, Menaces, opportunités et Menaces), plus connue sous le nom SWOT, « un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. Avec celle des atouts et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement »²⁷.

L'analyse AFOM (Atouts, faiblesses, Opportunités et Menaces) sert à l'évaluation du processus participatif de la maîtrise d'usage. En aidant à formaliser les points positifs et négatifs et à identifier les facteurs de son environnement pouvant influencer favorablement ou défavorablement sur le déroulement de la démarche projet urbain.

Pour ce qui est des facteurs exogènes, nous nous contenterons d'énumérer et de définir les concepts clés qui seront utilisés dans l'évaluation de la maîtrise d'usage dans les projets d'aménagements publics à l'échelle locale.

En premier lieu, le type de démocratie exercée par les politiques publiques au niveau de l'action publique locale pour parvenir à la fois à la participation, à la

²⁷ SWOT méthode d'analyse, récupéré de [https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_\(methode_d%27analyse\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(methode_d%27analyse))

transparence, à l'équité ainsi qu'à l'État de droit, susceptible de tendre vers la « bonne gouvernance » et d'inclure la participation de manière plus large à savoir la démocratie représentative et la démocratie participative. En second lieu, les politiques publiques locales en tant que modes de gouvernance du management public et processus favorable au pilotage de la décision publique concertée avec les acteurs locaux (décentralisation, concentration). Ces deux facteurs exogènes révèlent en dehors des discours politiques la volonté de l'Etat de promouvoir le développement local qui ne peut être exercé sans les acteurs locaux et sans la volonté politique de décentralisation des décisions vers les échelons inférieurs au niveau des communes.

1.3.1. La démocratie représentative

C'est un système politique dans lequel on reconnaît à une assemblée restreinte le droit de représenter un peuple, une nation ou une communauté. La volonté des citoyens s'exprime à travers des représentants qui incarnent la volonté générale. Seulement cette volonté est souvent mal cernée ou même bafouée. Nous citons par exemple, dans le domaine de l'aménagement, les procédures compliquées qui excluent plusieurs associations désireuses de participer à l'élaboration du POS ce qui réduit considérablement la démocratie et parallèlement les chances de réussir les projets d'aménagement.

1.3.2. La démocratie participative

C'est une forme de partage et d'exercice du pouvoir, fondée sur le renforcement de la participation des citoyens à la prise de décision politique. On parle également de « démocratie délibérative » pour mettre l'accent sur les différents processus permettant la participation du public à l'élaboration des décisions, pendant la phase de délibération. La démocratie participative ou délibérative peut prendre plusieurs formes, mais elle s'est d'abord instaurée sur le terrain de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, avant de s'étendre vers les champs de l'environnement. Dans ces cadres, les associations jouent un rôle central en tant qu'interlocuteurs pour les autorités publiques.

1.3.3. La décentralisation

La décentralisation est un processus qui permet de transférer des pouvoirs de décision de la sphère centrale vers la base. Elle s'opérationnalise par le transfert d'attributions de l'État à des collectivités ou institutions différentes de lui et bénéficiant d'une certaine autonomie de gestion, de décision et de leur propre budget (principe de

libre administration) sous la surveillance d'un représentant de l'État (l'autorité de tutelle). À travers elle, les compétences auparavant dévolues à l'État sont transférées à des assemblées élues ayant un budget et un exécutif propres. Elle vise à « partager le pouvoir entre les responsables de l'État, les élus locaux et les citoyens, pour engager une politique de développement de proximité.

Pour ce faire, l'État transfère une partie de ses compétences et de ses moyens à des communes afin de répondre directement aux besoins des populations. L'État assure de nouvelles fonctions : tutelle, appui et conseil vis-à-vis des communes. Les élus de la commune ont la charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des plans locaux de développement, dans les domaines économiques, social et culturel. La commune est directement responsable de la gestion des ressources financières, techniques et humaines mises à sa disposition par l'État et de la mobilisation des ressources propres. Elle doit répondre de ses stratégies et de ses choix devant les citoyens ».

Selon le Professeur Dennis A. Rondinelli²⁸, il existe quatre (04) types majeurs de la décentralisation :

- Une décentralisation fonctionnelle (délégation)

La délégation est le fait de confier une tâche à une autre personne, généralement un subordonné. La délégation ne désengage pas le délégant de sa responsabilité.

- Une décentralisation politique (dévolution)

La dévolution est un terme juridique s'appliquant aux règles de transmission d'un droit, d'un bien ou d'une universalité corporelle ou incorporelle entre deux personnes.

- Une décentralisation structurelle (privatisation)

Une privatisation est un transfert de la propriété d'une grosse partie, voire de la totalité, du capital d'une entreprise du secteur public au secteur privé.

1.3.4. La déconcentration

La déconcentration est une décentralisation administrative, souvent considérée comme la forme la plus faible de la décentralisation et plus fréquemment utilisée dans les pays à gouvernement unitaire (cas de l'Algérie). Elle peut être simplement le transfert de responsabilités du gouvernement central à des fonctionnaires, représentant de l'Etat. En Algérie, les politiques urbaines sont marquées par la déconcentration des prérogatives au niveau du Wali qui a hérité ses attributions du système colonial (préfet).

²⁸Professeur Dennis A. Rondinelli est chercheur en administration publique et ex- membre du Comité d'experts de l'administration publique à l'ONU. Il a été professeur international émérite de gestion (dotation Glaxo) à la Kenan-Flagler Business School (en) (Université de Caroline du Nord).

1.3.5. Empowerment

Depuis les années 80, la notion d'empowerment est utilisée dans plusieurs champs de développement, dont les politiques publiques et dans les théories des pratiques participatives. La notion articule à la fois la dimension du pouvoir et celle de l'apprentissage pour y accéder.

Le terme empowerment, ou autonomisation²⁹ est « le processus par lequel un individu et/ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action lui permettant d'accéder au pouvoir individuel et collectif »³⁰.

Comme objectif l'empowerment est l'octroi de davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés³¹

La catégorie d'empowerment devient omniprésente quand il s'agit de participation. Le périmètre de l'empowerment, faisant écho à une logique de management attentive à la mesure et à l'évaluation, s'inscrit dans un mouvement de formalisation et d'ajustement d'une conception gestionnaire qui va se matérialiser sous la forme d'instruments de participation, de normes d'évaluation et de standards de mesure de l'efficacité au sein d'une collectivité dans laquelle il est citoyen à part entière.

2. La participation citoyenne dans les projets

2.1. Les échelles de la participation citoyenne

De l'information à la co-élaboration (coproduction), beaucoup de notions renvoient à celles de la participation et de la concertation. L'objectif de ce titre est de préciser, cerner ces notions, et d'essayer de les situer, les articuler les unes par rapport aux autres pour comprendre l'environnement dans lequel se déroule le projet. En effet, la maîtrise des notions relatives aux échelles de participation permet de mieux gérer l'organisation du projet et facilite la gestion des acteurs de projet mise à travers la mise en place d'un plan de communication de la participation qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de communication défini. La communication est une composante essentielle d'un projet.

29 Ministère de la Culture, « autonomisation / Liste de résultats / FranceTerme / Ressources / Accueil - Culture.fr » [archive], sur www.culture.fr

30 BIEWENER, Carole et BACQUÉ, Marie-Hélène. « Empowerment, développement et féminisme: entre projet de transformation sociale et néolibéralisme ». La démocratie participative. Histoire et généalogie, Paris, La découverte, 2011, p. 82

31 Voir aussi Sylvia Zappi, « L'"empowerment", nouvel horizon de la politique de la ville », Le Monde.fr, 7 février 2013

Une étude de 2013³² confirme que la communication est un facteur de succès dans un projet. D'après cette étude, les organisations qui communiquent efficacement obtiennent de meilleures performances avec leurs projets :

- 80% atteignent les objectifs initiaux (contre 52% sans communication)
- 71% respectent les délais (contre 37% sans communication)
- 76% respectent le budget (contre 48% sans communication).

En plus de ces trois (03) critères de performances de projet, nous rajouterons qu'une bonne communication structurée durant toutes les phases permet de créer une atmosphère favorable pour la maîtrise du contenu de projet.

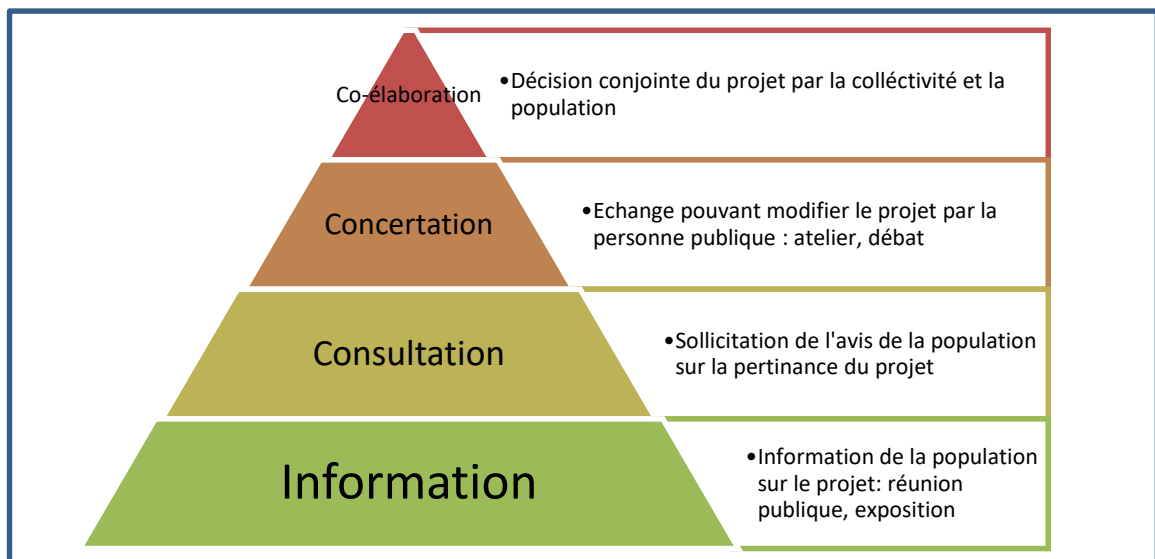


Figure 03 : Les niveaux de la participation citoyenne.

Source : Schéma proposé par l'auteur.

Inspiré de cahier technique sur la concertation (CEN Rhones-Alpes)

2.1.1. L'information

L'information est considérée comme le niveau élémentaire de participation, notamment en raison du caractère « à sens unique » de la relation entre le maître d'ouvrage et les autres acteurs de projet. « L'information consiste à donner des éléments à la population concernée sur les projets à venir ou en cours. L'information doit être complète, claire et compréhensible par tous. Elle doit être sincère et objective vis-à-vis du public informé. Donner une information, c'est donner du pouvoir, ainsi informer quelqu'un, c'est lui donner la possibilité d'agir. L'information est portée à la connaissance de la population à travers différents supports : bulletin d'information,

³² The Essential Role of Communications, Project Management Institute, Inc, Mai 2013.

brochure de présentation du projet, site Internet, articles de presse, réunions publiques, etc. »³³.

L'information est donc un préalable indissociable du processus de participation, elle s'est démocratisée grâce à l'utilisation des différentes technologies d'information et de communication (TIC). Le management de la communication est devenu un enjeu majeur face à la croissance des utilisateurs du Web (réseaux sociaux, blogs, regroupement des consommateurs, etc.), le maître d'ouvrage public et privé prennent de plus en plus conscience de l'importance des nouveaux métiers de l'Internet, appelé « community manager » ou également chargé de communication web, qui a pour rôle d'assurer la gestion et le suivi des réseaux sociaux, veiller à la valorisation de l'image de son entreprise par la création de contenus éditoriaux de qualité sur son activité, dans notre cas le produit est assimilé au projets d'aménagement public urbain.

2.1.2. La consultation

Elle se caractérise par une demande d'avis du public concerné par un projet en débat ou sur une question concrète. La consultation permet d'obtenir une « photographie » de l'état de l'opinion. Elle peut aussi être utilisée pour vérifier un diagnostic (s'assurer qu'aucun obstacle n'a été ignoré, aucun point oublié) ou valider une proposition (ou au contraire l'invalider). Le décideur organise seul la consultation (échancier, questionnement, conclusions), qui peut être orale, écrite, électronique, etc.

Ses résultats permettent de mesurer le positionnement des différents acteurs sur une question précise ; éléments à porter au dossier, ils exigent cependant de la part du décideur un travail d'analyse. Aussi, le décideur doit restituer ces résultats aux personnes consultées.

La consultation est considérée comme une relation bidirectionnelle entre le maître d'ouvrage (administration publique) et les citoyens invités à donner des avis et des conseils sur un sujet préalablement défini pour éventuellement enrichir la prise de décision dans le cadre des politiques publiques. « *La consultation est un processus par lequel les décideurs demandent l'avis de la population afin de connaître leur opinion, leurs attentes et leurs besoins, à n'importe quel stade de l'avancement d'un projet. Celle-ci n'a cependant aucune certitude que ses remarques ou contributions soient prises en*

³³Commission Nationale du Débat Public en France – www.debatpublic.fr

compte dans la décision finale »³⁴. Il est à préciser que participer à une consultation ne rend pas pour autant le citoyen ou usager co-auteur de l'action.

2.1.3. La concertation

La concertation stricto sensu porte sur un objet plus ouvert que la consultation. Elle intervient lorsque le projet est conçu dans ses finalités ; le public concerné prend alors part au débat avec les autres parties prenantes du projet pour construire une (des) solution(s) partagée(s). Phase interactive par essence, elle permet, outre leur validation, la définition et l'analyse communes de solutions. Le décideur doit tenir compte des disponibilités et motivations de chacun pour organiser cette phase de concertation. Les contenus recueillis peuvent être des points de vue, des recommandations, des reformulations, des priorités, des points d'alerte, etc. Autant d'éléments qui permettront au décideur de privilégier une décision. Bien sûr, il doit restituer aux différents acteurs concertés les résultats de cette concertation et motiver sa décision finale.

La notion de concertation véhicule également l'idée d'ouverture à la négociation et de dialogue entre les citoyens et le maître d'ouvrage en amont des projets. « Pour bien cerner la notion [de concertation], il faut également comprendre qu'il s'agit d'une politique globale de demande d'avis sur un projet. Ouvrir une concertation, c'est associer, c'est construire, c'est faire plus que demander un avis ponctuel sur un élément précis. On pourrait dire que c'est une méthode de travail qui intègre, dans le processus de conception et de décision, des consultations aux étapes-clefs. Le maître d'ouvrage s'engage à écouter, à éventuellement modifier son projet, voire à y renoncer intégralement »³⁵.

La concertation s'applique à tous les niveaux et tout au long du projet avec les acteurs sociaux, les échanges entre le maître d'ouvrage et la maîtrise d'usage tendent vers des décisions concertées sur le projet en vue de réduire les écarts entre les attentes des habitants (la qualité demandée) et le résultat final du projet (qualité produite). En plus des écarts liés à la qualité, la concertation permet de réduire les risques d'échec et de rejet du projet par les habitants. La gestion du risque est un enjeu de management qui s'applique aux entreprises et devrait s'inscrire dans la culture de management des projets d'aménagement urbain.

³⁴ Commission Nationale du Débat Public en France – www.debatpublic.fr

³⁵ Commission Nationale du Débat Public en France, op. cit,

2.1.4. La Co-élaboration et la codécision

C'est une concertation qui part d'une intention du décideur. Il s'engage alors dans une construction concertée de tout le projet. C'est une concertation qui implique les acteurs dans l'élaboration du projet. Le diagnostic comme le plan d'action peuvent faire l'objet d'un travail de co-élaboration. Les résultats sont plus probants s'ils sont impliqués dès l'émergence du projet, mais la co-élaboration peut également ne concerner qu'une seule phase (alors centrale) d'un projet. Ce processus passe par des points d'étape réguliers pendant lesquels les participants décident de valider certaines étapes du projet et de poursuivre son élaboration. Le décideur garde la responsabilité du choix final, donc du processus. La plupart des processus de concertation y ajoutent des techniques moins interactives de communication -information, sondage ou enquête- qui sont d'autres moyens pour renseigner les personnes concernées, connaître leur avis, dresser un bilan ou rédiger un diagnostic.

La co-élaboration correspond aux formes les plus poussées de participation, un véritable partage du pouvoir de décision. Cette forme de décision existe dans les systèmes locaux traditionnels tels que Thajmaât en Kabylie. C'est une démarche participative qui englobe tous les acteurs concernés par le projet et impliqués dans toutes les phases de production et de gestion du projet. C'est une démarche qui ne correspond pas à une procédure juridique précise.

2.2. Les types de savoirs citoyens dans l'urbanisme

Les savoirs citoyens constituent une catégorie d'analyse pertinente pour comprendre la montée d'un impératif participatif dans le projet urbain. Ces savoirs citoyens représentent un enjeu tant scientifique que politique pour l'évolution des démocraties contemporaines.

La sociologue Héloïse Nez propose dans sa thèse de doctorat³⁶, trois types de savoirs citoyens dans l'urbanisme qui distingue des savoirs d'usage, des savoirs professionnels et des savoirs militants. Face à l'échec de l'urbanisme fonctionnaliste promu par le courant rationaliste du mouvement moderne. La participation des citoyens aux projets d'aménagement est devenue indispensable « La participation des habitants ne

³⁶ Thèse de sociologie soutenue à l'université Paris-VIII, sous la direction des professeurs Yves Sin tomer, Joan Font, Marie-Hélène Sacqué. Nez Héloïse. II.

Les savoirs citoyens dans l'urbanisme participatif : regards croisés sur les expériences de Paris et Cordoue. In: Droit et gestion des collectivités territoriales. Tome 32, 2012. Transports et politiques locales de déplacement. pp. 801-811 ;

peut exister sans un projet et, affirmons-le aujourd'hui : le Projet ne peut exister sans la participation des habitants... »³⁷.

John Dewey psychologue et philosophe américain majeur du courant pragmatiste juge qu'une classe d'experts est inévitablement si éloignée de l'intérêt commun qu'elle devient nécessairement une classe avec des intérêts particuliers et un savoir privé ce qui, sur des matières qui concernent la société, revient à un non-savoir. Il illustre ces propos par un exemple qui incite les professionnels à recourir aux savoirs d'usage en disant « la personne qui porte la chaussure sait le mieux si elle fait mal et où elle fait mal, même si le cordonnier qui est l'expert, le meilleur juge, pour savoir comment y remédier »³⁸.

Les habitants expriment eux-mêmes le fait qu'ils ne sont pas experts de l'urbanisme mais seulement experts d'usage du quartier et légitimes à porter des idées, des envies pour leur vie quotidienne mais aussi pour leur quartier. Ils comptent ainsi sur les experts techniques, économiques pour approfondir la faisabilité des propositions. C'est pourquoi la présentation des propositions des habitants auprès des services de la ville ou des bureaux d'étude est indispensable.

L'échange d'information et un dialogue régulier, avec les élus et les acteurs du projet, semblent être, pour les habitants, des conditions de réussite pour la poursuite de leur investissement dans la réflexion partagée sur l'avenir du quartier, au même titre que des réalisations concrètes produites avec leur participation.

2.2.1. Les savoirs d'usage

Ce sont des savoirs non spécialisés fondés sur une pratique du territoire : c'est parce qu'ils utilisent un espace au quotidien que les habitants en sont les meilleurs experts.

2.2.2. Les savoirs professionnels

Ce sont des savoirs plus systématisés, basés sur une expertise technique. Ils sont mobilisés par des citoyens qui viennent en tant qu'habitants dans les dispositifs participatifs, en mobilisant un savoir technique acquis dans leur vie professionnelle, à l'instar d'un architecte qui conteste un projet d'urbanisme dans son quartier.

2.2.3. Les savoirs militants

Ils se réfèrent à l'inscription dans des réseaux d'acteurs et à la maîtrise de savoirs et de savoir-faire politiques, par exemple bien connaître les rouages de l'administration municipale et savoir prendre la parole en public.

³⁷ Site maîtrise d'usage : http://www.maitrisedusage.eu/003_atelier_13.htm

³⁸ John Dewey, « *The Public and Its Problems* », Swallow Press, (1927), p. 207

3. La maîtrise d'usage, nouvel acteur dans les projets d'aménagement

3.1. Les acteurs classiques de la maîtrise urbaine

Dans la conception urbaine classique, on a l'habitude de retrouver le duo de choc maîtrise d'ouvrage (porteur du projet) et maîtrise d'œuvre (concepteur et fabricant du projet) qui sont les acteurs les plus mis en avant en termes de responsabilités. Mais on oublie souvent une troisième dimension : l'utilisateur final, l'habitant, le riverain, le commerçant, en résumé toutes celles et ceux qui sont les destinataires du projet final. Nous commencerons par définir ces notions pour aborder ensuite la maîtrise d'usage, nouvel acteur située au cœur du projet urbain.

3.1.1. La Maîtrise d'Ouvrage (MOA)

Elle est représentée par les décideurs dans leur globalité (promoteurs publics ou privés, élus, collectivités, administrations...). Selon le décret relatif aux conditions de la production architecturale et à l'exercice de la profession d'architecte, le maître d'ouvrage est désigné par « toute personne physique ou morale qui prend la responsabilité pour elle-même de faire réaliser ou transformer une construction sur un terrain dont elle est propriétaire ou dont elle a acquis les droits à construire, conformément à la réglementation et à la législation en vigueur »³⁹.

Ils décident de l'aménagement ou de l'adaptation des espaces de vie et attribuent les marchés. La Maîtrise d'Ouvrage a pour mission d'établir le PROGRAMME (quantitatif et qualitatif) de l'opération, le type de financement, choisir les participants à l'opération, définir les conditions administratives de la réalisation. Elle assure le suivi administratif, technique et financier lors de l'exécution des travaux ainsi que la réception des ouvrages. Le programme établi ne répond pas toujours aux besoins réels des futurs usagers, d'où le risque d'échec du projet.

3.1.2. La Maîtrise d'Œuvre (MOE)

Elle est représentée par les concepteurs dans leur globalité (architectes, ingénieurs, économistes, urbanistes, paysagistes, ...). Ils sont les attributaires des marchés d'études. La Maîtrise d'Ouvre, durant la phase de conception, a pour mission d'établir le projet (maquette virtuelle, graphique ou écrite, ...) de l'espace de vie. Selon la réglementation algérienne, « le maître d'œuvre est une personne physique ou morale qui réunit les conditions de qualifications professionnelles, les compétences techniques et les

³⁹ Article n° 08 du décret législatif N° 94-07 du 18 mai 1994, relatif aux conditions de la production architecturale et à l'exercice de la profession d'architecte.

moyens nécessaires à l'exécution d'opérations de maître d'œuvre en bâtiments pour le compte du maître de l'ouvrage, en s'engageant à l'égard de ce dernier sur la base d'un coût d'objectif, de délais et de normes de qualités »⁴⁰.

La maîtrise d'œuvre est une fonction globale couvrant les missions de conceptions, d'études, d'assistance, de suivis et de contrôle de la réalisation de bâtiments quelles que soient leurs natures. Elle est exercée par le maître d'œuvre sous son entière responsabilité dans le cadre d'engagements contractuels le liant au maître de l'ouvrage.

3.1.3. La Maîtrise d'Exécution

Elle est représentée par les réalisateurs dans leur globalité (artisans, entreprises, fournisseurs, ...). Ils sont les attributaires des marchés de travaux. La Maîtrise d'Exécution, durant la phase de REALISATION, a pour mission de construire et aménager le produit final constituant l'espace de vie que l'utilisateur devra s'approprier.

3.2. La Maîtrise d'Usage (MUE), nouvel acteur urbain

La maîtrise d'usage est à la base d'un processus politique ascendant. La maîtrise d'usage (abrégée MUE) est un concept complémentaire du binôme traditionnel associant les notions de maîtrise d'ouvrage (MOA) et de maîtrise d'œuvre (MOE), apparu avec l'attention croissante accordée aux nouveaux usages. Il met l'accent sur l'importance de la prise en compte des besoins comme des pratiques propres à l'utilisateur final dans toute approche.

En urbanisme, la maîtrise d'usage désigne « la capacité reconnue aux habitants d'un territoire (immeuble, rue, quartier, ville, agglomération...) de participer à sa conception et son aménagement ; et le cadre institué dans lequel ils expriment alors leurs attentes et leurs désirs mais aussi leurs savoirs issus de la pratique ordinaire de ce territoire, tout en étant à l'écoute et en débat, notamment avec les experts et les élus »⁴¹.

Cette démarche vise à inclure les futurs usagers pour qu'un projet d'aménagement en architecture et en urbanisme final soit plus adapté à leurs besoins. En effet, la "maîtrise d'usage" est née de la volonté des habitants, citoyens, usagers de se situer au cœur du processus d'élaboration du Projet, aux côtés de ses acteurs traditionnels, le maître d'ouvrage, qui commande l'ouvrage, et le maître d'œuvre, qui met en œuvre la commande. La participation des habitants n'est pas une nouvelle forme de concertation. Elle s'en

⁴⁰ Article n°03 du Décret exécutif n° 16-224 du 19 Dhou El Kaâda 1437 correspondant au 22 août 2016 fixant les modalités de rémunération de la maîtrise d'œuvre en bâtiment.

⁴¹ Anne-Marie FIXOT, « *Vers une ville convivialiste. Introduction de la maîtrise d'usage* ». Revue du MAUSS, 2014, no 1

distingue très significativement par la méthodologie, les objectifs, les effets attendus. Le maître d'ouvrage doit ainsi interpeller les nouveaux métiers que nous développerons plus loin pour prendre en compte les contributions de nouvelles parties prenantes de la phase programmation jusqu'à la livraison du projet dans une démarche de projet de conception intégré plus connu sous le nom de projet urbain.

Il est important de souligner que la maîtrise d'usage ne crée pas d'enjeu de pouvoir, ou de contrepouvoir. Il ne s'agit pas, pour les habitants, de se substituer aux autres acteurs du projet, qu'ils soient le maître d'ouvrage qui commande le projet, l'ouvrage, ou le maître d'œuvre, qui met en œuvre cette commande. Sa méthodologie s'applique à élaborer des « paroles et regards » d'habitants, qui, réunis en un « cahier de préconisations », complètent et enrichissent, par leur « expertise du quotidien », le cahier des charges techniques et urbaines du projet.

3.2.1. Le rôle de la maîtrise d'usage

Au même titre que la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, les habitants sont identifiés comme "maîtres d'usage". Ce terme permet de reconnaître le rôle d'expertise des habitants dans l'élaboration du projet. En prenant le temps de la discussion avec les habitants, de nouvelles hypothèses apparaissent et de nombreux écueils sont évités (locaux inutilisés ou inadaptés aux réalités du terrain, espaces publics non appropriés par les usagers). Sur la base du volontariat, les habitants (hommes, femmes, jeunes...), les associations, les commerçants ou société civile :

- participent activement aux temps de concertation ;
- font part de leur savoir à l'équipe-projet issue de leur pratique quotidienne du quartier ;
- formulent, formalisent et concrétisent leurs attentes, leurs besoins ou leurs refus ;
- participent à la réflexion collective et notamment aux débats avec les experts et la maîtrise d'ouvrage.

Certains habitants ressources peuvent prendre une place à part entière dans le dispositif de concertation. Ils aident alors l'expert concertation dans la mobilisation des habitants, deviennent médiateur lors de certaines réunions. Toutefois, inviter les bénéficiaires d'un projet à participer à sa conception, ce n'est pas abandonner la responsabilité des décisions, c'est solliciter une expertise complémentaire (l'expertise d'usage) et prendre en compte l'avis des usagers.

3.2.2. Nouveaux rôles de la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre dans le projet urbain

La démarche participative dans l'élaboration des projets requiert de nouvelles missions pour la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage à l'égard de la maîtrise d'usage en tant que bénéficiaire du projet. D'une part, le maître d'ouvrage veille notamment aux points suivants :

- Informer et associer étroitement la commune dont les élus sont garants de la qualité du débat public et de la cohérence des projets réalisés sur le territoire avec la stratégie municipale.

- Informer les principaux partenaires techniques et financiers, qui peuvent être sollicités pour apporter des expertises ou des explications, examiner des variantes et rechercher des solutions permettant de mieux répondre aux attentes exprimées.

- Apporter les réponses et prendre les décisions sollicitées par la maîtrise d'œuvre et l'expertise concertation dans le cadre de la conduite du processus.

- Informer et expliquer les décisions prises in fine.

D'autre part, la maîtrise d'œuvre urbaine et technique dans une démarche participative aura à :

- Compiler et mettre en forme l'ensemble des données nécessaires à l'animation des ateliers. Selon la phase de l'étude, ces données peuvent concerner le diagnostic ou le projet. La restitution des données devra être assimilable par une population néophyte voire analphabète. Le recours à des schémas très simples, à des maquettes et à des croquis est à privilégier.

- Ecouter et interpréter techniquement la parole habitante pour alimenter le diagnostic et enrichir le projet. Cette écoute peut être directe lors des ateliers auxquels l'équipe technique assiste ou à travers les retours de l'expert concertation.

- Participer à certains temps d'échange pour apporter des éclaircissements techniques et des réponses aux questionnements de la population auxquels l'expert concertation n'est pas outillé pour répondre.

- Co-concevoir le projet avec le maître d'ouvrage au regard des propositions des habitants : certains arbitrages sont à prendre au niveau technique ou financier et c'est au maître d'œuvre de négocier avec le maître d'ouvrage au nom de la population qui lui a donné son avis.

- Faire des retours argumentés à la population sur les choix arrêtés et présenter le projet final. Renvoi au schéma

3.2.3. Les objectifs de la maîtrise d'usage

Nous pouvons constater à travers les lectures de cette démarche que ces objectifs essentiels rejoignent une partie des objectifs du développement durable et du projet urbain. En effet, sur le plan satisfaction client (usager final), les effets attendus sont multiples : à la fois l'appropriation des projets par leurs usagers, la maîtrise du coût global par une meilleure définition des attentes et le rapprochement des habitants de la politique, c'est-à-dire du vivre ensemble grâce à une reconnaissance de l'expertise des habitants par les experts techniques⁴².

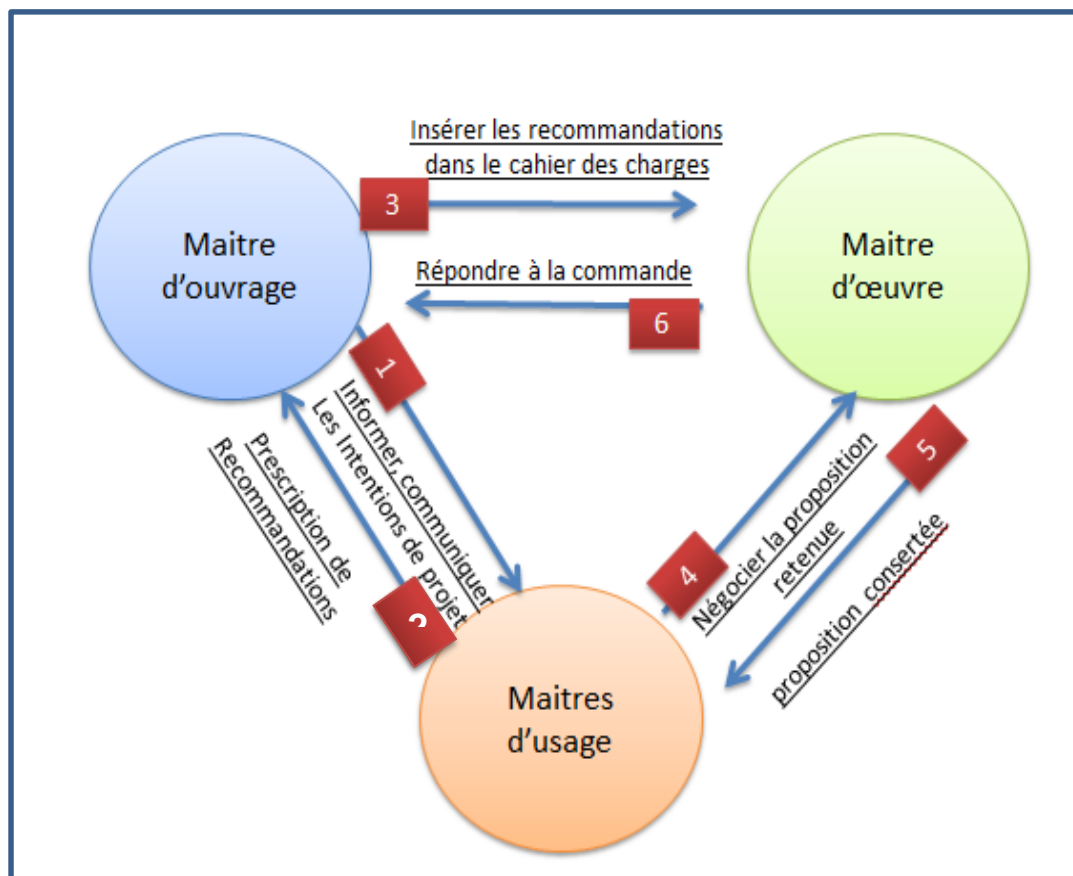


Figure 04 : Le maître d'œuvre remet au maître d'ouvrage un projet partagé avec la maîtrise d'usage
Schéma proposé par l'auteur
Inspiré de [//www.maitrisedusage.eu/001_maitrise_d_usage.htm](http://www.maitrisedusage.eu/001_maitrise_d_usage.htm)

Aussi, la maîtrise d'usage permet de réduire le risque d'échec de projet et favorise l'instauration d'une démocratie participative, de concertation ou de co-élaboration des projets.

⁴²Lien internet : <http://www.maitrisedusage.eu>

Sur le plan opérationnel, mobiliser les habitants et les impliquer dans l'élaboration des projets d'aménagement nécessite des compétences managériales et une certaine autonomie ou bien décentralisation dans la gestion des projets à l'échelle locale. En effet, il s'agit de rendre « l'action publique plus efficace, plus en phase avec les besoins des habitants ou usagers de services, et plus acceptable. C'est l'objectif poursuivi par la plupart des dispositifs participatifs locaux »⁴³. La maîtrise d'usage en tant que troisième dimension de la fabrique des villes s'appuie sur les principes du nouveau management public, *new public management* en anglais, réforme de l'administration publique qui vise à améliorer la gestion des services urbains qui se doivent d'être efficaces, efficaces et économes à travers une plus grande utilisation des techniques managériales issues du secteur privé.

L'objectif gestionnaire ou managérial, l'association des habitants, auxquels est reconnue une « expertise d'usage », à l'élaboration et la conduite des services urbains vise à améliorer et moderniser les politiques publiques locales. Appuyées sur les principes du *new public management*, elles visent à améliorer la gestion des services urbains, renforcer leur efficacité en termes de services rendus, accroître l'adaptation et la réactivité de l'administration face aux attentes des usagers, en partant de l'idée qu'en gérant de plus près, on gère mieux. La maîtrise d'usage identifiée comme le troisième acteur du projet avec la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, devient un prérequis pour toute opération d'aménagement.

4. La charte de concertation citoyenne, un dispositif politique et légal pour promouvoir la démocratie participative

La charte de concertation ou de participation constitue un guide de bonne pratique pour satisfaire les besoins de la population de façon solidaire. Cette charte est un engagement contractuel signé entre le maître d'ouvrage (commune) et les habitants à travers leurs représentants (associations, comités de quartier...). Le politique étant responsable de rendre crédible une participation, de fixer les règles du jeu, place la charte sous le contrôle d'un garant neutre et indépendant vis-à-vis du projet et du maître d'ouvrage.

La charte vise à traduire les politiques publiques en projets et politiques publiques dans le cadre de la démocratie participative pour améliorer les services publics (efficacité,

⁴³ Cédric Polère, « La "démocratie participative": état des lieux et premiers éléments de bilan ». Synthèses Millénaire, (2007), P16.

pertinence...) et réconcilier les citoyens avec la politique (vie publique, choix collectifs...). C'est donc un dispositif politique et légal pour promouvoir la démocratie participative

Le maître d'usage est souvent un collectif, soit de professionnels, soit d'habitants concernés par un projet d'aménagement urbain ou architectural. La volonté politique est une condition indispensable pour réussir les initiatives de concertation et de participation citoyenne. En France, chaque année depuis 2001, est organisé le Prix du Projet Citoyen où sont explicitement distingués maître d'ouvrage, maître d'œuvre et maître d'usage⁴⁴. Plusieurs villes françaises ont élaboré leur propre charte de concertation/participation des citoyens dans les projets d'aménagement⁴⁵. La charte est un contrat politique tel que qualifié par F. Hennuyer⁴⁶, qui a pour ambition de redonner le sens à l'action publique pour établir ou bien maintenir une confiance renouvelée entre les citoyens et les élus et redonner son sens à l'action publique.

En Algérie, l'organisation du concours Rabah AISSAT des villages les plus propres de Tizi Ouzou constitue une volonté politique qui tend à promouvoir le développement local et encourager les habitants à développer des projets et entretenir leur village.

Aussi, La charte de concertation en tant que recueil de bonne pratique, entend clarifier aux habitants le déroulement de l'opération des futurs projets selon plusieurs phases conformément à un calendrier déterminé et des jalons pour le contrôle et l'évaluation de chaque tâche du planning directeur ainsi que les règles de la concertation, ses modalités, applicable à toutes les parties prenantes ; chacun pourra s'y référer tout au long du processus de concertation.

Le planning directeur est généralement décomposé en trois phases complémentaires : études préalables, conception et réalisation de projet, évaluation de clôture.

⁴⁴ Cf. www.congres-unsfa.com

⁴⁵ Nous citerons les exemples suivants: la charte de la participation citoyenne de la communauté d'agglomération de Metz métropole, Charte de Concertation relative aux opérations d'Amélioration de l'Habitat de la ville de Nantes, charte de concertation du Projet de réaménagement des Halles-ville de Paris, Charte de la Participation de opérations de renouvellement urbain de l'agglomération Lyonnaise, Guide méthodologique : la concertation dans la conduite de projet du Grand Lyon, Guide méthodologique pour la concertation des Val-de-Marnais,

⁴⁶ HANNOYER François, « Animer un projet participatif : modes d'emploi », ADELS, 2005 .

4.1. La phase des études préalables

Les études préalables portent sur la définition amont des opérations d'architecture et d'aménagement. Ce sont elles qui permettent de décider de la pertinence d'une opération, ce sont aussi celles qui permettent d'améliorer la définition d'un projet par une réflexion spécifique sur le programme, l'insertion urbaine ou sur d'autres éléments agissant sur la qualité finale d'une opération.

La phase des études préalables en concertation avec les parties prenantes identifiées par le maître d'ouvrage permet d'enrichir le contenu (programme) du projet, l'implication des habitants se fait suite à des rencontres entre le maître d'ouvrage et les habitants afin d'élaborer « le cahier des préconisations » qui révèle aux maîtres d'ouvrage et d'œuvre les attentes et désirs des habitants de par leur expertise du quotidien. Elles confèrent au "cahier des charges" du maître d'ouvrage et en amont du projet la dimension d'usage et d'humanité que la concertation peine à recueillir.

4.2. La phase conception et réalisation de projet

La phase conception est élaborée sur la base du cahier des préconisations, un programme rédigé selon la complexité et l'échelle du projet par le maître d'ouvrage ou par un bureau d'études spécialisé appelé assistant au maître d'ouvrage (AMO). Pour la phase de réalisation, elle est généralement confiée aux entreprises de réalisation.

4.3. La phase évaluation de clôture

L'opération évaluation de clôture du projet constitue une étape indispensable pour capitaliser l'opération du projet et rédiger le bilan ou retour d'expériences (REX) sur l'amélioration continue du management de l'opération de projet (révision de la charte et les procédures liées à l'organisation du projet ainsi que l'amélioration de la qualité des futurs projets à travers la consultation de la maîtrise d'usage pour identifier les forces et faiblesses de l'usage et tenir compte de leurs remarques élaborées dans un cahier des observations.

Additivement aux phases de projet, la charte de concertation identifie tous les groupes de travail et toutes les parties prenantes engagées par phase de projets, décrit les objectifs assignés à chaque opération ainsi que les moyens d'information et de prise de décision et de financement (budget de fonctionnement) de l'opération de la participation citoyenne.

Le caractère flexible de la démarche projet urbain qui tend à intégrer la maîtrise d'usage en tant que nouvel acteur dans la production urbaine par un pilotage des opérations souple et agile lui permet de s'adapter à toutes les situations de projets. Les

expériences présentées dans le guide « Les Ateliers techniques et les guides : Les sentiers débattus de l'urbanisme durable" : pour renforcer l'échange et le travail collectif autour de l'urbanisme durable à l'échelle de l'Aire Métropolitaine de Lille »⁴⁷, illustrent des situations différentes de projets de maîtrise d'usage (projets de rénovation, de renouvellement urbain, de développement durable : éco quartier ...). Elles sont synthétisées dans le tableau qui suit :

⁴⁷ <http://www.cerdd.org/>

Groupe de Travail Urbanisme durable de l'Aire Métropolitaine de Lille	Les principaux objectifs	Les projets de Renouvellement Urbain Durable	dispositif de pilotage	Le financement
centre ressource du développement durable CERDD, en tant qu'acteur principal "Chef de file"		<ul style="list-style-type: none"> •Projet Eco-quartier Roubaix-Tourcoing-Wattrelos : projet de renouvellement urbain d'une friche industrielle de 80 hectares. ambition d'un projet d'éco-quartier pilote de dimension métropolitaine ; site d'accueil de plusieurs Pôles économiques d'excellence. 	Le Comité de Pilotage : assure une vision stratégique et d'ensemble du projet. regroupe les vices-présidents communautaires en charges de l'aménagement, de l'économie, du développement durable, des finances, les maires des trois villes, les services techniques communautaires et communaux, et la SEM Ville Renouvelée	
la Communauté d'Agglomération du Douaisis	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter les performances développées par les équipements mis en place sur l'opération, par un mode de vie économe de la part des habitants • Créer des espaces publics de qualité favorisant les échanges au sein de la population et offrant des lieux de récréation et de sociabilité sur le site 	le quartier République d'Avion : Projet de rénovation urbaine pour réinsérer socialement et géographiquement le quartier du reste de la ville et améliorer le cadre de vie et le devenir du quartier par la requalification d'espaces publics et de voiries, la création d'une nouvelle voirie, de voies piétonnes dans le quartier, de jardins familiaux (34 parcelles au total)...	Le Conseil Privé : piloté par les trois maires. il vise à informer l'ensemble des élus communaux et à faciliter les débats autour du projet de l'Union à l'échelle des trois villes.	1% du budget global de l'opération est destiné à l'animation, la médiation, la participation.
Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier le mode de consommation de la ville et responsabiliser les habitants à propos de leur empreinte sur l'environnement 	Eco-quartier Eléa à Mouscron: un quartier en extension urbaine de 2 hectares à intégrer dans un tissu post-industriel. Environ une soixantaine de logements en accession à la propriété, ainsi qu'un équipement public lieu d'information, de formation sur l'écoconstruction, et de promotion des modes de vie durables.	Les Commissions des élus : initiées à la demande du Comité de Pilotage, Ces Commissions visent à mieux articuler le projet de l'Union et les politiques communales, et à initier des démarches communes aux trois villes.	

<p>Agence de Développement et d'Urbanisme Lille Métropole</p>		<p>Eco-quartier des Muchaux à Lambersart : mener une réflexion sur les attentes et besoins de la population vis-à-vis de ce nouveau quartier en extension urbaine sur une zone agricole de 36 hectares</p>	<p>Le Club des partenaires: il rassemble les conseils de quartier, entreprises, associations locales, association thématiques, personnalités. Le Club a pour vocation de formaliser l'engagement des acteurs au sein du projet, d'informer sur le rôle et l'implication de chacun, de fédérer et mettre en réseau les acteurs engagés, enfin de mutualiser les moyens en matière d'animation et d'expertise</p>	
		<p>Le quartier de l'Alma Gare à Roubaix : projet de rénovation urbaine inscrit dans une logique de mixité sociale visant à résorber l'habitat insalubre sur 49 hectares.</p>	<p>Les Groupes de travail: traitent de sujets spécifiques relatifs au projet de l'Union. Ils rassemblent les services techniques de Lille Métropole, les trois communes concernées, les associations et des représentants des usagers.</p>	

Tableau 01 : Synthèse de l'atelier technique de l'Aire Métropolitaine de Lille sur la participation des habitants et maîtrise d'usage dans les quartiers durables

L'expérience de la ville de Lille illustre que la participation des habitants est une condition indispensable au succès des projets d'éco quartier, celle-ci reste néanmoins difficile à appréhender et à mettre en œuvre. La participation amène en effet à renouveler les modes de fabrication de la ville, à intégrer parfois de nouvelles compétences au sein de la maîtrise d'œuvre, à prendre en compte les différentes temporalités des acteurs, et de facto à développer de nouveaux outils ou dispositifs dédiés à la faire vivre.

Au vu de la complexité de l'opération de concertation des habitants, le maître d'ouvrage recourt à des compétences externes spécialisées qualifiées d'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour accompagner les services du comité de pilotage dans la prise de décision durant toutes les phases de projet, un groupe de travail peut éventuellement être sollicité

Une gouvernance à inventer et à animer à la hauteur des ambitions et de l'envergure du projet... Le dispositif de pilotage se compose de trois instances politiques :

- Le Comité de Pilotage : pièce maitresse sur l'échiquier politique du projet de l'Union, celui-ci regroupe les vice-présidents communautaires en charge de l'aménagement, de l'économie, du développement durable, des finances, les maires des trois villes, les services techniques communautaires et communaux, et la SEM Ville Renouvelée. Le Comité de Pilotage assure une vision stratégique et d'ensemble du projet.

- Le Conseil Privé : initié en avril 2009 et piloté par les trois maires, le Conseil Privé réunit les trois conseils municipaux. Ce Conseil vise à informer l'ensemble des élus communaux et à faciliter les débats autour du projet de l'Union à l'échelle des trois villes.

- Les Commissions des élus : initiées à la demande du Comité de Pilotage, trois commissions (et bientôt quatre) ont été mises en place sous la présidence d'un élu communal sur les thèmes suivants : implantation et prospection économique ; logements et équipements ; espaces publics et déplacements ; et enfin développement durable. Ces Commissions visent à mieux articuler le projet de l'Union et les politiques communales, et à initier des démarches communes aux trois villes.

5. Etat de l'art sur la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU)

Régis Herbin, expert en accessibilité et qualité d'usage, est docteur en urbanisme et aménagement, ingénieur en génie urbain, architecte DPLG. À partir de son travail auprès des aînés en perte d'autonomie et des personnes en situation de handicap, il a développé les concepts de « Convenance des espaces de vie » et « de Haute qualité d'usage *pour tous* ». Ses recherches portent sur l'éveil et le développement créatif de la personne ; le ressenti et la convenance des espaces de vie ; les incidences psycho-socio-pathologiques du cadre de vie ; le besoin d'espace compensatoire ; la participation et la concertation des usagers ; la prise en compte et l'accompagnement de la perte d'autonomie dans la cité et la conception universelle pour un environnement inclusif.

La démarche HQU s'intègre au cœur du concept global de Développement durable :

- La HQE (Haute qualité environnementale) qui tend à intégrer le cadre bâti au cœur de son environnement,
- La HQU (Haute qualité d'usage) qui vise inclure les besoins de l'utilisateur au cœur du cadre bâti dans un processus de concertation avec les usagers ; l'objectif étant de mettre les besoins des usagers au cœur des processus d'élaboration des produits. L'approche HQU vise à garantir la prise en compte d'un maximum d'exigences qualitatives dès le montage d'une opération, tout en intégrant une amélioration continue de la qualité d'usage.
- La HQS (Haute qualité de service) pour accompagner l'utilisateur et compenser par le service les insuffisances du cadre de vie. Ces trois composantes, complémentaires, contribuent à un meilleur accueil, confort, une plus grande sécurité et un mieux-vivre pour tous les usagers quelles que soient leurs particularités.

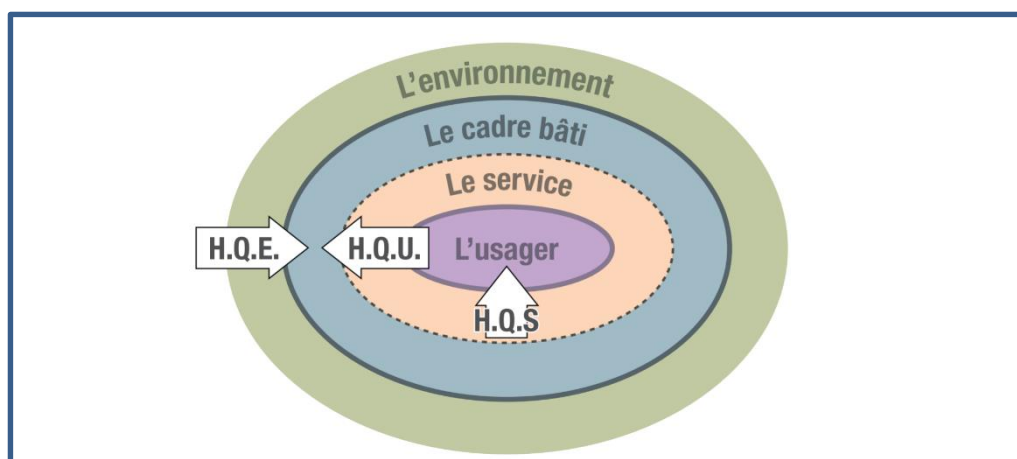


Figure 05 : Schéma de concept global de Développement durable, intégrant la démarche HQU.
Proposé par Régis Hérbain

Source : <https://www.cridev-qualite.com/wp-content/uploads/sites/2830/2017/02/Article->

5.1. Le système de Management de la Qualité (SMQ)

La démarche Haute Qualité d'Usage vise donc à améliorer la qualité d'usage du bâti, la qualité environnementale selon les préceptes du développement durable ainsi que la qualité de service du cadre de vie de l'utilisateur.

La Haute Qualité d'Usage s'inscrit dans le modèle d'amélioration continue utilisé en management de la qualité. C'est la roue de Deming du nom du célèbre statisticien William Edwards Deming qui porte la paternité de la qualité⁴⁸. Il existe d'autres modèles de management de la qualité qui partagent pratiquement les mêmes

⁴⁸

finalités en utilisant des processus différents tel que la méthode DMAIC Six Sigma (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Ces modèles de management de la qualité sont pratiqués au départ au sein des entreprises, l'usage de ces modèles s'est élargi à la sphère de service public dans les projets d'aménagement urbain dans le but de satisfaire les habitants.

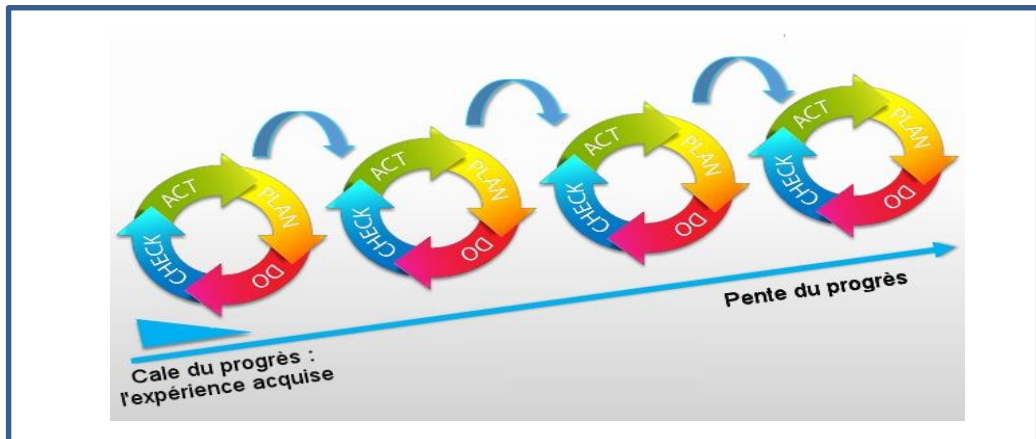


Figure 06: Schéma de la démarche d'amélioration continue par itérations successives.
 Inspiré de la roue de Deming, le PDCA
 Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming/>

La roue de Deming est un moyen mnémotechnique permettant de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation ou de gestion d'un projet. Pour y répondre, il est nécessaire d'aller au-delà de l'approche réglementaire de la logique de production de Plan vers un véritable management de Projet qui tend à améliorer les pratiques de projet (La qualité organisationnelle et relationnelle) et la qualité d'usage pour l'ensemble des citoyens (qualité de projets réalisés).

La méthode comporte quatre étapes PDCA (Plan Do Check Act), chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux en capitalisant les connaissances acquises. Sa mise en place permet d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'un service, et de l'organisation :

- **PLAN** : Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser) : définir les priorités, les objectifs, le plan d'action, les indicateurs de mesure du succès, mettre à disposition les ressources nécessaires, etc...
- **DO** : Développer, réaliser, mettre en œuvre le plan d'action défini en P

- **CHECK** : Contrôler, vérifier que les actions ont été réalisées et qu'elles ont permis d'obtenir le résultat attendu. Evaluer les écarts (comparer P et D)
- **ACT** : Agir, ajuster, réagir. Trouver les causes racines des écarts mesurés (et appliquer les actions correctives. Standardiser la meilleure pratique obtenue pour en assurer la pérennité. Définir les objectifs pour de nouvelles améliorations.

Enfin, la démarche Haute qualité d'usage (HQU) est une démarche de développement durable de la qualité d'usage pour tous qui permet de réfléchir autrement à l'accessibilité du cadre bâti et plus généralement à l'usage de tout espace de vie, quelles que soient les particularités physique, sensorielle, mentale, intellectuelle, cognitive, sociale, culturelle ou d'âge de l'ensemble des citoyens. Elle intègre toutes les phases d'un projet : concertation, programmation, conception, réalisation, utilisation d'un espace de vie. C'est une démarche volontaire de gestion de projet centrée sur le développement de la qualité d'usage pour tous les usagers quelles que soient leurs particularités physique, sensorielles, mentale, cognitive, psychique, sociale, culturelle ou d'âge.

5.2. Les Valeurs de la démarche HQU

- La reconnaissance : Accepter son prochain pour ce qu'il est, avec ses richesses et ses particularités. Valoriser les compétences et ne pas stigmatiser par les faiblesses.
- L'Autonomie : Assurer le libre arbitre en développant la psyché, la perception et la motricité de tous. Développer le potentiel de Liberté de chacun et réduire les situations de dépendance.
- L'Égalité : Garantir le même « droit de cité » pour tous les citoyens en considérant l'« Être en limite ». Respecter les choix, les rythmes et les parcours de chacun.
- La Solidarité : Aider et accompagner la personne à besoin spécifique en compensant ses empêchements. Partager les connaissances, les moyens et les richesses sociales entre tous. Éduquer et apprendre ensemble en harmonie avec les capacités et les envies de chacun. Éveiller le corps, les sens et la psyché de l'être pour favoriser l'appropriation des espaces de vie.

5.3. Le concept CEV (Convenance des Espaces de Vie)

La Convenance est la qualité de ce qui est conforme aux usages. Cela signifie qu'il y a alors adéquation entre la demande de l'utilisateur et l'offre du produit qu'il utilise. Un Espace de vie est l'interdépendance d'un ensemble qui intègre les trois éléments qui le composent : l'Espace, l'Usager et l'Usage que l'usager fait de l'espace. Par ailleurs, la CEV est un processus volontaire de gestion de projet centré sur la mise en adéquation des espaces de vie avec les besoins réels de l'usager.

5.4. Objectifs de la démarche HQU au cœur du concept de développement durable

La démarche HQU s'intègre au cœur du concept global de Développement durable :

- La HQE (Haute qualité environnementale) : Intégrer le cadre bâti au cœur de son environnement,
- La HQU (Haute qualité d'usage) : inclure les besoins de l'usager au cœur du cadre bâti,
- La HQS (Haute qualité de service) : accompagner l'usager et, compenser par le service, les insuffisances du cadre de vie.

Ces trois composantes, complémentaires, contribuent à un meilleur accueil, confort, une plus grande sécurité et un mieux-vivre pour tous les usagers quelles que soient leurs particularités.

L'approche HQU vise à garantir la prise en compte d'un maximum d'exigences qualitatives dès le montage d'une opération, tout en intégrant une amélioration continue de la qualité d'usage. L'objectif de ces étapes étant de mettre les besoins des usagers au cœur des processus d'élaboration des projets et de réduire l'inadéquation qui pourrait persister ou survenir entre l'espace désiré et l'espace vécu par l'usager. C'est à ce prix qu'il sera possible de garantir une véritable qualité d'usage et de service pour tous les usagers, quelles que soient leurs particularités : humaine, physique, sensorielle, intellectuelle, socioculturelle ou d'âge. Selon son auteur, la démarche HQU a plusieurs objectifs à savoir :

- Un véritable processus de concertation entre tous les acteurs ;
- Une méthode prenant en compte les Besoins de tous les usagers ;
- Quelles que soient leurs différences physiques, sensorielles, intellectuelles, mentales, cognitives, culturelles ou d'âge ;
- Une démarche d'amélioration continue de la qualité d'usage pour tous ;
- Une démarche de développement social durable ;
- Un processus re situant les rôles de chaque acteur. Une démarche intégrant la continuité des parcours de l'utilisateur ;
- Un processus assurant une vigilance et un contrôle permanents ;
- Une méthode centrée sur des exigences en matière d'usage.

5.5. Les fondements de la démarche HQU

La démarche HQU (Haute Qualité d'Usage), mise au point par Régis HERBIN, directeur du CRIDEV, s'appuie sur plusieurs concepts illustrés et décrits ci-après

5.5.1. Le cycle de production d'un espace de vie

Le schéma, ci-après, du "cycle de production d'un espace de vie" situe la place et l'implication des quatre Maîtrises qui participent au processus continu de l'élaboration du projet.

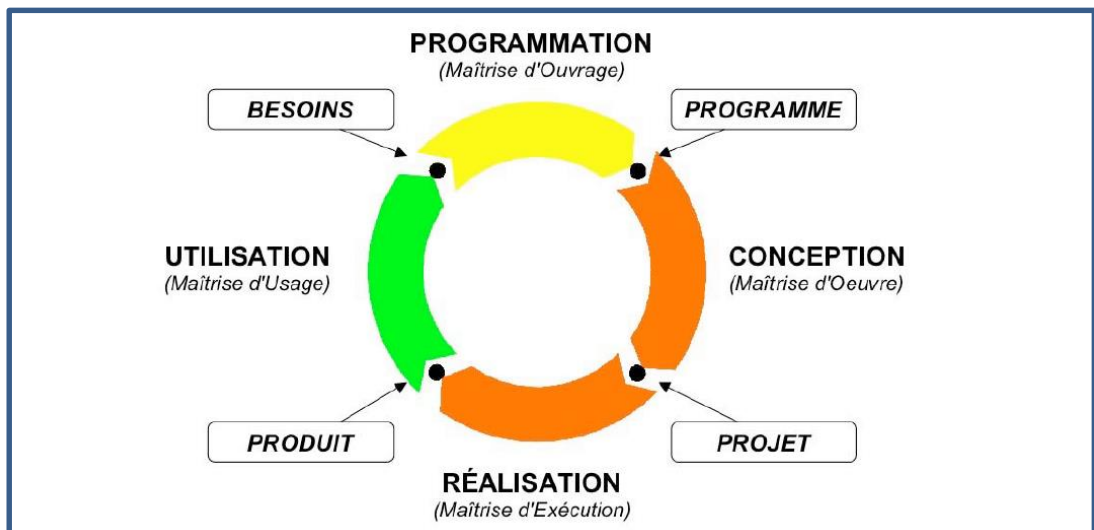


Figure 07 : Le cycle de production d'un espace de vie
Source : <http://luniversaldesign.fr/wp-content/uploads/2013/11/a.png>

Pour réussir la coordination, le partage de compétences et l'émulation créative entre l'ensemble des acteurs de projet, il s'agit de l'usage, ouvrage, œuvre,

exécution. Nous devons réorganiser le processus d'élaboration des espaces de vie en un cycle de production où chacun trouve son rôle et sa responsabilité au sein d'une globalité⁴⁹.

5.5.2. Le cycle d'amélioration continue de la Qualité d'Usage

L'objectif est d'améliorer la qualité d'usage des espaces de vie de tous les citoyens. Cette amélioration de la qualité d'usage passe par l'appréciation de la réponse actuelle à ses besoins spécifiques et par l'évaluation précise de la demande des usagers. L'enjeu est aussi de mettre en adéquation l'OFFRE et la DEMANDE afin d'accroître la satisfaction des personnes déficientes. Pour cela, il y a lieu de distinguer les quatre aspects de cette qualité d'usage :

- la qualité demandée par l'utilisateur (à l'origine du processus) : l'expression de besoin se fait suite à des rencontres entre le maître d'ouvrage et les habitants afin d'élaborer le cahier des préconisations qui révèle aux maîtres d'ouvrage et d'œuvre les attentes et désirs des habitants de par leur expertise du quotidien. Ils confèrent au "cahier des charges" du maître d'ouvrage et en amont du projet la dimension d'usage et d'humanité que la concertation peine à recueillir.
- la qualité prévue et programmée par les décideurs sur la base du cahier des préconisations.
- la qualité produite par les réalisateurs du projet, et enfin
- la qualité perçue par l'utilisateur. Une fois le projet terminé et afin d'assurer l'amélioration de la qualité continue. Le maître d'ouvrage invite les habitants après fréquentation des lieux, à donner leur avis sur le projet d'aménagement. Les observations émises par les habitants seront conservées pour éviter de reproduire les mêmes erreurs afin de réduire l'écart entre la qualité produite et la qualité demandée

Le schéma du cycle de production d'un espace de vie, présenté ci-dessus, doit alors être complété afin d'intégrer ces quatre aspects de la qualité d'usage dans le processus d'adaptation des espaces de vie aux besoins des usagers.

Le schéma, ci-après, du "cycle d'amélioration continue de la Qualité d'Usage" situe la place des quatre qualités vis-à-vis des quatre phases de production d'un espace de vie :

⁴⁹ Herbin, R. (2014). 1. Les savoirs de l'aménagement et urbanisme. In *Handicap, une encyclopédie des savoirs* (pp. 23-41). ERES.

- UTILISATION (maîtrise d'usage),
- PROGRAMMATION (maîtrise d'ouvrage en amont de la production),
- PRODUCTION (maîtrise d'œuvre et maîtrise d'exécution),
- TRANSMISSION (maîtrise d'ouvrage en aval de la production).

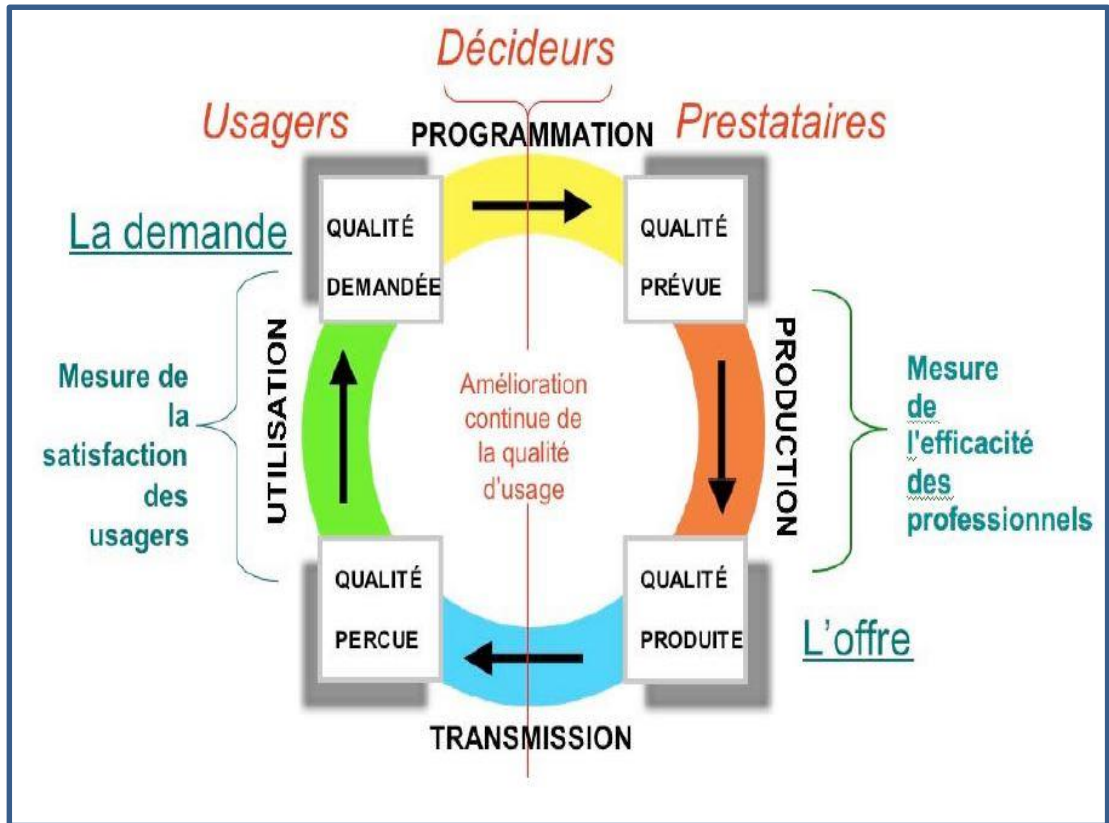


Figure 08 : Cycle d'amélioration continue de la Qualité d'Usage
 Source : <http://luniversaldesign.fr/la-haute-qualite-dusage-8>

5.5.3. Les huit étapes de la démarche HQU

La démarche intègre toutes les phases d'un projet : concertation, programmation, conception, réalisation, utilisation et évolution des espaces de vie. C'est une démarche volontaire de management de la qualité qui concerne tous les espaces de vie inclus dans la cité et la ruralité. Elle implique tous les acteurs de l'aménagement du cadre bâti et de l'accompagnement des usagers. Elle met en place les meilleurs protocoles d'usage propre à chaque établissement et institution.

Selon son créateur Régis Herbin, la démarche HQU peut être décomposée en huit étapes. L'enchaînement des étapes, ci-après, illustre la continuité des rôles de chacun.

- La phase d'EXPRESSION de la maîtrise d'usage, précisant ses besoins à travers le "cahier des usages". Le maître d'usage est éventuellement accompagné par un AMU (Assistant à Maîtrise d'Usage).
- La phase de NÉGOCIATION entre la maîtrise d'usage et la maîtrise d'ouvrage. Elle se concrétise suite à un processus de concertation.
- La phase de TRADUCTION de la demande en "cahier des charges", pilotée par la maîtrise d'ouvrage. Le maître d'ouvrage en confie généralement la réalisation à un AMO.
- La phase de CONCEPTION réalisée par la maîtrise d'oeuvre. Le maître d'oeuvre est chargé de respecter les principes de la conception universelle.
- La phase de RÉALISATION assurée par la maîtrise d'exécution au-delà d'une simple exécution de tâches. La supervision est assurée par la maîtrise d'oeuvre qui fournira le "cahier d'emploi" de l'ouvrage.
- La phase de RÉCEPTION pilotée par la maîtrise d'ouvrage. En plus des contrôles habituels, elle intégrera la réception de la qualité d'usage offerte.
- La phase de LIVRAISON à la **maîtrise d'usage par** la maîtrise d'ouvrage. Le maître d'ouvrage se doit d'expliquer le mode d'emploi du futur espace de vie.
- La phase d'APPROPRIATION par la maîtrise d'usage, notant ses remarques sur le "cahier d'observation".

Conclusion

La maîtrise d'usage est née de la volonté des habitants, citoyens, usagers de se situer au cœur du processus d'élaboration de Projet, aux côtés de ses acteurs traditionnels, le maître d'ouvrage, qui commande l'ouvrage, et le maître d'oeuvre, qui met en œuvre la commande d'une part et d'autre part la volonté politique, le désir de faire ensemble, la capacité à mobiliser et à impliquer, constituent autant de conditions nécessaires à toute démarche participative, et notamment dans le cadre d'un projet urbain.

La maîtrise d'usage est donc un concept récent qui s'amarre donc bien aux concepts de la tendance actuelle à savoir démocratie participative, gouvernance, concertation, la démarche participative, le dialogue citoyen, le vivre ensemble, qui sont autant de terminologies et d'exigences intégrées au langage urbanistique et en émergence dans le champ de développement social urbain.

Cependant, la maîtrise d'usage ne peut être appliquée que si on l'intègre dans une démarche de projet urbain qui tend à promouvoir la démocratie participative. « La participation des habitants n'est pas une nouvelle forme de concertation. Elle s'en distingue très significativement par la méthodologie, les objectifs, les effets attendus »⁵⁰.

De ce qui précède, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre sont amenées à ajuster leurs métiers pour prendre en compte les contributions des nouvelles parties prenantes et à intégrer les nouveaux métiers liés à la concertation citoyenne et au projet urbain qui s'appliquent à élaborer les « paroles et regards » d'habitants, en rapprochant la qualité demandée par les habitants grâce à leur « expertise du quotidien ». Cette demande est exprimée dans un « cahier de préconisations » qui complète et enrichie le cahier des charges technique et urbain du projet et constitue en plus de la programmation technique une base de travail pour la conception de projet par la maîtrise d'œuvre.

On transpose alors des concepts de management des parties prenantes et des pratiques provenant du secteur privé vers les organisations publiques affirmant par la même la supériorité de notions management que l'on croyait dévolues aux entreprises privées afin de réussir le processus de participation citoyenne et réduire le risque d'échec de projet en réduisant l'écart entre la qualité demandée par les usagers et la qualité produite par la maîtrise d'ouvrage. C'est dans cette perspective d'idées que nous tenterons, dans le chapitre suivant, éclairer le processus de management des parties prenantes dans les projets d'aménagement.

⁵⁰ <http://www.maitrisedusage.eu/>

CHAPITRE DEUXIEME

LE MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS D'AMENAGEMENT PUBLIC URBAIN

Introduction

Le Sommet de la Terre (Rio De Janeiro, 1992) a consacré l'accès à l'information, la participation à la prise de décision et l'implication de tous les acteurs comme conditions essentielles à un développement durable.

Durant la même décennie, le projet urbain en tant que démarche innovante en construction, accorde une place importante à la participation des habitants dans l'élaboration des projets, et ce en opposition aux pratiques de l'urbanisme fonctionnaliste qui considérait que l'aménagement de la ville est une affaire réservée exclusivement aux experts et aux spécialistes.

La revendication d'impliquer les citoyens-usagers dans les projets a permis l'apparition de la maîtrise d'usage, nouveau pôle « acteur » dans la relation traditionnelle entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Le nouveau processus de conception plus inclusif des projets urbains a donc résulté de l'action croisée de trois catégories d'acteurs distinctes : maîtrise d'ouvrage qui cadre et oriente, la maîtrise d'usage qui exprime ses attentes et les fait remonter vers la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre qui conçoit et dessine en s'efforçant de traduire concrètement la vision et la philosophie de la maîtrise d'ouvrage.

Le maître d'ouvrage public, conscient de la complexité du processus de participation et de concertation citoyenne, se retrouvait dans l'incapacité de répondre aux revendications de la maîtrise d'usage. Il a donc tenté d'adopter le management d'entreprise⁵¹. Cependant, il s'avère souvent que la ressource humaine des services publiques n'est pas prête à prendre en charge ces revendications, d'où son recours aux nouveaux métiers d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'assistance à maîtrise d'œuvre qui possèdent des compétences techniques, des compétences managériales et des capacités relationnelles essentielles au travail d'organisation afin d'accompagner le maître d'ouvrage public pour créer des liens de confiance avec les habitants et développer l'implication de la maîtrise d'usage .

51 Cohen JC "Décideur privé ou décideur public, même combat, ou les réflexions d'un caméléon", Revue Française d'Administration Publique, 1991, vol. 59

La maîtrise d'ouvrage urbaine a donc souvent interpellé le management public pour la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique concertée et le management des parties prenantes pour identifier, gérer et maîtriser l'influence de la maîtrise d'usage dans les projets d'aménagement urbain. Ces notions seront développées dans ce chapitre qui vise à mettre en lumière le concept de management, son application dans le domaine de l'aménagement urbain et les métiers qui en sont liés. Ceci a pour but de détecter les démarches susceptibles d'instaurer les bases d'une communication pérenne et factuelle entre l'administration et les citoyens.

1. Gestion et Management, quelle différence ?

Ce qu'il faut bien percevoir ici, c'est que le langage n'est pas un véhicule neutre de la pensée. Si certains considèrent que le terme anglais « management » se traduit par « gestion » en français et recouvre la même réalité, ce n'est pas le cas de tous. En effet, pour d'autres, la gestion est une partie du management, mais ne définit pas le concept dans sa globalité.

Le Management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures, à la conduite des hommes en situation de travail et à l'environnement du projet. Pour le professeur Jean-Michel Plane « *Le management s'intéresse à l'action collective, il a une histoire, il a ses propres mythes, ses propres croyances mais ne peut en aucun cas tout traiter ou tout résoudre* »⁵². Le management place donc la dimension humaine avant toute considération.

C'est parmi ces raisons que la norme Afnor considère la notion de « management de projet » plus large que celle de « gestion de projet »⁵³. En plus de la dimension humaine, le management de projet fait recours à plusieurs sciences et disciplines et engage l'ensemble des actions par une - ou des - organisation(s) afin de déterminer un projet, de le lancer et de le mener à bien. Autrement dit, le management de projet combine la gestion de projet dans sa fonction « caisse à outils » et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications, techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet.

52 Plane Jean-Michel, *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Paris, Dunod, 2003

53 cf. norme Afnor X50-115

Le management se différencie assez nettement de la gestion de projet, qui renvoie aux fonctions instrumentales de pilotage qui fait plutôt référence à la recherche de **l'allocation optimale des ressources** d'un projet (coûts, délai, risques,...).

Au final, Nous dirions que la gestion et le management de projet sont deux concepts complémentaires. L'un ne va pas sans l'autre pour réussir le projet. Si la gestion est indispensable pour donner un cadre au projet et d'obtenir de bonnes performances, la dimension humaine du management met en musique cette décision en mobilisant les différents acteurs d'un même dossier de se surpasser et d'aller plus loin que le cadre défini au préalable.

2. Différence entre un manager et un gestionnaire

Parler de la démarche de projet urbain pour créer une citoyenneté responsable, faisant preuve d'initiative, et favoriser la participation citoyenne dans les prises de décisions dans le cadre d'élaboration des projets de développement et d'aménagement urbain à l'échelle locale nécessite des compétences, des compétences managériales et des capacités relationnelles, essentielles au travail d'organisation pour identifier et gérer les acteurs de projet, créer des liens de confiance entre les personnes et l'organisation collective, développer l'implication de la maîtrise d'usage.

De plus, ceci nécessite d'avoir de solides compétences stratégiques dans la résolution de conflit, faire exprimer et partager des colères, animer des réunions, hiérarchiser des revendications, cibler un responsable, élaborer une stratégie de lutte, s'approprier des techniques de négociation et de communication, etc.

Cela nous amène à nous interroger si les fonctionnaires et les gestionnaires locaux, sont préparés à prendre en charge les tâches managériales de facilitation, d'intermédiation et de négociation. Sont-ils prêts à s'engager dans une démarche participative qui s'avère souvent complexe ?

Dans plusieurs pays, le maître d'ouvrage public, conscient de la complexité du processus de participation et de concertation citoyenne, sollicite les nouveaux métiers, bureaux d'études d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) et assistance à la maîtrise d'usage (AMU) pour mener les opérations urbaines. Contrairement au gestionnaire de projet qui peut se contenter de posséder des compétences techniques poussées, le manager intègre des disciplines aussi variées que la gestion,

l'économie, la sociologie des organisations, la psychologie du travail, la méthodologie de la conduite de projet et des compétences relationnelles pour :

- Manager les parties prenantes de son projet.
- Établir et mettre en œuvre une stratégie pour accompagner les acteurs vers l'objectif du projet.
- Créer une appropriation forte autour d'un projet.
- Sortir des schémas habituels pour développer des approches innovantes en termes de gestion, concertation et participation des habitants.

La maîtrise d'usage propose la construction de cette organisation dans un processus ascendant partant de la demande citoyenne. La formation du personnel aux méthodes dites agiles « management agile, ou bien en anglais agile management »⁵⁴ et aux méthodes de « community organizing »⁵⁵, devrait nécessairement être ajoutée comme un élément important de l'innovation institutionnelle pour la prise en charge de la nature flexible et réversible du projet urbain.

Sur la base de nos lectures, nous proposons le tableau suivant comparatif entre un gestionnaire et un manager dans le projet pour mettre l'accent sur la notion de management de manière générale et le management public en particulier d'une part. D'autre part insister sur l'importance de la formation continue des fonctionnaires pour qu'ils soient plus adaptés aux tendances actuelles, sans dévalorisation aucune de la gestion publique traditionnelle.

⁵⁴ « Une méthode agile est une approche itérative et incrémentale, qui est menée dans un esprit collaboratif avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients » Définition de Véronique Messenger Rota, *Gestion de projet : Vers les méthodes agiles*, Éditions Eyrolles, 2009

⁵⁵ Les méthodes de community organizing visent explicitement à transformer les asymétries de pouvoir en appuyant les communautés locales dans la stratégie d'organisation collective, la définition des revendications, l'action collective, la capacité de négociation et la mobilisation d'alliés (associations, citoyens militants) locaux, nationaux et internationaux.

Le gestionnaire	Le manager
Les gestionnaires orientent leurs activités vers les tâches,	Les managers orientent les leurs vers les résultats
Les gestionnaires se contentent de résoudre les problèmes	Les managers s'évertuent à découvrir les vrais problèmes pour leur apporter, ensuite, des solutions originales.
Les gestionnaires se plaisent à «donner des ordres»	Les leaders se contentent de «montrer la voie»
Les gestionnaires passent le plus clair de leur temps à «commander les autres»	Les managers ont, en revanche, pour devise : «diriger les autres, se commander soi-même»
Les activités des gestionnaires sont centrées sur la maîtrise des travaux courants et visent avant tout l'efficience	Des managers sont centrées sur la vision et visent l'efficacité
Un gestionnaire de projet peut se contenter de posséder des compétences techniques poussées	Le manager possède également des compétences relationnelles. Il dirige et motive pour obtenir le meilleur de ses équipes.
La gestion leur apporte les moyens de se réaliser	Le management apporte le sens aux actions
La gestion, quant à elle, se préoccupe de la clarification des activités, de l'optimisation des ressources et de la logique de différenciation des fonctions	Le management se préoccupe de la clarification des rôles, de l'animation (au sens de donner vie) et de la logique de coordination des actions.

Tableau 02 Différence entre un gestionnaire et un manager

Source : Auteur

3. Le management public

Le service public a tenté d'adopter le management d'entreprise⁵⁶. En effet, la gestion de projet s'enrichit de nouvelles dimensions, comme la prise en compte de données socioculturelles ou l'interaction entre la planification macro-économique et le développement local Jusqu'aux années 1960. « *Le management public est la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique. Il représente un champ d'études, d'expériences et de références pour l'amélioration de la performance des organisations publiques. Il contribue à la modernisation et la relégitimation de ces organisations après*

56 Cohen JC "Décideur privé ou décideur public, même combat, ou les réflexions d'un caméléon", Revue Française d'Administration Publique, 1991, vol. 59

*plusieurs décennies de remise en question de leur efficacité, voire de leur existence, par les approches néo-libérales »*⁵⁷.

Il est constaté dans plusieurs pays, des mutations profondes par rapport à la gestion publique traditionnelle, comme le changement de dimension de la fonction publique, le changement de la relation de la décision à l'action, et l'élargissement de l'environnement de la décision⁵⁸.

Pour parvenir à renouveler les modes de management public de qualité, une stratégie globale doit s'appuyer sur la maîtrise des processus, des services, mais également sur l'implication de ses dirigeants et de ses personnels dans un environnement politique favorable à la décentralisation des décisions au niveau local.

Le management public voit, en effet, se développer en son sein un courant plus spécifique sous le vocable de « management public local ». Ce dernier peut être défini comme « *des tentatives d'analyse et d'explication des mécanismes de différenciation et d'autonomisation des collectivités publiques, par le biais des politiques qu'elles constituent en nouant des rapports avec leur environnement* »⁵⁹.

La gestion du processus d'élaboration des projets d'aménagement urbain à l'échelle du territoire étudié selon la démarche de projet urbain, tend à promouvoir la participation citoyenne en tant qu'acteur de projet. Le processus de gestion de la maîtrise d'usage passe avant tout par l'identification des acteurs locaux très en amont des projets et aussi par son management durant toutes les phases de projet. Ce type de management est appelé management des parties prenantes.

4. L' « ORGWARE » pour un urbanisme de négociation

Le projet urbain, démarche innovante en construction, favorise la négociation et la participation des habitants placés au cœur des projets, il s'oppose aux pratiques de l'urbanisme fonctionnaliste. L'apparition de la maîtrise d'usage, nouveau pôle « acteur » dans les projets d'aménagement a pesé dans la relation traditionnelle entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

57 https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_public

58 Noisette, P. et F. Vallérugo, « Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique », Paris: Les Editions d'Organisation, 1996.

59 Isaia, Henri et Jacques Spindler, "Le Management des politiques publiques locales et la décentralisation, », revue française de finances publiques, 1989.

Trois concepts de la communauté anglophone « Software, Hardware et Orgware », empruntés au champ de l'informatique permettent de comprendre la « *capacité organisationnelle, organisational-ware néologisme emprunté aux urbanistes du groupe Crimson* » ou encore de l'« orgware » et les forces qui façonnent nos espaces urbains.

La méthode « Orgware » permet d'envisager une forme d'urbanisme de négociation, réaliste, opportuniste et flexible. Un processus politique et organisationnel définit comme étant l'ensemble des facteurs politiques, législatifs, administratifs qui ont « *la capacité à engager tous les acteurs impliqués et, avec leur aide, à générer de nouvelles idées, à développer et mettre en œuvre une politique destinée à répondre aux problèmes collectifs et à créer des conditions propices à un développement durable* »⁶⁰. L'Orgware conditionne à la fois la mise en œuvre des idées « software » et la construction des éléments physiques « hardware ».

Le « software » est lié aux aspects immatériels « invisibles » : dimension institutionnelle de chaque programme qui définit l'ensemble des codes sociaux et les règles d'usage, les valeurs, l'aspect culturel, les savoir-faire, les habitudes locales, les moyens de communications, etc. et enfin le « Hardware », dimension physique et matérielle des espaces « le visible » qui détermine les pratiques spatiales de la ville.

L'influence Orgware / Software / Hardware s'exprime visiblement dans les stratégies politiques appliquées dans plusieurs domaines, le secteur touristique pour mieux desservir la clientèle touristique, l'aménagement urbain et le territoire de créer les conditions du développement local. De là nous souscrivons au propos de Christian Longhi et de Jacques Spindler⁶¹ selon lequel le territoire est défini de manière imagée par la combinaison de hardware, software et orgware. Le hardware renvoie aux infrastructures, aux facteurs, le software aux caractéristiques socioculturelles, l'orgware s'analyse enfin comme la capacité d'articuler

60 Leo VAN DEN BERG, Erik BRAUN et Jan VAN DER MEER, « The organising capacity of metropolitan regions », *Government and Policy*, 15(3), 1997, p. 256.

61 Christian Longhi et Jacques Spindler, « le Développement local », 2000, page 108

l'ensemble, d'engager tous les acteurs dans des dynamiques à même de générer apprentissage collectif et solutions nouvelles.

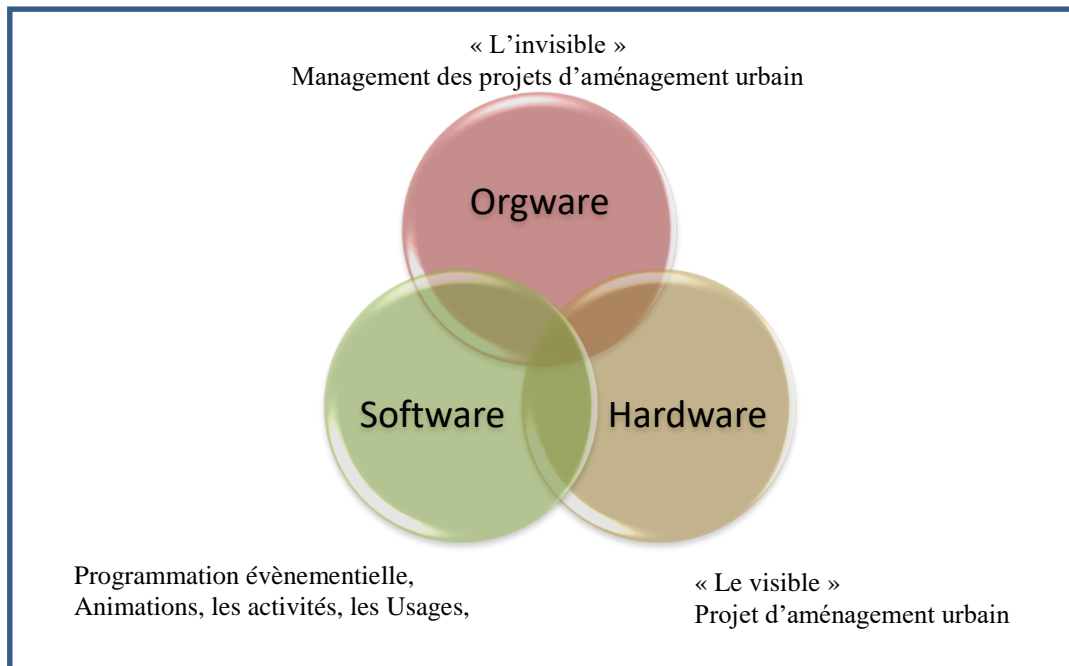


Figure 09 : L'influence *Org-ware / Software / Hardware* dans le projet d'aménagement concertés
Proposé par l'auteur, inspiré de Présentation du projet d'aménagement de la ville d'Angers Rives Vivantes.

5. Le management des parties prenantes dans les projets d'aménagement urbain

Les projets d'aménagements interpellent plusieurs acteurs de profils différents et de secteurs distincts. Le degré de concordance entre ces acteurs définirait le degré de réussite du projet. C'est pourquoi le management des parties prenantes dans un processus de concertation s'impose comme une nécessité.

5.1. Le management des parties prenantes

5.1.1. Essai de définition du concept partie prenante

Les travaux académiques réalisés au cours de ces dernières années ont attaché une attention particulière au concept de partie prenante. Plusieurs articles et ouvrages ont traité des thèmes liés à la notion de partie prenante et à la responsabilité sociale. Le concept de partie prenante apparaît d'abord dans une littérature académique durant les années 1980 notamment dans les ouvrages centraux d'Edward Freeman, philosophe et universitaire Américain, considéré comme le fondateur de la théorie des parties prenantes, en anglais « Stakeholder Theory » défini par « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être*

affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »⁶². Les parties prenantes se composent ainsi de tous groupes ayant un intérêt légitime à participer à l'organisation⁶³. Elles sont essentielles pour les organisations.

Cette définition de Freeman, relativement large a suscité beaucoup d'intérêt et de critiques. Elle permet d'englober l'ensemble des acteurs en interrelation avec l'organisation. La littérature en management stratégique considère que ces parties prenantes contribuent à déterminer la performance globale des organisations⁶⁴, par conséquent, dans l'obligation de gérer cette diversité. Ces caractéristiques posent la question du management de ces parties prenantes et de la gouvernance de ces organisations.

À la suite de l'étude de Freeman, les chercheurs, en général, étudiaient la théorie des parties prenantes à partir de trois aspects⁶⁵:

- **L'aspect descriptif et empirique** : Chercher à décrire et expliquer les méthodes et processus dans la gestion de partie prenante ;
- **L'aspect instrumental** : Explorer l'impact de la gestion des parties prenantes sur l'atteinte des buts de performance corporatifs ;
- **L'aspect normatif** : Cherchant à examiner les lignes guides morales et philosophiques pour la gestion menant aux travaux de Donaldson et Preston en 1995.

Le concept de partie prenante tel que défini par Freeman en 1986 demeure toujours d'actualité. Le Project Management Institute (PMI), dans la dernière version de son référentiel⁶⁶, rejoint la définition proposée par Freeman. Seulement le sens donné à l'organisation est assimilé au projet, « *Une partie prenante est une personne, un groupe ou un organisme qui peut affecter, être affecté par, ou avoir la perception d'être affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet* ».

62 Freeman R Edward .Strategic management: a stakeholder approach. Boston : Pitman, 1984. P 25

63 Thomas Donaldson et Lee E Preston, « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications», *Academy of management Review*, 1995, 65-91.

64 Mourad ATTARÇA, « Une introduction au concept de " stratégie politique d'entreprise" Une étude du lobbying pratique par les entreprises en France », Thèse de doctorat, 1999.

65 Eric Leclair, « Gestion des parties prenantes en projet de transfert technologique inter-industries », Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières, 2015.

66 Guide du corpus des connaissances en management de projet, guide pmbok version 6 publiée en 2017

À la différence du terme d'acteur, la notion de partie prenante inclut dans le projet urbain à la fois des groupes et des individus actifs dans les processus (décideurs, professionnels de l'aménagement, certains groupes de la société civile, acteurs économiques). C'est-à-dire qu'il s'agit de tous les acteurs qui ont de l'influence sur le cours du projet. Cela comprend donc ceux qui peuvent favoriser la réussite comme ceux qui peuvent freiner l'avancement du projet.

5.1.2. Les Théories de management des parties prenantes

La littérature sur les théories de management des parties prenantes est riche et diversifiée. Plusieurs théories ont vu le jour afin de pouvoir identifier les parties prenantes dans le cadre d'un projet, à analyser l'influence de ces parties prenantes sur le projet et son environnement ainsi que les méthodes de gestion des acteurs de projet dans un processus global pour maîtriser le pilotage des projets et réduire le risque d'échec de ce dernier que ce soit au sein d'une entreprise ou bien au sein d'un projet public.

Les auteurs mettent l'accent sur l'importance du management des parties prenantes, qui devrait être pris comme un objectif primordial au même titre que la production du livrable conforme et remis dans les délais.

La théorie des parties prenantes s'intéresse à l'étude de la nature des relations qui relie l'organisation avec ses différentes parties prenantes. Son champ d'application couvre un large domaine des études en management. Plusieurs modèles de gestion des parties prenantes ont des similitudes et ressemblances. Le tableau suivant illustre quelques modèles de management des parties, le choix s'est basé sur les modèles de théorie qui présente une identification des acteurs et un processus simplifié pour la lecture des exemples et le cas pratique qui s'accommode avec le sujet des études sur la maîtrise d'usage en tant que partie prenante externe dans les projets d'aménagement urbain à l'échelle locale.

Auteur (année)	Résumé du modèle
Karlsen (2002)	Processus de gestion des parties prenantes : 1. Planifier 2. Identifier les parties prenantes ; 3. Analyser les parties prenantes ; 4. Communiquer et partager l'information au sujet des parties prenantes ; 5. Développer des stratégies ; 6. Faire les suivis.
Bourne et Walker (2006)	1. Identifier les parties prenantes; 2. Amasser de l'information sur les parties prenantes; 3. Analyser l'influence des parties prenantes.
Preble (2005)	Étape 1. Identification de partie prenante (primaire, publique et secondaire); Étape 2. Nature générale des demandes des parties prenantes et de l'implication de leur puissance (équité, économique, et influence); Étape 3. Déterminer les trous de performance; Étape 4. Prioriser les demandes des parties prenantes; Étape 5. Développer les réponses organisationnelles; Étape 6. Surveillance et contrôle.
Guide du corpus de connaissances en management de projet, PMBOK	1. Identification des parties prenantes 2. Plan de gestion des parties prenantes 3. Gestion de l'engagement des parties prenantes 4. Contrôle de l'engagement des parties prenantes
Brown et al. (2006) -	Dans les premières phases de projet: Identifier les parties prenantes dans le projet; -Identifier leur engagement; -Identifier leur puissance pour aider ou entraver le changement; Identifier leurs intérêts, et comment cela affecte ce qu'elles pensent et font au sujet du changement; -Identifier leurs besoins et distinguer leurs désirs de leurs besoins réels; -Gérer les relations entre eux (afin d'obtenir leur support, minimiser l'opposition et créer globalement des attitudes favorables au changement.
Olander (2006)	Analyse de l' influence externe des parties prenantes . Le processus comporte les étapes suivantes: 1-Identification des parties prenantes; 2-Préoccupations et besoins des parties prenantes ; 3-Analyse de l'impact des parties prenantes; 4-Évaluation de solutions alternatives; 5-Niveau d'acceptation (relations médiatiques)
Rowley (1997)	Analyse des relations des parties prenantes.

Tableau 03 Quelques modèles de management de parties prenantes.

Source : inspiré de la thèse de doctorat : Gestion des parties prenantes en projet de transfert technologique inter-industries

La théorie des parties prenantes tend aujourd'hui à s'imposer comme référen⁶⁷ce au travers les politiques de responsabilité sociale. En effet, Project Management Institute (PMI)⁶⁸, une organisation de référence mondiale en management de projet, révisé son livre référentiel "Project Management Book of Knowledge" (PMBOK) ou en français "guide du corpus de connaissances en management de projet", pour tenir compte des avancées, des exigences et des tendances actuelles dans la discipline du management. Ainsi, lorsqu'il s'agissait en 2013 de passer de l'édition 4 à l'édition 5 du PMBOK, le management des parties prenantes qui jusque-là était noyé dans le domaine de connaissance « Management des Communications », devenait suffisamment important pour constituer l'un des prétextes majeurs de la révision du référentiel, qui propose désormais dix domaines (10) de connaissance du Management de projet.

Domaines de connaissances	Description sommaire du contenu
Management des Parties Prenantes	Identification, Planification, gérer leur engagement et le contrôler.
Management de l'Intégration	Développer la charte du projet, la formulation du périmètre et du Plan. Diriger, Gérer, Suivre, Contrôler et Piloter les changements du projet.
Management du Contenu.	Planification, Définition, Structure de Décomposition du Travail (WBS), Création, Vérification et Contrôle.
Management des Délais	Planification, Définition, Ordonnancement, Estimation de la Durée des tâches et des Ressources, Développement et Contrôle de la Planification délais.
Management des Coûts	Planification et acquisition des Ressources, Estimation des Coûts, Budgétisation et Contrôle des coûts.
Management de la Qualité	Planification de la Qualité, Assurance Qualité et Contrôle Qualité.
Management des Ressources Humaines	Planification des RH, Recrutement, Développement et Gestion de l'Equipe projet.
Management de la Communication	Plan de Communications, Diffusion de l'information, Rapport d'Activité et de Performance
Management des Risques	Prévision et identification des Risques, Analyse des Risques (méthodes qualitative et quantitative), Prévision des Actions Correctrices et Surveillance et Contrôle des Risques.
Management des Approvisionnements	Plan d'Acquisition et de Contractualisation, Réponses et Choix des Soumissionnaires, Administration et clôture des contrats.

Tableau 04 : Domaines de connaissance du management de projet
Source: 6ème édition du Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)

⁶⁷ Leclair, Eric. *Gestion des parties prenantes en projet de transfert technologique inter-industries. Mémoire*. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 2015, 147 p.

⁶⁸ Le Project Management Institute (PMI) a été fondé en 1969, au commencement pour identifier les procédures de gestion commune dans les projets

5.1.3. Le processus de management des parties prenantes

Le management des parties prenantes est intimement lié au succès du projet. La satisfaction des parties prenantes doit être identifiée et gérée par l'équipe de projet comme un objectif du projet. L'analyse initiale des parties prenantes devrait être faite en début de projet, lors de la phase d'initiation du projet.

Le processus de management des parties prenantes permet d'accroître les chances de réussir l'implication de la maîtrise d'usage, troisième dimension dans la fabrique des villes à côté de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans les projets concertés et de dépasser le cadre théorique sur la démocratie participative.

Le pilotage des parties prenantes comprend plusieurs étapes indispensables. Le processus de management des parties prenantes commence par l'identification des acteurs et des liens entre eux, l'équipe de projet chargé de l'aménagement analyse le positionnement de chaque acteur vis-à-vis du projet. C'est-à-dire l'analyse de leur degré d'implication et leurs attentes, en utilisant, par exemple des matrices d'analyse ou des méthodologies comme la socio-dynamique qui nous invite à considérer les organisations humaines comme des champs d'énergie. Il est ensuite nécessaire de planifier le management de ces parties prenantes et de définir une stratégie pour les impliquer dans le projet.

Ces processus permettent à l'équipe projet d'analyser les attentes des parties prenantes, d'évaluer dans quelle mesure elles affectent ou sont affectées par le projet et d'élaborer des stratégies pour les faire participer de manière efficace dans la prise de décision du projet ainsi que la planification et l'exécution du travail du projet. Le Project Manager Institute PMI identifie 04 étapes du processus de management des parties prenantes du projet qui sont : identifier, planifier, gérer et maîtriser l'engagement des parties prenantes.

5.1.3.1. Identifier les parties prenantes

Afin de proposer des solutions de gestion de la maîtrise d'usage en tant que partie prenante dans les projets d'aménagement, il faut d'abord pouvoir identifier ces parties prenantes et leurs enjeux. C'est le processus qui consiste à identifier régulièrement les parties prenantes du projet à travers la mise en place d'une matrice d'analyse **Pouvoir/Intérêt** proposé par MENDELOW; MITCHELL Frank et RYAN Michael⁶⁹ vont plus loin en proposant une classification selon trois attributs

69 MITCHELL, Frank et RYAN, Michael. Reading the Irish landscape. Dublin: Town House, 1997.

des parties prenantes: le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces deux modèles non exhaustifs permettent d'analyser les parties prenantes et avoir des informations sur les intérêts, la participation, la relation entre les parties prenantes, leur influence et leur impact potentiel sur la réussite du projet.

On entend ici par la notion de pouvoir, la définition proposée par JOHNSON Gerry⁷⁰et WHITTINGTON Richard⁷¹ , « *Dans le cadre du management stratégique, le pouvoir définit dans quelle mesure des individus ou des groupes sont capables de persuader, d'inciter ou de forcer les autres à modifier leur comportement* ».

La matrice pouvoir/intérêt permet d'identification le niveau de pouvoir de chaque intervenant et l'intérêt dans la cartographie des parties prenantes, une étape importante dans le pilotage de l'opération de management de projet. En effet, il existe selon MENDALOW⁷² quatre quadrants basés sur le pouvoir et l'intérêt. L'axe des ordonnées "Y", représente le pouvoir de chaque intervenant dans l'organisation en fonction de leur position dans l'organisation. L'axe des abscisses "X" représente leur intérêt vis-à-vis du projet, mesurée par l'impact que le projet aura sur eux.

1. **Gérer avec attention** : Ce sont les personnes que vous devez engager et faire les plus grands efforts pour satisfaire.
2. **Garder satisfait** : Mettre assez de travail avec ces personnes pour les garder satisfaits, mais pas tellement qu'ils s'ennuient de votre message.
3. **Tenir informé** : Garder ces personnes suffisamment informées et leur parler pour s'assurer qu'aucun problème majeur ne se pose. Ces personnes peuvent souvent être très utiles avec le détail de votre projet.
4. **Surveiller** : surveiller ces personnes, mais ne pas les ennuyer avec une communication excessive.

La matrice pouvoir et intérêt permet de répondre aux questions posées généralement par l'équipe de pilotage des projets d'aménagement urbain dans une

70 Gerry Johnson est professeur de management stratégique à l'University of Strathclyde Graduate School.

71 Richard Whittington est professeur de management stratégique à la Saïd Business School et à New College, Oxford.

72 Mendelow, A. L., "Environmental Scanning--The Impact of the Stakeholder Concept" (1981)

démarche de projet urbain lors de la mise en place du processus de la participation citoyenne pour réussir le projet⁷³.

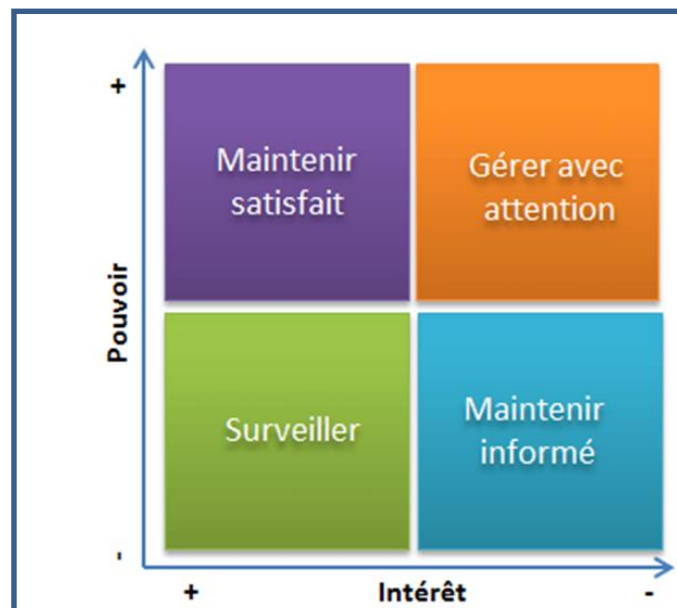


Figure N°10 : Matrice Pouvoir/ Intérêt des parties prenantes
Source : www.manager-go.com

5.1.3.2. Planifier l'engagement des parties prenantes

L'identification est primordiale, mais ne suffit pas. Il faut également planifier la gestion des parties prenantes. Cela inclut les stratégies de gestion des parties prenantes tout au long du projet, selon l'importance, le contexte de chaque participant et leur classement tout au long du projet.

La planification de l'engagement des parties prenantes est le processus qui consiste à développer des approches pour impliquer les parties prenantes du projet, en fonction de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs intérêts et de leur impact potentiel sur le projet.

La stratégie de gestion des parties prenantes par niveau d'engagement des parties prenantes (présentée dans le tableau suivant) permet d'adopter le plan de communication vers les parties prenantes, la construction de la matrice et le

⁷³ • Quelles parties prenantes faut-il prendre en compte les attentes ? • Quel est le niveau réel d'intérêt et de pouvoir des parties prenantes ? • Quelles sont les parties prenantes qui s'opposent ou facilitent le projet ? • Comment faire évoluer leur position ? • Comment aider ou encourager les parties prenantes afin qu'elles conservent leur niveau d'intérêt ou de pouvoir, ce qui peut permettre la réussite du projet ?

planning de communication du projet : inconscient, résistant, neutre, supporteur, leader⁷⁴.

NIVEAU D'ENGAGEMENT	STRATÉGIE
Inconscient	Selon l'impact, informer plus ou moins en profondeur et voir si on doit améliorer le niveau d'engagement.
Résistant	Écouter, influencer par le réseau et convaincre.
Neutre	Écouter et évaluer s'il peut devenir résistant.
Supporteur	Écouter, informer et remercier. Déterminer si on peut engager davantage.
Leader	Écouter, informer, remercier et impliquer.

Tableau 05 : le niveau d'engagement des parties prenantes

5.1.3.3. Gérer l'engagement des parties prenantes

Au cours de l'exécution du projet d'aménagement urbain, tous les besoins et préoccupations des parties prenantes externes ne peuvent être satisfaits. Le défi pour l'équipe de projet est alors de planifier et d'exécuter le projet de manière à ce qu'il réponde à autant de besoins et de préoccupations des parties prenantes externes que possible sans compromettre la raison du projet.

Il est essentiel de mobiliser les principales parties prenantes dans les projets d'aménagement urbain tout au long du cycle de vie du projet. La gestion de l'engagement est le processus qui consiste à communiquer et à travailler avec les parties prenantes afin de satisfaire leurs besoins et leurs attentes, de gérer les points à traiter, d'encourager la maîtrise d'usage à participer de manière adéquate au projet et éventuellement gérer les risques humains des projets. La gestion de l'engagement est une tâche itérative à effectuer en continu par un suivi global et permanent du planning général et des documents de la stratégie d'animation territoriale à adopter pour la démarche projet urbain comme ce fut le cas à titre d'exemple pour la ville de Macon en France⁷⁵.

⁷⁴ **Inconscient** : Inconscient du projet et des impacts potentiels. **Résistant** : Résistant aux impacts du projet et résistant au changement. **Neutre** : Ni supporteur, ni résistant. **Supporteur** : Supporte le projet et ses impacts potentiels et favorise le changement. **Leader** : Supporte activement le projet et participe activement à la gestion du changement.

⁷⁵ Sandrine JACQUART, « *La mobilisation des parties prenantes dans les démarches d'agenda 21 local: stratégie pour la ville de Mâcon* », Thèse de doctorat. Université de Sherbrooke-Canada, 2012.P80-83 et 84 (voir annexe).

5.1.3.4. Maitriser l'engagement des parties prenantes

La maîtrise de l'engagement est le processus qui consiste à adapter les stratégies et les plans d'engagement des parties prenantes indiquant qui, quand et comment impliquer les parties prenantes. Tout le long de ce processus, il sera nécessaire de favoriser le développement des individus, maintenir leur efficacité et leur degré de motivation. L'analyse de l'impact et/ou le soutien devrait être perçu comme une opportunité positive d'améliorer la qualité de la relation avec les parties prenantes et une meilleure qualité de projet. Maitriser les engagements des parties prenantes est le processus de suivi de la relation globale du projet avec les parties prenantes et les ajustements de stratégies et des plans pour faire participer les intervenants.

Pour conclure, l'impact des parties prenantes peut être décisif sur la progression et la réussite d'un projet. Il est donc essentiel que la maîtrise d'ouvrage et son équipe gèrent les parties prenantes comme un objectif principal, à commencer par l'identification précise de ces dernières dès le démarrage du projet. Ensuite, définir leur rôle et leurs attentes vis-à-vis du projet sans négliger aucune des parties prenantes et développer des actions de communication adaptées selon une stratégie d'animation territoriale définie afin d'assurer la satisfaction et l'engagement des parties prenantes ainsi que de garantir le succès du projet d'aménagement.

6. Le Processus de conception intégré : un nouveau mode de management de projet

Le processus de conception intégré accorde une place importante faite aux habitants dans le cas des projets d'aménagement, résulte d'un processus participatif de l'action croisée de trois catégories d'acteurs distinctes qu'il convient de préciser leurs liens avec ce processus :

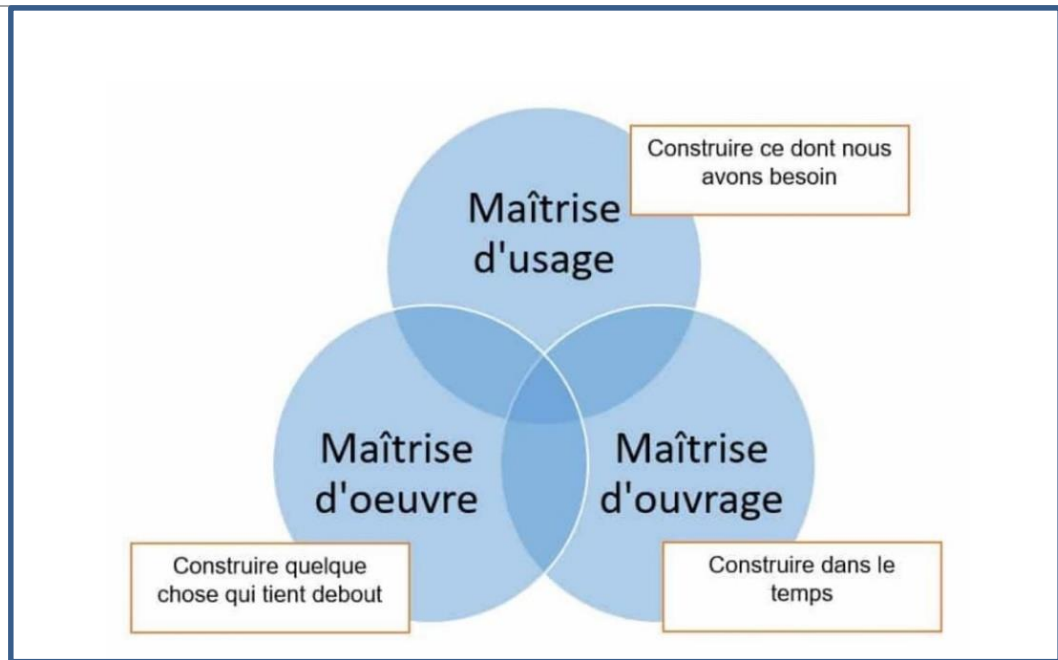


Figure 11 : Relation de la maîtrise d'usage avec la maîtrise d'oeuvre et la maîtrise d'ouvrage. Source : <https://www.alec-montpellier.org/tous-les-evenements/atelier-technique/concevoir-batiment-futurs-usagers/>

La maîtrise d'ouvrage qui cadre et oriente voire redessine, la maîtrise d'oeuvre qui conçoit et dessine en s'efforçant de traduire concrètement la vision, la philosophie de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'usage qui exprime ses attentes et les fait remonter vers la maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'usage nouvel acteur urbain désigne « *la capacité reconnue aux habitants d'un territoire (immeuble, rue, quartier, ville, agglomération...) de participer à sa conception et son aménagement ; et le cadre institué dans lequel ils expriment alors leurs attentes et leurs désirs mais aussi leurs savoirs issus de la pratique ordinaire de ce territoire, tout en étant à l'écoute et en débat, notamment avec les experts et les élus* »⁷⁶.

La maîtrise d'usage est pendant longtemps peu intégrée à la réflexion sur les projets d'aménagement ou bien une fois que ceux-ci étaient presque bouclés et qu'il n'y avait plus grand-chose à décider dans les projets d'aménagement urbain. La montée en puissance de la participation citoyenne dans les projets est qualifiée par Thierry Paquot d'« urbanisme participatif »⁷⁷. Quant à Philippe Verdier, il estime que « *le projet urbain "absorbe" et traduit les aspirations des habitants* »⁷⁸.

⁷⁶ Anne-Marie FIXOT, « Vers une ville convivialiste. Introduction de la maîtrise d'usage ». *Revue du MAUSS*, 2014, no 1.

⁷⁷ Sylvain RODE, « La conception de projets d'aménagement urbain comme processus collectif ». *Espaces et sociétés*, 2017, no 4, p 08.

⁷⁸ PHILIPPE VERDIER, « Le projet urbain participatif: apprendre à faire la ville avec ses habitants ». Editions Yves Michel, Paris, 2009.

Le processus de conception intégré se construit et évolue tout au long du projet jusqu'à la livraison finale. Les habitants, usagers sont donc désormais plus fortement intégrés aux projets d'aménagement, et ce « *dès la phase de définition des choix d'aménagement et donc dans les séquences de conception du projet* »⁷⁹.

Les propositions d'aménagement émises par la maîtrise d'usage sont soumises directement aux instances locales ou bien via l'assistant de la maîtrise d'usage engagé par la maîtrise d'ouvrage et ce afin de faire valoir une certaine vision de l'aménagement urbain, dans l'espoir que ceux-ci mettront à l'agenda urbain ces projets.

La mobilisation citoyenne et la dualité entre habitants-professionnels devraient être perçues comme une richesse, une force de proposition auprès des pouvoirs publics et une opportunité d'amélioration de la qualité d'aménagement urbain s'appuyant sur une fine connaissance des réalités de terrain.

Dans le même ordre d'idées, le pilote du projet doit être familiarisé avec le contexte et le contenu du projet d'aménagement. La complexité est souvent accrue par le jeu des acteurs concernés et le contexte économique, politique, social et culturel.

Le pilotage des projets d'aménagement concertés fait que la décision et l'action fonctionnent de manière itérative, avec des allers-retours fréquents entre la décision et sa mise en œuvre pour parvenir à un consensus. François Ascher souligne que c'est au niveau local que les conflits entre intérêt général et intérêts particuliers sont le plus concrètement perceptibles⁸⁰.

Le processus de conception intégrée, une approche canadienne transversale qui permet la flexibilité dans la prise de décision et du changement très en amont dans la phase esquisse du projet avant l'établissement du cahier des charges contrairement aux approches linéaires rigides. En effet, Chaque phase bénéficie du résultat de la phase précédente. La question de départ est de mieux en mieux définie, ce qui laisse peu de marge de manœuvre aux acteurs des phases aval. Les relations/articulations entre phases s'appuient souvent sur des prescriptions

79 Nadia ARAB, « Activité de projet et aménagement urbain: les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme ». Management Avenir, 2007, no 2, p. 147-164.

80 ASCHER, François. Métapolis: ou l'avenir des villes. Odile Jacob, 1995.

contractuelles écrites⁸¹. Les changements ou réajustements dans la phase en aval entraînent régulièrement une majoration des coûts ou des délais supplémentaires, voire une baisse de la qualité.

La courbe ci-dessous montre que contrairement à l'approche intégrée qui permet une certaine souplesse dans la prise de décision et du changement en cours de projet, l'approche linéaire traditionnelle est plus rigide, plus le projet avance, plus les marges de manœuvre se réduisent pour trouver des solutions. L'approche linéaire rend donc l'approche transversale difficile voire impossible, « *D'habitude nous allons trop vite. Dans un projet classique nous constituons un cahier des charges pas assez poussé. L'architecte travaille seul et présente ensuite un projet fini* »⁸².

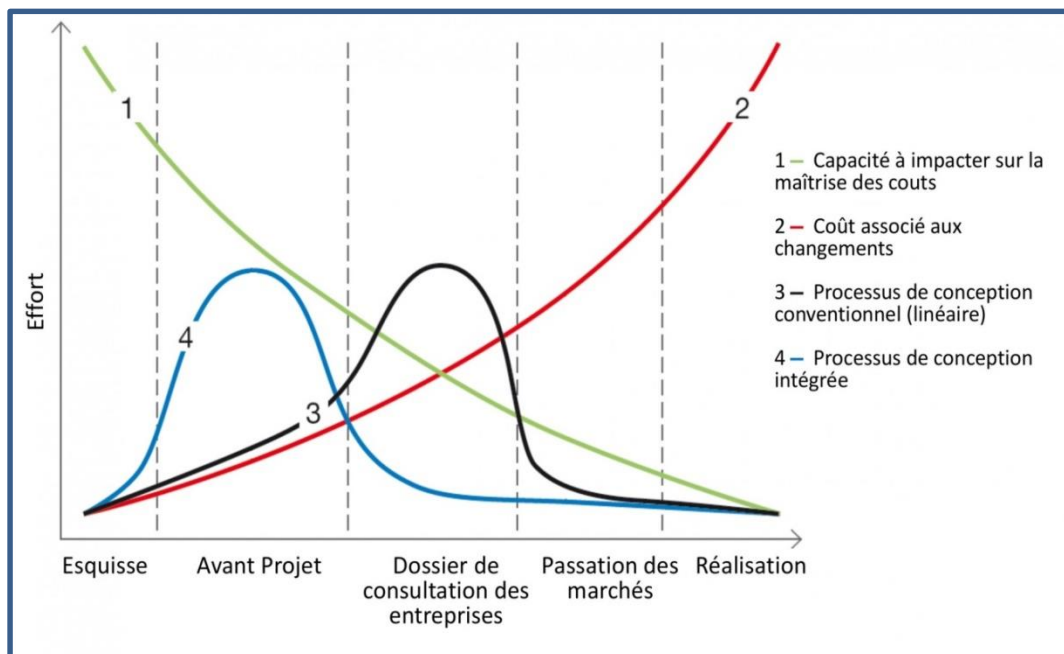


Figure 12

Dispositif | Processus de conception intégrée | Guide Bâtiment Durable
Par l'Architecte américain Patrick MacLeamy,
<https://www.guidebatimentdurable.brussels/fr/processus-de-conception-integree>

⁸¹ Thèse de Pierre Lonchamp « Coévolution et processus de conception intégrée de produits : Modèle et support de l'activité de conception », préparée au laboratoire « Sols, Solides, Structures » de Grenoble. Directeurs de thèse : Daniel Brissaud et Guy Prudhomme - 2004.

⁸² <https://www.guidebatimentdurable.brussels/fr/processus-deconceptionintegree.html?IDC=10486>

Le tableau suivant montre la différence entre les deux processus ; le processus de conception linéaire et le processus de conception intégré.

	Processus de conception conventionnelle (linéaire)	Processus de conception intégré
Organisation du projet	Organisation au « jour le jour »	Organisation avec anticipation
	Cloisonnement des métiers	Travail en équipe
	Rôle des intervenants figé	Créativité et prise d'initiative
Phasage des tâches	Centré autour d'une notion de phases cloisonnées les unes par rapport aux autres	Décloisonnement/ porosité des phases
	Séquentiel, morcelé, saucissonné.	Global, concomitant, simultané
Durée du projet	Plus longue	Plus courte, malgré une phase de conception plus longue
Objectifs environnementaux	Pertes en ligne	Optimisation permanente

Tableau 05 : Différence entre processus de conception linéaire et le processus de conception intégré.
Source : <https://www.guidebatimentdurable.brussels/fr/processus-de-conception-integree>

L'approche du Processus de Conception Intégré (PCI) s'est généralisée aux nouvelles technologies de conception en architecture et en urbanisme pour concevoir des bâtiments (BIM : Building Information Modeling) et des villes intelligentes (CIM : City Information Modeling).

Les collectivités locales conscientes de cette complexité, font souvent appel dans ce cadre à des instances de concertation afin d'assurer le bon déroulement du projet articulant dimensions politique et technique du projet. Nadia Arab, dans sa thèse de doctorat⁸³, annonce que de nouvelles fonctions professionnelles issues de sciences de gestion et du management de projet, qui s'appliquaient initialement à l'organisation des projets de production dans l'industrie, s'appuient sur l'expertise d'usage selon les principes suivants :

- La prise en compte de la multiplicité des parties-prenantes de l'usage ;
- Une approche transversale des expertises ;
- La posture d'accompagnement : les changements de comportement ne se dictent pas, ils s'accompagnent ;

⁸³ ARAB N. (2004). L'activité de projet dans l'aménagement urbain, processus d'élaboration et modes de pilotage. Les cas de la ligne B du tramway strasbourgeois et d'Odysseum à Montpellier, Thèse de doctorat en Urbanisme, Paris, École nationale des ponts et chaussées.

- Une place accordée aux habitants usagers afin de leur permettre de devenir acteurs de leur cadre de vie et limiter ainsi les résistances au changement.

Nous citerons à titre d'exemple les métiers d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) et les métiers d'assistance à la maîtrise d'œuvre (AMU) aux projets d'aménagement urbain.

7. Les nouvelles professions émergentes dans la démarche de concertation

Les métiers de l'architecture et de l'urbanisme ont connu des appels à compétences répétés introduisant à chaque fois une redistribution des professionnels et des expertises : *« les débuts de la planification urbaine des années 1920, la reconstruction des années 1945-50, l'urbanisme planificateur qui procède de la loi d'orientation foncière de 1967, la politique des villes nouvelles, la décentralisation à partir des années 1980, et la tendance actuelle de développement durable qui consacre dans l'Agenda 21, l'accès à l'information, la participation à la prise de décision et l'implication de tous les acteurs au niveau local »*⁸⁴.

Il est à constater l'apparition de nouveaux métiers d'assistance et groupes professionnels qui peuvent intervenir dans la mise en œuvre des différentes phases de projet, depuis les études préalables en passant par les études opérationnelles et jusqu'au suivi de la réalisation du projet.

Chadoin⁸⁵ rappelle que la France connaît depuis une vingtaine d'années une « très forte croissance des missions de conseil et d'expertise sans exécution dans le monde des métiers de la maîtrise d'œuvre ». Nous citerons à titre d'exemple, les métiers de programmiste urbain, le programmiste d'usage, ceux d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO ou AMOA) et assistance à la maîtrise d'usage (AMU). Nous nous intéresserons aux deux (02) dernières formes, celles-ci sont des formes particulières d'accompagnement de la maîtrise des projets d'aménagement,

84 L'Agenda 21 est un plan d'action pour le xxi^e siècle adopté par 182 chefs d'État lors du sommet de la Terre à Rio de Janeiro en juin 1992. Il concerne les collectivités territoriales : régions, départements, communes, ainsi que les établissements publics comme les communautés de communes et les communautés d'agglomération. Voir chapitre 40 relatif à l'information pour la prise de décisions.

85 Chadoin, O, Contrat d'études prospectives. Analyse stratégique : Fonctions et métiers. Document intermédiaire remis au Ministère de l'emploi. Sous la direction scientifique de Tapie, G. ; Courdurier, E. ; Evette, T. ; Haumont, 2000

sollicitées et reconnues par le maître d'ouvrage dans le souci de l'aider à remplir ses obligations légales et réglementaires. Cette aide va prendre la forme d'une assistance dans la mise en place des procédures, la réalisation et le pilotage d'études ou l'appui à la conduite de projet.

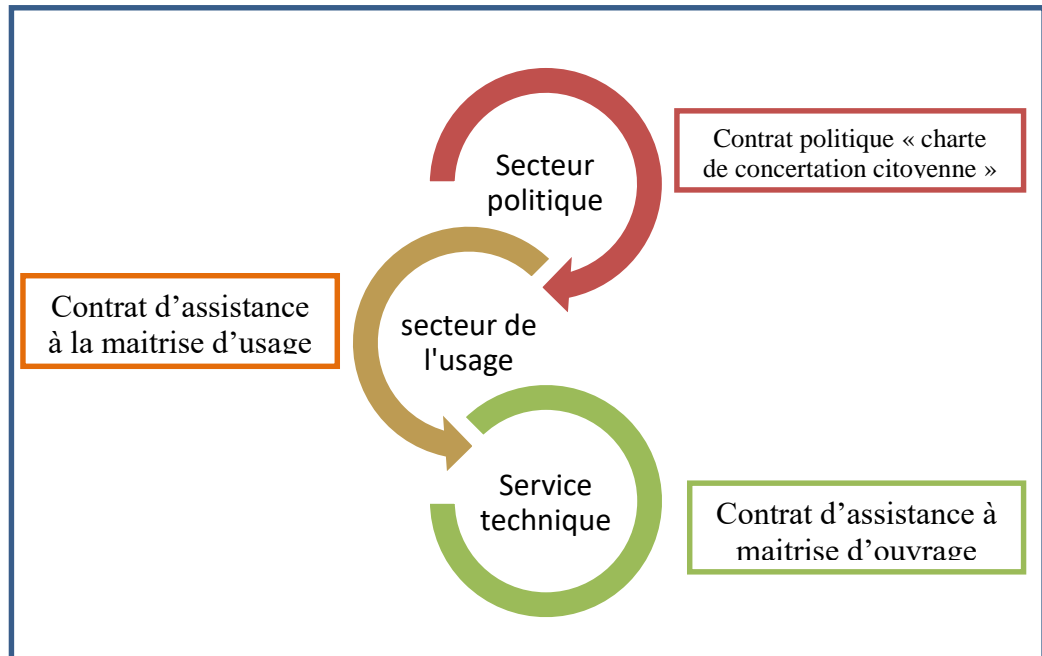


Figure 13 : La gestion contractuelle du processus de concertation citoyenne
Source : Proposé par l'auteur

7.1. L'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)

L'assistance à maîtrise d'ouvrage AMO est un collectif, des professionnels venant d'horizons et de métiers différents, réunissant l'ensemble des personnes et des instances qui concourent à assister le maître d'ouvrage dans ses missions. On peut distinguer les AMO généralistes qui interviennent en principe sur l'ensemble des problématiques que peut avoir à traiter le maître d'ouvrage au cours d'une ou plusieurs phases de l'opération. Ces types de missions sont souvent réalisés par des généralistes (économistes de la construction, programmistes, ingénieurs) et les AMO spécialistes : les AMO spécialistes répondant quant à eux à des interrogations spécifiques de la Maîtrise d'Ouvrage. Ils lui apportent leur expertise de bureau d'études dans les domaines particuliers du projet (environnementalistes ; urbanistes ; acousticiens ; ergonomes diplômés ; ingénieurs structures, fluides, ...).

Le concept d'assistance à maîtrise d'ouvrage est introduit dans la réglementation algérienne 2014, dans le décret relatif à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'ouvrage déléguée. L'article stipule ce qui suit : « *La mission d'assistance technique exercée par une personne publique ou privée est incompatible avec toute mission de maîtrise d'œuvre, de réalisation de travaux ou de contrôle technique portant sur le même projet ou programme. L'assistance à maîtrise d'ouvrage est distincte de la maîtrise d'ouvrage déléguée. La mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage fait l'objet d'un contrat écrit. Les modalités d'application des dispositions du présent article sont fixées par arrêté conjoint du ministre concerné et du ministre chargé des finances* »⁸⁶.-

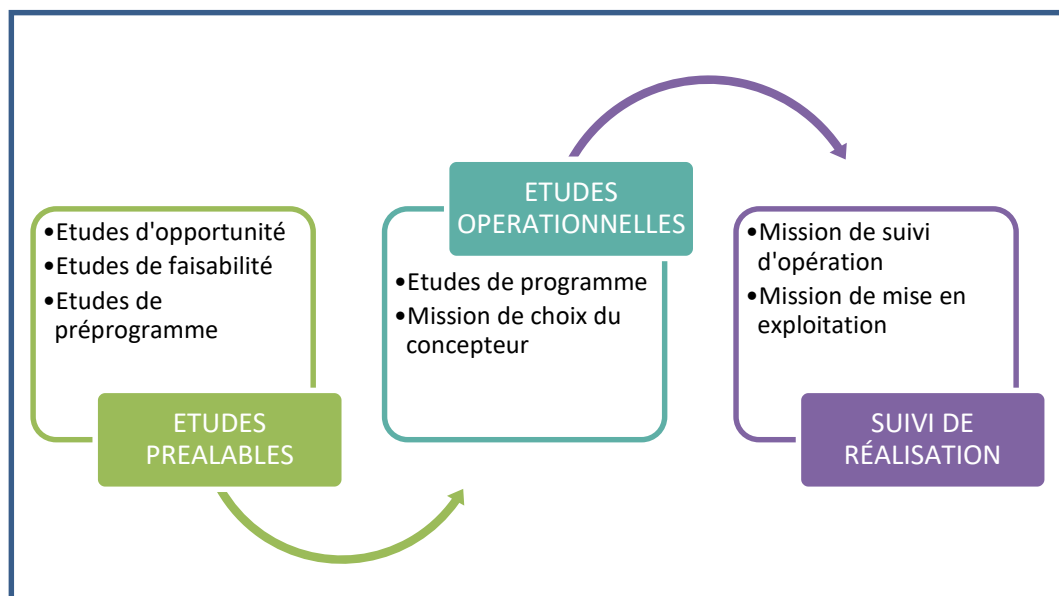


Figure 14 : Organisation générale des missions et des études de management de projet
Source : Proposé par l'auteur, Inspiré de : 52 missions d'AMO pour vos projets" par la fédération cinov, 2014. www.cinov.fr

7.2. Assistance à Maîtrise d'Usage (AMU)

L'Assistance à Maîtrise d'Usage propose une nouvelle façon de concevoir, construire ou rénover un soutien technique et sensible aux bénéficiaires, l'AMU est engagée par la maîtrise d'œuvre ou bien la maîtrise d'ouvrage dans une partie ou dans toutes les étapes du projet pour assurer un nouvel équilibre entre les parties prenantes des projets liés au bâti et à la ville. L'équilibre est assuré par l'intégration

⁸⁶ Article 16 du décret exécutif n° 14-320 du 27 Muharram 1436 correspondant au 20 novembre 2014 relatif à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'ouvrage déléguée.

des usagers, des usagers-acteurs, experts de leur quotidien et de leurs attentes et qui sont avant tout les utilisateurs finaux des projets d'aménagement.

L'assistance à la maîtrise d'usage assure la constance de l'établissement d'un dialogue permanent entre les parties prenantes sur des principes de co-construction, elle permet d'offrir une adéquation plus juste entre les besoins et les solutions proposées et de fédérer les usagers autour d'un projet avec la posture du designer qui se situe aussi bien dans l'écoute et l'observation critique que dans l'expérimentation et la mise en œuvre concrète de solutions nouvelles. Une double posture entre réflexion et action qui nous permet de proposer une approche ouverte tout en étant sensible aux contraintes du terrain.

Le management participatif a donc largement contribué, ces vingt dernières années, au développement de la pratique d'assistance ou d'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage (AMO).

Conclusion

A l'instar de ce qui a été développé dans ce chapitre nous pouvons dire que l'instauration d'une communication de qualité et de confiance entre l'administration et les habitants nécessite un accompagnement managérial du maître d'ouvrage public et cela dans le but de créer des liens de confiance avec les habitants et développer l'implication de la maîtrise d'usage. L'expression de la citoyenneté est encouragée par le biais de l'exercice de la "démocratie participative" : « *les citoyens sont associés aux projets qui les concernent. C'est sur cette aptitude que reposent en particulier l'établissement des relations de confiance ou encore la conduite du changement associée à certains projets* »⁸⁷.

Les projets urbains devraient donc faire profit d'une organisation particulière, d'un management moderne, répondant à leur image de processus concerté. Le besoin en compétence de management de projet nécessite d'être renforcé par la maîtrise d'ouvrage, et ce en faisant appel aux nouveaux métiers d'assistance de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'usage pour mieux cerner les objectifs des projets, mieux répondre aux problématiques de départ et concilier davantage les intérêts des parties prenantes de projet.

87 Nadine ROUDIL et Élise MACAIRE, « Participation et démarches innovantes: méthodes, postures et compétences ». 2013.p 309

Il convient donc de réfléchir et de mettre en place de nouvelles formes de travail, au travers de processus participatifs et collaboratifs de la maîtrise d'usage, nouvel acteur urbain, en recherchant la cohésion au-delà de la simple « concertation » réglementaire.

En conclusion, la démarche projet urbain nécessite donc une profonde mutation des pratiques utilisées par les professionnels de l'aménagement qui devrait se faire dans un processus ascendant partant de la demande citoyenne avec un personnel de la maîtrise d'ouvrage publique qualifié et formé au nouveau mode de management de projet, aux méthodes dites agiles (management agile) et aux méthodes de « community organizing »⁸⁸, qui devrait nécessairement être ajoutée comme un élément important de l'innovation institutionnelle pour la prise en charge de la nature flexible et réversible de projet urbain. En Algérie, il existe des systèmes locaux traditionnels qui à travers le temps et les événements ont réussi à manager socialement leur territoire. Ceux-là sont, d'après nous, susceptibles d'être un modèle d'inspiration quant aux modes de management des projets locaux vu qu'ils ont déjà manifesté leurs potentiels tant que maîtres d'usage.

Dans le chapitre qui suit nous allons nous intéresser davantage à cette question de management de projet urbain, son portage politique et les techniques de pilotage mis en œuvre dans la création et la réalisation des projets urbains.

⁸⁸ Les méthodes de community organizing visent explicitement à transformer les asymétries de pouvoir en appuyant les communautés locales dans la stratégie d'organisation collective, la définition des revendications, l'action collective, la capacité de négociation et la mobilisation d'alliés (associations, citoyens militants) locaux, nationaux et internationaux.

CHAPITRE TROISIEME

LE MANAGEMENT DE PROJET URBAIN : ENTRE PORTAGE POLITIQUE ET PILOTAGE TECHNIQUE

Introduction

Loin d'être réductible à la notion d' « urban design », la notion de projet urbain croise, pour utiliser le vocabulaire anglo-saxon « Urban strategies », la stratégie, la vision et la forme urbaine. Cette notion, devenue un "incontournable" du vocabulaire des acteurs de la ville et des territoires, a fait son apparition dans le langage architectural et urbanistique, pour qualifier essentiellement de nouvelles pratiques urbaines et une nouvelle approche de la ville dans le but de satisfaire les habitants qui réclament transparence dans la gouvernance urbaine et participation afin d'aller vers une plus grande démocratie.

Entre pilotage technique en s'appuyant sur des équipes pluridisciplinaires et portage politique pour donner identité au projet, « *Les pratiques de projet connaissent depuis plusieurs années de profondes mutations : nouveaux enjeux, nouveaux processus, nouveaux acteurs, nouvelles démarches, nouveaux outils* »⁸⁹. En effet, Le passage d'un modèle hiérarchique et linéaire de l'urbanisme réglementaire (logique de plan) vers le projet urbain a interpellé des compétences managériales pratiquées au départ au sein des entreprises puis se sont élargies à la sphère de service public pour le pilotage de projet.

Le projet urbain est devenu actuellement l'un des outils d'aménagement le plus efficace, le fruit de l'évolution de la pensée urbaine, qui essayait désormais d'intégrer de nouvelles notions de qualité urbaine, de participation citoyenne, de partenariat et de développement durable.

A travers ce chapitre, nous mettrons en lumière la démarche projet urbain. Nous tenterons d'expliquer les atouts de cette démarche, son contexte d'apparition, les différents enjeux rencontrés (enjeux économiques, sociaux, politiques et urbanistiques) lors la mise en place de projet urbain à différentes échelles à travers quelques exemples ainsi que les l'évolution des rôles des acteurs traditionnels (la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre) et l'intervention de nouveaux acteurs,

⁸⁹ Prost R., 2005, « Nouvelles dynamiques entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre », in Terrin J.-J., (ss. Dir.), *Maîtres d'ouvrage, maître d'œuvre et entreprises. De nouveaux enjeux pour les pratiques de projets*, Paris, Editions Eyrolles, pp. 33-47.

notamment des médiateurs (assistant à maître d'ouvrage et maîtrise d'œuvre). Nous aborderons aussi quelques projets, en Algérie, jugés réussis et leur relation avec les systèmes traditionnels locaux.

1. Projet urbain : essai de définition

L'imprécision et la polysémie du terme projet urbain est telle que Robert Prost l'a qualifié d'« imbroglio sémantique »⁹⁰. Le projet urbain a une grande diversité de définitions vu la multiplicité des acteurs et professionnels qui ne se sont pas accordés sur des référents communs sur ce concept de projet urbain et sur les processus d'élaboration, à la fois au plan organisationnel et au plan conceptuel. Cependant, les professionnels s'accordent et s'entendent sur le fait que le Projet Urbain renvoie avant tout à une nouvelle gestion de la ville, rompant avec la gestion traditionnelle de plan et de planification bureaucratique, linéaire, sectorielle et peu soucieuse des contextes locaux.

Il peut se définir également comme une nouvelle approche de territoire et de lieu, soucieuse d'intégrer les différentes dimensions de la planification et la ville, à savoir : la dimension urbanistique, sociale, économique, politique et culturelle.

Plus qu'un processus le projet urbain est une véritable stratégie qui est en train de se mettre en place, se basant sur un savoir-faire, sur des compétences et sur une nouvelle démarche urbaine qui intègre plusieurs disciplines. Chez les politiciens et les décideurs, le projet urbain exprime « une politique locale », décentralisatrice, et chez les architectes-urbanistes il désigne « la conception d'un fragment de ville circonscrit », et enfin il renvoie « aux différentes opérations d'urbanisme » chez les organismes de réalisation.

A travers la littérature de ce concept, nous considérons que la définition proposée par Christian Devillers et Pierre Riboulet englobe le concept de projet urbain, « *Il est une pensée de la reconnaissance de ce qui est là, des traces, du substrat, une reconnaissance du mouvement et du flux dans lequel on se situe, des fondations sur lesquelles on s'appuie pour établir des fondations pour d'autres qui viendront après.* »... Il est en premier lieu "un cadre de pensée pour régénérer la

⁹⁰ R .PROST, « Explorer la mutation des savoirs dans la phase amont des projets architecturaux et urbains », in PROST R. (dir), Projets architecturaux et urbains. Mutations des savoirs dans la phase amont, Paris, PUCA. 2003, P 13.

ville au profit de ses habitants. Et il est aussi un guide de l'action pour adapter la ville à la demande sociétale et jouer comme levier économique, social et urbain"⁹¹.

2. Contexte d'apparition du projet urbain

Le démarche de projet urbain est apparue à partir de la fin des années soixante-dix (1970) dans un contexte marqué par une volonté de rupture avec les modes de gouvernance centralisée, pour exprimer des pratiques d'aménagement opposées à celle de la doctrine fonctionnaliste et technocratique qui a fait table rase de l'épaisseur historique et géographique des villes, où L'espace public est resté « *l'impensé de l'urbanisme progressiste moderne* »⁹².

En effet, Le Mouvement Moderne naît après la première guerre mondiale et culmine intellectuellement au début des années 1930, mais ses préceptes ne seront mis en œuvre qu'au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale. Dans leur manifeste, la Charte d'Athènes, rédigé par Le Corbusier, les tenants de ce courant prônent l'adaptation des villes aux modes de fonctionnement de la société industrielle à travers la séparation des quatre fonctions qui constituent l'activité humaine (habiter, travailler, circuler, se récréer), une industrialisation massive de la construction de logements, l'égalisation des conditions sociales par un accès à un logis standardisé, l'éradication de la ville historique considérée comme un taudis condamnant les hommes à des conditions de vie avilissantes.

L'école italienne de l'approche morphologique « typologie processuelle », s'est manifestée au mouvement moderne, à travers les adeptes de Muratori, Aldo-Rossi, Caniggia et Albert Levy, fondateurs du discours de projet urbain, qui ont revendiqué l'exigence de prendre conscience des valeurs historico-culturelles et des réalités sociales que l'architecte et l'urbaniste du mouvement moderne avaient rejetée, au profit d'une vision machiniste de la ville et du logement.

À partir des années 1970, cette nouvelle approche dont le point commun de ces initiatives est de ne plus considérer la ville ancienne comme un cloaque à éradiquer mais comme un « ensemble, un 'système relationnel' »⁹³, va

⁹¹ DEVILLERS Christian, *Le projet urbain*, édition. Un Pavillon de l'Arsenal, Paris, 1994, pages 12-13

⁹² Jean-Michel DECROLY, Christian DESSOUROUX et Mathieu VAN CRIEKINGEN, « Les dynamiques contemporaines de privatisation des espaces urbains dans les villes européennes ». *Belgeo, Revue belge de géographie*, 2003, no 1, p 57.

⁹³ Patrizia INGALLINA, « *Le projet urbain* », Paris, PUF, 2001, p. 77

progressivement déboucher sur des pratiques innovantes en matière d'intervention sur la ville ainsi que la volonté de démocratiser et de remettre en débat la fabrication de cette dernière. François Tomas a qualifié et a réuni ces premières démarches de projet urbain sous le vocable de « courant urbano-populaire »⁹⁴.

En synthèse, La démarche de projet urbain investit cette demande sociale diffuse de distinction par la consommation différenciée des lieux, une nouvelle culture urbaine se met en place et connaît une vogue considérable. Les citoyens souhaitent s'affirmer et prendre part aux projets urbains. Cela engendre, une évolution dans les modes de conception de l'habitat dans un contexte politique local décentralisé « bottom-up ».

3. Les enjeux et caractéristiques du projet urbain (P.U)

Le projet urbain est une stratégie pensée et dessinée de la ville, il est une expression architecturale et urbaine de mise en forme de la ville qui porte des enjeux politiques, sociaux, économiques, urbains et territoriaux. Cette nouvelle démarche stratégique et opérationnelle de planification spatiale intégrée au développement durable de la ville, a une portée multi-temporelle parce qu'elle permet d'articuler le passé au futur du territoire étudié à différentes échelles, une vision stratégique à long terme et une action opérationnelle à court et à moyen termes.

De plus, le projet urbain a une portée multidimensionnelle, il combine les trois (03) dimensions du milieu constitutif de l'écosystème urbain à savoir : la dimension socioculturelle, la dimension économique et la dimension environnementale.

⁹⁴ Tomas, F. (1995), « Projets urbains et projets de ville », Les Annales de la recherche urbaine, n°68-69,

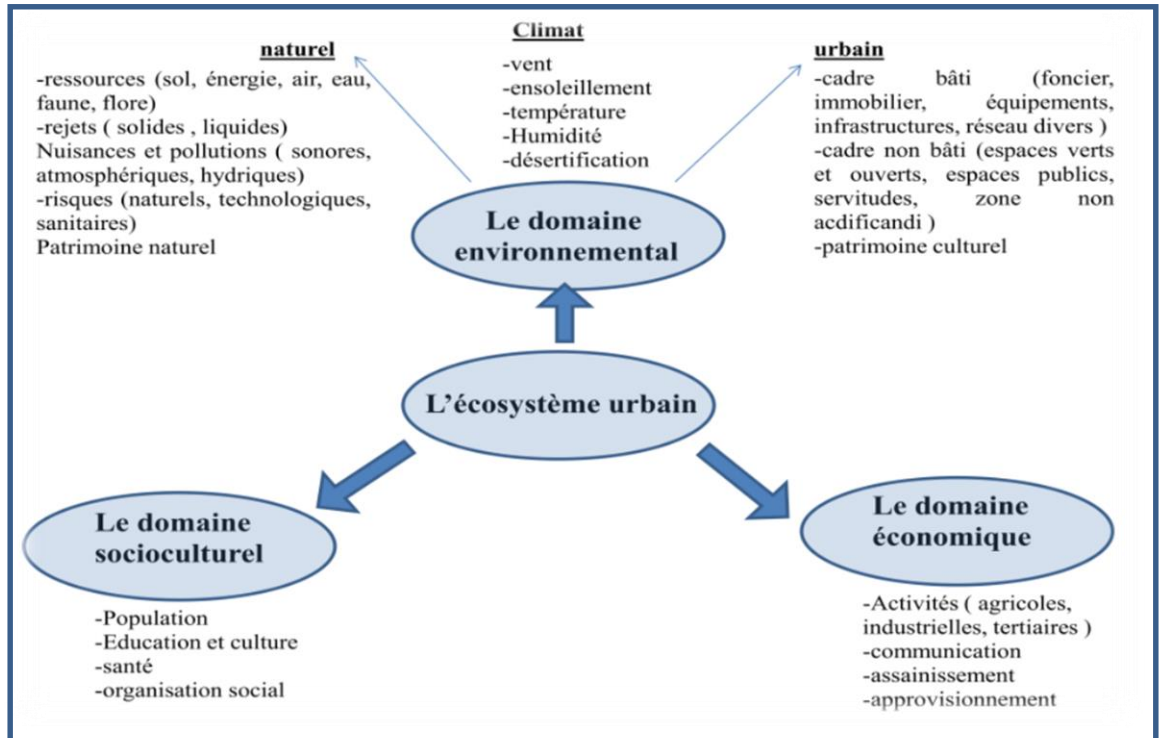


Figure 15 : les éléments de garantie de la qualité de vie dans un écosystème urbain

Source : Ewa Berezowska-Azzag, 2011

Cependant, le projet urbain n'obéit pas à la logique d'urgence, Patrizia Ingallina finit par soutirer l'essentiel de cette notion en énumérant quelques aspects majeurs « ...un projet urbain ne se fait pas en un jour, mais il accompagne le processus de transformation urbaine dans la durée ; il ne peut pas répondre à la logique de l'urgence souvent invoquée par les maires. Il doit réunir des compétences multiples, car il s'applique à la ville qui est une réalité complexe, pas unique où formes matérielles et formes sociales sont liées dans des relations qui se sont établies dans le temps et dont il devra rendre compte. Il se réfère à une multiplicité de techniques dont la maîtrise ne peut être confiée aux seuls architectes ou ingénieurs, mais demande, selon le cas, d'autres compétences spécifiques et nécessaires pour sa faisabilité (y compris financière). Puisqu'il a une visée large, il doit permettre le débat et l'échange avec la population dont l'avis est déterminant. »⁹⁵.

Le projet urbain renvoie également à un système itératif dans la prise de décision, décentralisé et souple qui encourage la concertation, voire la participation, la plus large des acteurs d'urbanisation dans l'élaboration des différents projets

⁹⁵ Patrizia INGALLINA, « *Le projet urbain* ». Presses universitaires de France, 2001. P. 10

c'est pourquoi il veille à identifier les parties prenantes, leurs attentes et leurs motivations puis à les manager dans le sens le plus fructueux.

3.1. Les enjeux politiques du P.U

Le projet urbain est le fruit de l'évolution de la pensée urbaine, qui essaye désormais d'intégrer de nouvelles notions de qualité urbaine, de participation citoyenne, de partenariat dans un contexte politique et légal favorable à cette démarche.

Le politique est donc responsable de rendre crédible une participation, de fixer les règles du jeu qui permet de pallier le déficit démocratique. En effet, le projet urbain est avant tout un projet collectif qui inscrit la participation citoyenne au cœur de ces pratiques, il permet de créer les conditions pour que les citoyens se rencontrent, se respectent, échangent, se mélangent. Il permet aussi de mettre en synergie la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'usage dans un processus de participation et de concertation pour nourrir le projet et créer un sentiment d'appartenance où l'individu ne reste guère indifférent à son espace de vie et à sa société.

Les collectivités locales sont désormais incitées à créer des instances de concertations, où les acteurs publics, techniques et privés peuvent négocier leurs rôles respectifs en s'appuyant sur des références culturelles pour la mobilisation d'équipe pluridisciplinaire qui manage le projet de développement et d'aménagement urbain.

Dans une nouvelle conjoncture, où la ville contemporaine est prise dans un environnement concurrentiel international, désormais son développement, son fonctionnement dépendent de son attractivité, sa capacité à attirer les investissements et à produire, les biens, services et emplois demandés.

En Angleterre, dès les années 80, la tendance d'un urbanisme qui favorise le laisser faire des forces du marché ou (notion de market lead planning), a déjà été observée dans la politique Tatcharienne au Royaume-Uni⁹⁶. Ainsi avec l'adoption de la politique du néolibéralisme (cas des villes anglaises), une reprise réussie s'est accomplie dans les villes qui ont élaboré des politiques de planification

⁹⁶ Maouia Saidouni, *Eléments d'introduction à l'urbanisme*, Casbah Editions, 2000, P : 232

polynucléaire (surtout grâce à la collaboration des secteurs public et privé, et avec la création de sociétés mixtes de renouvellement urbain).

Le contexte politique obéit à une stratégie globale qui s'accompagne des mutations du cadre juridique et institutionnel dont les effets influent directement sur le mode de gestion et les résultats escomptés par la mise en place d'une démarche de participation citoyenne. Le projet urbain prône pour un contexte politique de décentralisation des services publics à l'échelle locale.

3.2. Les enjeux urbanistiques et architecturaux du P.U

Le Projet Urbain tend à retrouver une architecture plus communicative et symbolique, qui puise ses ressources dans la ville traditionnelle, et tend à humaniser la ville contemporaine par des notions empruntées à la ville traditionnelle, ignorées par l'urbanisme fonctionnaliste, qui a fait table rase de l'épaisseur historique des villes.

C'est en Italie que les idées de préservations des centres historiques s'étaient manifestées face au mouvement moderne. Saverio Muratori était un des pionniers de l'approche morphologique qu'il enseigna à Venise et à Rome. Son travail consistait à collecter les relevés cartographiques des deux villes historiques, puis les « interroger » pour soutirer les informations afin d'établir la « storia operante » (histoire active). Il suggère et oriente des options à entreprendre dans les opérations urbaines avec le retour aux parcours, à la place, à la rue, aux ambiances changeantes des lieux, aux contrastes visuels, auditifs et sensoriels et à la promenade urbaine.

La cohérence urbaine est également un enjeu fondamental. En effet, le projet urbain est multi-scalaire, il agit à différentes échelles, de l'échelle locale (le bâtiment, la rue, le quartier, la commune, l'agglomération) à l'échelle de la ville et à l'échelle du territoire. Il serait donc un outil d'organisation de la forme urbaine par l'imposition de règles d'ordonnancement spatial bien définies.

3.3. Les enjeux socio-culturels du P.U

Le projet urbain est indissociable d'un projet social, culturel et socioculturel. Il ne peut y avoir de projet urbain s'il n'y a pas de concertation citoyenne avant toute réalisation urbaine. En effet, le projet urbain doit sa raison d'être à la volonté de résoudre les problèmes sociaux et de concilier le citoyen avec son espace urbain. La « fabrique » de décisions dans les projets urbains est concertée par les acteurs de projet en vue de réduire le risque d'échec (inacceptabilité sociale).

Le projet urbain doit au préalable avoir des assises aux bases exprimées par l'identité du lieu et ses potentialités historico-culturelles, développer durablement le tissu social et les identités locales⁹⁷ et d'en faire une œuvre collective et sociale (élus, acteurs techniques et économiques, association et habitants), non technique et non bureaucratique.

Chaque espace urbain est implicitement chargé de valeurs culturelles que le projet urbain devrait reconduire, valoriser et exploiter comme levier de démarcation pour - entre autre - assurer l'attractivité de la ville aux investisseurs qui permet de répondre aux besoins réels des populations en termes de sécurité et confort, amélioration du service public (transport, équipements...) ainsi que résorber le problème de chômage à travers des projets touristiques et industriels qui s'inscrivent dans la promotion d'un développement local, social, démocratique et solidaire.

Enfin, c'est dans cet ordre d'esprit que le projet urbain conçoit cet espace et moyen de reconquérir le côté identitaire et authentique de la ville et de créer une identité collective partagée

3.4. Les enjeux économiques et financiers du P.U

La démarche de projet urbain est une démarche de planification stratégique, qui produit des projets de territoire et des projets de ville. Elle émerge donc de façon massive dans les pratiques et les modes de faire de la puissance publique au cours des années 1980, parallèlement à la montée en puissance de l'enjeu économique au cœur des politiques urbaines.

Par ailleurs, le projet urbain, nouvelle méthode d'intervention sur la ville plus flexible et participative, s'avère aussi adapté au traitement de la ville en crise, et plus précisément au traitement des morceaux de la ville touchés par les dysfonctionnements ou l'obsolescence. « *L'histoire récente du projet urbain est indissociable de celle de la friche industrielle* »⁹⁸. En effet, le contexte de crise économique instaure non seulement un rapport de concurrence nouveau entre les territoires, mais également une nouvelle logique de valorisation compétitive et

⁹⁷ Zahia MAGHNOUS DRIS., 2008, Le projet urbain : Du dessein au dessin, In Penser la ville - approches comparatives, Khenchela (Algérie).

⁹⁸ François TOMAS, « Vers une nouvelle culture de l'aménagement des villes. *Projet urbain. Ménager les gens, aménager la ville* », Wavre: Mardaga, 1998, p. 25.

différentielle de l'espace dans la manière de concevoir l'action publique en faveur du développement local.

Le recours au projet urbain et aux techniques de marketing « la technique image urbaine »⁹⁹ et le management stratégique dans la conduite de projet oriente « *l'action publique en faveur du développement économique introduit en outre l'usage du marketing et son application à l'aménagement du territoire local* »¹⁰⁰.



Image 03 : Utilisation de la technique image urbaine, Musée de Guggenheim de Bilbao, projet implanté dans une friche industrielle

Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mus%C3%A9_Guggenheim_\(Bilbao\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mus%C3%A9_Guggenheim_(Bilbao))

Dans une nouvelle conjoncture, la ville contemporaine est prise dans un environnement concurrentiel de villes rivales qui cherchent à s'affirmer. Dans plusieurs villes en Europe, la ville est perçue par les pouvoirs publics comme un produit à commercialiser. Son développement et son fonctionnement dépendent de sa capacité à attirer les investissements et à produire, les biens, services et emplois demandés. Cette compétitivité prêche pour que la ville draine plus de visiteurs, d'investisseurs, par la mise en valeur de ses potentialités, en vue de l'épanouissement de l'économie locale. Le projet urbain est désormais devenu un

99 Rey. J, « Une nouvelle manière de faire la ville?. Projet urbain: ménager les gens, aménager la ville, », Mardaga (Ed).

100 Jean-Louis MASSON, « Le marketing dans la démarche de projet urbain. J.-Y. Toussaint J.-Y. et M. Zimmermann (Dir.). Projet urbain. Ménager les gens, aménager la ville. Wavre: Mardaga, 1998, p. 113-125.

facteur pour attirer les activités et les investissements et un préalable à l'expansion économique. Selon Philippe Genestier: « *le projet urbain est une démarche Opérationnelle ayant pour objet la ville qui répond à une logique de marché* ».

4. Les échelles d'intervention du projet urbain

Le colloque sur les échelles et temporalités des projets urbains, qui évoque la question de la fabrique de la « ville » en tant que démarche concrète allant de la conception à la réalisation des projets, reste d'actualité et se renouvelle constamment. Le projet urbain en tant que démarche flexible et processus de projets partagés, allant de l'échelle micro, du quartier ou commune, jusqu'à l'échelle macro, c'est-à-dire à l'échelle régionale ou à l'échelle territoriale. En effet, il n'existe pas de limite claire à la démarche de projet urbain qui peut être envisagée entre pays. Cependant, la recherche et l'identification de la bonne échelle d'intervention au projet est nécessaire pour l'atteinte des objectifs assignés au départ.

Le projet urbain s'enrichi au fur et à mesure de manière différente en fonction des pays, des villes, des acteurs, et de la culture du lieu. Cependant, tous les chercheurs s'accordent pour dire que le projet urbain est le passage d'un modèle hiérarchique et linéaire de l'urbanisme réglementaire (logique de plan), à un modèle de projet négocié, souple et itératif. Il est important de souligner que le changement des échelles d'aménagement conduit au changement de politique, de méthodes, de références et de thématiques. La conception du projet urbain ne se résume pas à un aménagement ou à une construction. Il se distingue de la conception d'un projet architectural ou d'édifice, quelle que soit son échelle, par une amélioration urbaine et une transformation durable du territoire, en intégrant les différentes dimensions du site : urbanistique, social, économique et culturel.

Par ailleurs, le projet urbain est aussi *le lieu d'expression des conflits entre les acteurs et praticiens de projet urbain* « *les acteurs et praticiens du projet urbain, à savoir tous les acteurs politiques, les agences d'urbanisme, les techniciens des mairies, les experts de tout ordre, les architectes, les paysagistes, les urbanistes, etc... savent que le projet urbain est aussi le lieu d'expression des conflits car il est*

le lieu de formulation des stratégies propres à chaque acteur, stratégies parfois compatibles, souvent divergentes, mais toujours différentes »¹⁰¹.

L'urbaniste italien, Cagnardi Augusto, a proposé dans un article¹⁰² quatre niveaux de projet urbain à savoir la ville à ne pas construire, la ville à sauvegarder, la ville à améliorer et la ville à transformer. La superposition de ces quatre couches met en évidence la richesse et la complexité du projet de la ville

- **la ville à ne pas construire** : interrompre le processus de croissance de la ville implique de redéfinir un bord, donner identité, différencier la ville du territoire non urbain. Il s'agit de révéler les différences, de les rendre à nouveau lisibles, tout en minimisant la croissance physique. Aux questions d'ordre environnemental s'ajoutent des raisons d'identité, de définition du phénomène urbain.

- **la ville à sauvegarder** : ne pas admettre qu'un âge de la ville n'efface les autres, ne pas effacer les témoignages du passé et laisser la modernité redécouvrir des principes significatifs, non répétitifs.

- **La ville à améliorer** : c'est la partie la plus étendue de l'organisme urbain. il s'agit d'améliorer les lieux là où l'intervention est encore possible, intégrer des réalisations autonomes dans la forme de la ville. Une vision historique et unitaire de l'espace urbain est indispensable au projet, à l'échelle générale du plan comme aux échelles plus ponctuelles. La qualité urbaine exige de "reprojeter" l'espace urbain, définir la nouvelle ville à construire, conformer de nouveaux espaces. La récupération de terrains grâce à la transformation permet d'augmenter le patrimoine disponible.

- **La ville à transformer** : friches industrielles, ferroviaires ... offrent de grandes opportunités de modifications, en termes de destination et de rôle. La planification d'aires comme les zones d'expansion est similaire, il s'agit en fait de transformer des sites pour améliorer la ville, en adoptant des principes innovants en termes de planification³⁸.

De ce qui précède, les actions d'un projet urbain, quelles que soient sa taille et son échelle peuvent être identifiées comme suit :

101 Yannis TSIOMIS, « Échelles et temporalités des projets urbains ». Jean Michel Place, Parigi, 2007. P09

102 CAGNARDI Augusto, «Un ciclo di esperienze, in Urbanistica » n° 104, 1995, P95

- Un projet de requalification, de renouvellement et de rénovation urbains ;
- Réutilisation des friches urbaines ;
- Valorisation de l'espace paysager urbain et naturel ;
- Aménagement de nouveaux quartiers et de villes nouvelles.

4.1. Projet de requalification, de renouvellement et de rénovation urbains

Le projet urbain est avant tout « *un cadre de pensée pour régénérer la ville au profit de ses habitants. Et il est aussi un guide de l'action pour adapter la ville à la demande sociétale et jouer comme levier économique, social et urbain* »¹⁰³.

Les idées de préservation des centres historiques et transformation de la ville sur la ville ont été portées par les urbanistes italiens pour refuser les dérives fonctionnalistes et la perte de valeurs urbaines essentielles. Ce discours s'est vite étendu à la sauvegarde des centres historiques dans le monde constituant un nouveau défi à relever par la maîtrise d'ouvrage urbaine d'appivoiser la concertation avec les habitants. Propices à cette dynamique, les projets de restructuration urbaine ont particulièrement besoin d'en bénéficier.

L'attention que les urbanistes italiens portent aux centres historiques n'est pas fortuite, mais résulte d'un réel parti pris disciplinaire qui les distingue dans le contexte international. Nous citerons à titre d'exemple, les études de S. Muratori sur Venise et Rome qui constituent le point de départ de la construction du modèle de la typologie processuelle ; il s'est ensuite diffusé à d'autres quartiers et villes italiennes comme les quartiers ZEN à Palerme (1969-1990) et Bicocca à Milan (1985-2005). C'est le modèle de la typologie processuelle ou bien la typomorphologie, dont les études portent en résumé sur les tissus urbains et les caractères de l'anthropisation du territoire ainsi que l'évolution de la ville.

4.2. Réutilisation des friches urbaines

Loin d'être réductible à la notion d'urban design, la notion de projet urbain « *urban strategies* » croise, pour utiliser le vocabulaire anglo-saxon, la stratégie, la vision et la forme urbaine.

La réutilisation des friches urbaines est développée essentiellement pour mettre en valeur certains espaces de la ville, délaissés et parfois abandonnés, ou tout

103 François Delarue, Projets Urbains en France, ed : le Moniteur, Paris, 2002. P: 7.

simplement mal utilisés suite principalement à la délocalisation des usines vers principalement les pays asiatiques. Ainsi, elle concerne les terrains vagues non développés ou occupés temporairement par certaines activités nuisibles, les zones abritant des activités à déplacer : zones industrielles, plates-formes aéroportuaires ou les bâtisses délaissées.

Le projet urbain s'intéresse également à la reconversion ou la réutilisation des friches portuaires, à la transformation des vides urbains, la reconquête de rives, quais et canaux par la réutilisation et la reconstruction de ces friches urbaines permettrait leur réinsertion dans le tissu urbain. L'exemple par excellence en est celui de la transformation de la métropole de Bilbao par la démarche projet urbain qui a abouti à des résultats probants durant les années 2000 suite à la désindustrialisation qu'a connue la ville durant les années 70 à 90 qui a engendré chômage, perte d'habitants, dégradation industrielle et urbaine. La mise en place du projet urbain démarche stratégique de revitalisation urbaine à l'échelle de de la Grande région métropolitaine de Bilbao (Bilbao Ria 2000), devient un défi politique pour l'Espagne et une « affaire d'Etat » à l'horizon 2000.

Le schéma directeur du projet s'appuie sur un axe d'urbanisation qui suit le fleuve, attribuant à ses rives de nouvelles activités à dominante ludique, commerciale, culturelle et résidentielle. Il vise le réaménagement d'espaces portuaires et s'assimile aux Waterfront, avec des perspectives et échelles internationales clairement affichées (Europe de l'Ouest, Amérique Latine et Etats-Unis).

Le plan intègre une série d'objectifs en terme d'investissement dans les ressources humaines, de développement de services de pointe aux entreprises, de mobilité et d'accessibilité, de régénération environnementale (et dépollution), de revitalisation urbaine, de culture, de coordination et partenariats entre le public et le privé et d'action social avec l'esprit de partenariat public-privé, un mode de décision consensuel et à un fonctionnement collégial qui implique des acteurs de l'échelle locale et l'échelle centrale (L'Etat central espagnol, La Communauté Autonome du Pays Basque, Le Gouvernement Basque, La Province (Diputacion) de Biscaye, la Municipalité de Bilbao, la municipalité de Barakaldo et les autres municipalités de la métropole), sont les clés pour comprendre la réussite du projet urbain de Bilbao.

Le site d'Abandoibarra est le plus emblématique et le plus connu de tous les projets menés par Bilbao Ria 2000. Ce site fait 35 hectares. L'apport public initial a surtout consisté en la mise à disposition de terrains stratégiques au cœur de la ville. Ainsi, le port a donné 115 000 m² dans la zone d'Abandoibarra. Les chemins de fer ont cédé 75 000m², puis 43 000 m² des installations et équipements devenaient obsolètes, de moins en moins rentables et mal acceptées par les municipalités car situés au cœur de la ville.

Cette brève introduction est indispensable parce que nous estimons que le projet urbain ne peut se comprendre en dehors de son contexte.

De grandes multinationales ont accepté d'investir dans le projet stratégique de Bilbao Ria 2000. Plusieurs projets sont réalisés, entre autre le musée Guggenheim dessiné par F. O'Gehry, qui constitue la partie immergée de l'iceberg de ce projet urbain, ainsi que d'autres projets, dont le palais de la musique en 1999, la construction d'une tour (bureaux + députation) par l'architecte César Pelli (165m), un Shopping Center en 2004 et des projets d'intérêt public : tramway, Parc le long de la Ria, aménagement de l'avenue de l'université en 2003 et les friches urbaines le long du fleuve : le site de Galindo, le site d'Ametzola, l'île de Zorrozaure.



Figure 16 :
Exemples de projet
d'aménagement de
friches urbaines le long
du fleuve de Bilbao,
Avant et après
intervention de projet
urbain
Source : Bilbao Ria 2000

4.3. Valorisation de l'espace paysager urbain et naturel

L'espace public à travers les jardins, les avenues et boulevards, les espaces urbains publics, élément essentiel pour l'urbanité, est resté longtemps « l'impensé de l'urbanisme progressiste moderne »¹⁰⁴. Les places publiques, les grands jardins, les avenues et boulevards, les espaces urbains publics... Par la démarche de projet urbain, la ville pourra rehausser la qualité et le cadre de la vie urbaine à travers l'aménagement ou réaménagement des espaces publics réappropriés par la population.

Dans ce sens le travail sur l'espace public donne son armature au projet urbain, par l'introduction de l'art urbain, l'amélioration des relations entre les multiples usagers de l'espace urbain public, la mise en valeur de territoires naturels et parcs et enfin l'utilisation de l'espace vert dans le processus de renouvellement urbain.

Nous citerons à titre d'exemple, le projet algérien « concours Rabah Aissat des villages les plus propres de Tizi Ouzou » organisé par l'Assemblée Populaire de la Wilaya de Tizi Ouzou, que nous développerons dans la deuxième partie, dont les projets d'aménagement des espaces publics (Thajmaât, les aires de jeux, les rues et ruelles des villages, le cimetière, la décharge publique, les fontaines, etc...) ainsi que la prise en charge du volet environnemental et écologique pour le traitement des déchets, l'aménagement des espaces verts, etc.

L'organisation de ce concours annuel connaît un succès d'année en année par la participation forte de la plupart des villages de cette wilaya, qui incite les habitants des villages à travers leur comité de village (Thajmaât) à se mobiliser pour participer à la réalisation des projets de construction, aménagement ainsi que l'entretien de la propreté du village. Une initiative prise à l'échelle de la wilaya dans le but pour promouvoir le développement local qui tend à se généraliser à d'autres wilayas.

104 Jean-Michel DECROLY, Christian DESSOUROUX et Mathieu VAN CRIEKINGEN, « Les dynamiques contemporaines de privatisation des espaces urbains dans les villes européennes ». *Belgeo*, Revue belge de géographie, 2003, no 1, p 57.



Image 04 : Aménagement d'une placette au village Sahel de Bouzeguène
Source : Auteur



Image 05 : Aménagement d'une fontaine au village Sahel de Bouzeguène
Source : Auteur

4.4. Aménagement de nouveaux quartiers et de villes nouvelles

La définition de la ville nouvelle a toujours été accompagnée d'une connotation négative de ce type d'établissement humain, dépourvue de tout contenu économique permettant son autonomie, faisant d'elle une simple extension de la ville mère.

Parmi les enjeux majeurs de l'aménagement de nouveaux quartiers et les villes nouvelles est d'éviter les erreurs commises durant un demi-siècle de mouvement moderne dans l'aménagement des quartiers et villes dépendantes de la voiture. Les deux formes principales d'urbanisation de l'époque demeurent les grands ensembles et le pavillonnaire, qui présentaient déjà des limites : les grands ensembles faisaient l'objet de critique quant aux problèmes sociaux, à la ségrégation sociale, à la mono-fonctionnalité et à la forme architecturale, tandis que le pavillonnaire, consommant beaucoup d'espace, était souvent sous-équipé et entraînait une certaine dépendance de la mobilité automobile. Il fallait par conséquent offrir une alternative, pour répondre aux attentes quantitatives et qualitatives.

Des villes et quartiers nouveaux connectés sont le résultat d'une volonté et d'une réflexion mure et réfléchie permettant une complémentarité avec la ville mère, le long de grands « axes de développement », en cohérence avec les principales infrastructures envisagées (nouvelles autoroutes, réseau ferré).

La politique de villes nouvelles émane d'une stratégie de l'Etat pour absorber la croissance démographique des grandes métropoles. Elle est appuyée sur un ensemble de dispositifs et d'outils spécifiques. L'Etat d'abord organise ses propres services pour la participation de tous ses ministères (Equipement, Intérieur, Finances, Education Nationale, Environnement, etc.). Une tâche transdisciplinaire pour mettre en place une politique innovante. Il n'est pas évident d'impliquer directement les habitants en cette phase de planification. L'état devrait faire le bilan et retour d'expérience dans tous les domaines (social, culturel, économique, énergétique, transport, écologie...), exploiter ces riches enseignements, pour éviter de reproduire les erreurs commises et améliorer le cadre de vie des futurs habitants.

L'expérience mondiale a débuté à la fin du dix-neuvième siècle en Angleterre, s'est propagée et a influencé plusieurs pays ; la France, le Brésil, l'Egypte, etc.

La volonté de promouvoir des villes nouvelles en Algérie s'inscrit dans le cadre de la stratégie globale de mise en œuvre de l'option des hauts plateaux ainsi que dans la maîtrise des grandes agglomérations et assurer à long terme le rééquilibrage de l'armature urbaine du pays. Nous citerons à titre d'exemple la première couronne qui couvre l'aire métropolitaine Algéroise (wilaya d'Alger-Tipaza- Boumerdes et Blida), la deuxième couronne autour de l'aire métropolitaine Algéroise, elle couvre les wilayas de Chlef, Ain Defla, Média –Bouira- Tizi ouzou et Bejaia. La troisième couronne concerne la région des hauts plateaux ((Tébessa, Constantine, Saida, Djelfa, M'Sila...).

L'expérience du Ksar Tafilelt en Algérie est un exemple fort édifiant en matière de montage participatif de projet. Il se distingue de par son originalité et son mode de fonctionnement puisé d'un système local traditionnel ancré dans son territoire. Ceci souligne un savoir être et un savoir-faire issu d'un usage savant qui fait croisé l'environnemental, le social et l'économique tel que le plaide la démarche du projet urbain.

En effet, la nouvelle ville dénommée le ksar de Tafilelt à Ghardaïa, réalisée au sud de Beni-Isguen a remporté le 1er prix au concours Green City Solutions Awards pour la promotion des constructions et quartiers innovants et durables, une référence en matière de préservation du patrimoine architectural alliant modernité, confort de vie et bioclimatique ainsi que les déterminants écologiques malgré la crise en matière d'architecture et d'urbanisme en Algérie.

Les initiateurs de ce projet se sont réunis autour d'une association non lucrative "Amidou" dont le fonctionnement s'inspire des institutions sociales traditionnelles et dans une démarche de participation et de concertation citoyenne, digne des valeurs actuelles de développement durable et la démarche projet urbain. En effet, cette ville a été conçue dans la continuité historique, sur la mise en valeur de l'héritage patrimonial matériel et immatériel des ksour anciens du M'Zab tout en l'adaptant aux commodités de la vie contemporaine.

Le Ksar de Tafilelt est considéré comme étant l'extension de l'ancien ksar de Beni-Isguen, ce nouveau ksar initié en 1998 par la fondation Amidoul dans le cadre d'un projet social, est un ensemble bâti sur une colline rocailleuse surplombant le ksar de Beni-Isguen. Cet ensemble urbain, comptant 870 logements, est doté de

placettes, rues, ruelles, passages couverts, aires de jeux et de structures d'accompagnement, telles que bibliothèque, écoles, boutiques, maison communautaire, salle de sport et en prévision des équipements culturels et de loisirs (parc).

Le projet a été édifié suivant plusieurs temporalités grâce à un montage financier mettant à contribution le bénéficiaire, l'Etat dans le cadre de la formule LSP « Logement social participatif » et la communauté à travers la fondation Amidoul qui compte entamer la deuxième phase du projet par l'aménagement d'un parc zoologique périphérique au Kasr Tafilelt.

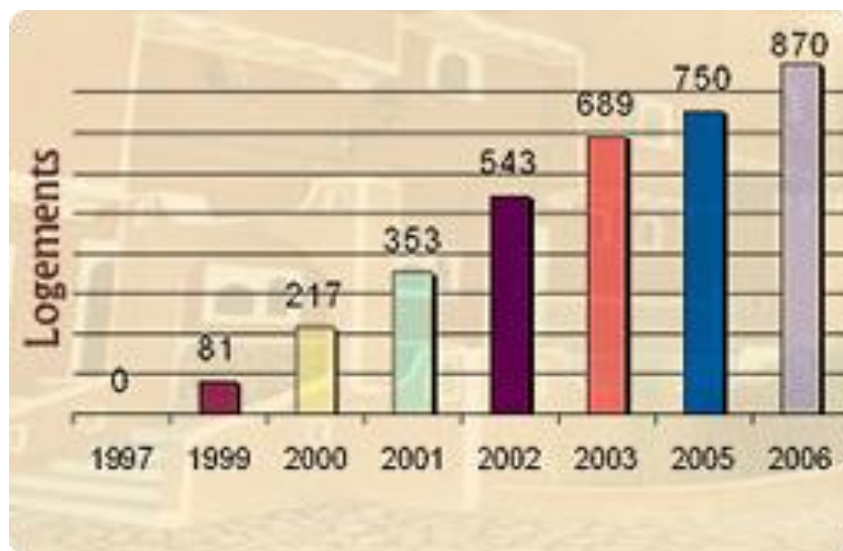


Figure 17 : Graphe nombre de logements réalisés par an.
Source : <http://tafilelt.com/>

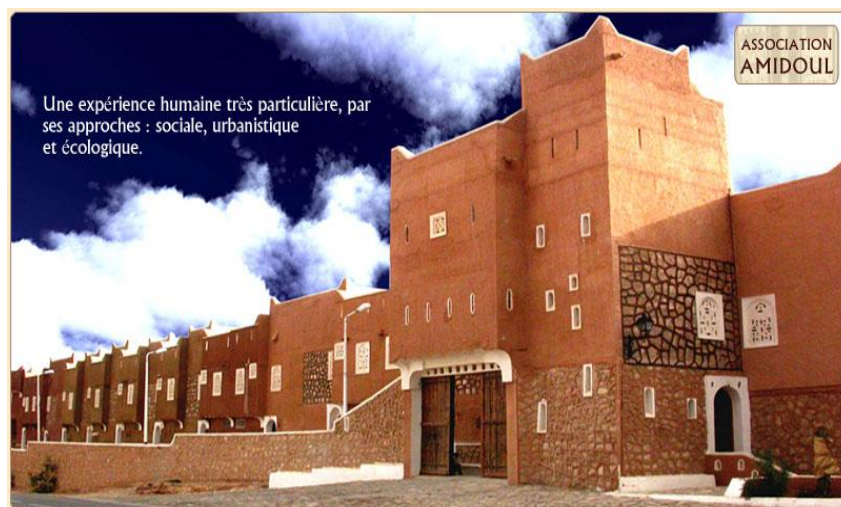


Image 06 : Vue sur la façade extérieure du kasr Tafilelt
Source : <http://tafilelt.com/>

Conclusion

Le projet urbain par sa portée globale, son approche flexible, son action négociée et son processus ouvert aux acteurs, s'inscrit dans une finalité large : économique, sociale culturelle et dans un concours de compétences managériales des acteurs et praticiens.

Cependant, le Projet Urbain nécessite un environnement de projet favorable, une volonté politique clairement affirmée afin de rendre crédible une participation citoyenne à travers des procédures formelles de décision politique, le politique est donc responsable de fixer les règles du jeu et créer les conditions nécessaires à une meilleure harmonisation des usages et la production des espaces de qualité selon les échelles, du quartier au territoire.

Enfin, malgré son apparente complexité, la démarche projet urbain est désormais « *la seule à offrir aujourd'hui un cadre de réflexion stratégique sur le devenir de la ville partagée entre tous les acteurs et à se hisser au rang des procédures adoptées à l'échelle internationale sous différentes appellations* »¹⁰⁵. Une démarche stratégique et une nouvelle manière de penser la ville qui nécessite des compétences managériales pour le pilotage technique de cette aventure humaine et le portage politique des différents enjeux rencontrés dans sa mise en place.

La démarche projet urbain par son caractère flexible et multi-scalaire allant de l'échelle micro, du quartier ou commune, jusqu'à l'échelle macro, à l'échelle du territoire s'applique à toutes les opérations d'intervention sur le tissu urbain (restauration, réhabilitation, renovation, restauration...) et s'adapte de requalification ; réaménagement

De plus, le projet urbain a une portée multidimensionnelle, il combine les trois (03) dimensions du milieu constitutif de l'écosystème urbain à savoir : la dimension socioculturelle, la dimension économique et la dimension environnementale.

Conclusion de la première partie

La maîtrise d'usage est née de la volonté des habitants, citoyens, usagers de se situer au cœur du processus d'élaboration de Projet, aux côtés de ses acteurs

¹⁰⁵ Ewa Berezowska-Azzag , « Guide du Projet Urbain, , synthèse du Volume 2 . Comprendre la démarche du projet urbain». Collection Urbanisme, Editions Synergie, Alger 2012

traditionnels, le maître d'ouvrage, qui commande l'ouvrage, et le maître d'œuvre, qui met en œuvre la commande.

Le projet urbain propose un nouveau regard et management de projet qui répond aux attentes des citoyens et la volonté politique d'impliquer les usagers dans l'élaboration des projets à travers un processus de participation et de concertation citoyenne. Le projet urbain se distingue de la logique de plan très significativement par la méthodologie, les objectifs et les effets attendus. Cette démarche stratégique propose une profonde mutation des pratiques utilisées par les professionnels de l'aménagement qui devrait se faire dans un processus ascendant.

A la recherche de consensus entre les acteurs de projet. Le projet urbain nécessite un nouveau mode de management agile (en anglais agile management) qui devrait nécessairement être ajouté comme un élément important de l'innovation institutionnelle pour la prise en charge de la nature flexible et réversible des projets d'aménagement et l'intégration de la maîtrise d'usage, nouvel acteur urbain qui nécessite d'être identifié et encadré durant le processus de participation citoyenne par le management des parties prenantes (Stakeholders management).

Cependant, le projet urbain, démarche stratégique, ne peut exister sans un management moderne qui met en pratique cette démarche qualifiée par INGALLINA de notion floue¹⁰⁶ d'une part et d'autre part la volonté politique, le désir de faire ensemble, la capacité à mobiliser et à impliquer les citoyens à travers un dispositif politique et légal pour promouvoir la démocratie participative à l'exemple des chartes de concertation citoyenne qu'on retrouve dans plusieurs villes en Europe.

Le projet urbain nécessite des compétences managériales et des équipes pluridisciplinaires qu'on risque de ne pas retrouver dans la ressource humaine du maître d'ouvrage. Le besoin de renforcer la maîtrise d'ouvrage en faisant appel aux nouveaux métiers d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'usage pour mieux cerner les objectifs des projets, mieux répondre à leur problématique de départ et des différents enjeux politiques, économiques, sociaux et urbanistiques.

¹⁰⁶ Patrizia INGALLINA, « Le projet urbain, une notion floue ». *Que sais-je?*, 2008, vol. 3, no 3585, p. 7-13.

Il ne peut donc y avoir de projet urbain dans un contexte politique centralisé et sans une réglementation favorable à la démocratie participative dans l'élaboration des projets d'aménagement urbain. C'est pourquoi, la deuxième partie du présent travail s'intéresse à l'existence ou pas de cet environnement favorable et propice pour la mise en place de la démarche projet urbain dans les projets en Algérie et le développement local. Cette investigation se portera d'un côté sur la commune en tant qu'unité territoriale de base ainsi que sur les instruments d'urbanisme Plan d'Occupation des Sols (P.O.S) et Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (P.D.A.U) et d'un autre côté sur le potentiel social local et sa relation avec les systèmes traditionnels locaux.

DEUXIEME PARTIE

LE MANAGEMENT PARTICIPATIF DES PROJETS

D'AMENAGEMENT PUBLICS A L'EHELLE LOCALE EN ALGERIE

Introduction à la deuxième partie

On ne peut concevoir la démocratie participative et le développement local sans les acteurs locaux. En effet, le management des parties prenantes accorde beaucoup d'importance à la satisfaction des acteurs qui devrait être gérée comme un objectif de projet qui permet d'accroître les chances de réussir le projet urbain par l'implication de la maîtrise d'usage en tant que nouvel acteur et troisième dimension dans la fabrique des villes à côté de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans les projets concertés.

Evoquer le sujet relatif à la participation citoyenne à l'échelle locale dans les projets d'aménagement, nous incite à nous interroger d'abord sur le fonctionnement de la commune en tant que collectivité territoriale politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base et des instruments d'urbanisme Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU) et en particulier le Plan d'Occupation des Sols (POS), instrument juridique réglementaire de gestion urbaine et communale.

La commune est la marque la plus visible de l'assimilation de l'Algérie à la France pendant la période de colonisation française. A ce titre, nous développerons dans le présent chapitre la transformation qu'a connue la commune durant les deux périodes ; la période coloniale et la période de l'indépendance à nos jours. Nous étudierons la commune sous les aspects liés à son organisation, à ses attributions et ses finances, en nous intéressant aux modes de gouvernance (décentralisation ou déconcentration) afin de nous interroger sur l'existence ou pas d'une démocratie locale dans l'aménagement du territoire. Nous estimons qu'il ne peut y avoir de discours sur la démocratie participative dans un contexte marqué par une gouvernance centralisée. D'ailleurs, cela a été démontré au cours d'un travail ultérieur effectué par l'ensemble des enseignants encadreurs et les étudiants de la poste graduation du laboratoire ville et santé dont nous faisons partie. Dans ce travail il était question de faire une approche comparative entre le fonctionnement des systèmes locaux traditionnels et la démarche du projet urbain. Pour ce fait, la commune, lieu d'exercice de la démocratie et de la citoyenneté, a été mise en

relief¹⁰⁷. En outre, un intérêt particulier sera accordé au projet **CapDel**¹⁰⁸, avec son cadrage international, pour promouvoir la participation citoyenne dans la planification et la mise en œuvre des politiques communales de services publics et administratifs.

Une lecture des instruments d'urbanisme POS et PDAU et de l'organisation ancestrale Thajmaât selon la grille de lecture Haute Qualité d'Usage sera proposé pour mieux comprendre d'une part, le processus d'élaboration des projets à l'échelle de la commune et de mesurer le niveau de participation citoyenne sur la base des textes règlementaires. Et d'autres part, exploiter le passé du système traditionnel Thajmaât en Kabylie renfermant des éléments qui, une fois récupérés puis réinjectés dans une démarche de participation citoyenne concertée donnerait une dimension locale au projet urbain.

¹⁰⁷ Laboratoire ville et santé, *les systèmes locaux traditionnels et le projets urbain*, 2015, université Salah Boubnider, Constantine 03.

¹⁰⁸ Démocratie Participative et Développement Local. C'est un programme promu par le Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire en collaboration avec les Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Union Européenne.

CHAPITRE QUATRIEME
LA PARTICIPATION CITOYENNE A L'ECHELLE LOCALE :
LA COMMUNE ET LES INSTRUMENTS D'URBANISME
«POS et PDAU»

Introduction

Dans le présent chapitre, nous nous intéresserons au Plan d'occupation des Sols (POS), cet instrument d'urbanisme à l'échelle de la commune fixe de façon détaillée les droits d'usage des sols, dans le respect des termes de références, des orientations et des dispositions du Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU).

Les instruments d'aménagement et d'urbanisme de 1990 (PDAU et POS) sont apparus dans un contexte économique et politique particulier où l'Algérie marque une rupture avec la démarche centralisée, dirigiste et sectorielle prévalant jusque dans les années 1970 et 1980. Avec la constitution de 1989, L'Algérie s'opère pour une ouverture à l'économie de marché, l'Etat est passé de l'Etat nation à un Etat régulateur du marché.

Il est à noter que pour ce qui est des outils d'aménagement et de gestion de l'espace urbain depuis 1962, il se sont succédés du plan d'urbanisme provisoire (PUP) au plan de modernisation urbaine (PMU) dans l'année 1960 et les années 1970, puis du plan d'urbanisme directeur (PUD) au Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU), suivis des Plans d'Occupation des sols (POS) dans les années 1990.

Ce changement de cap a été suivi d'une batterie de lois relatives à la question foncière, plusieurs lois ont été promulguées, nous en citerons les deux principales à savoir la loi foncière (loi 90/25) et la loi d'urbanisme (loi 90/29), pour non seulement pallier les insuffisances des instruments antérieurs, mais surtout pour s'adapter au nouveau contexte économique et assumer le nouveau statut de l'Etat régulateur de marché.

La mise en place des instruments de planification spatiale permet de prendre en charge les programmes de l'Etat et la distribution des projets territoriaux. Le POS, notre objet d'étude, est le dernier maillon de la chaîne, à l'échelle de la commune. Il se veut une application et concrétisation des dispositions du PDAU.

Cette brève introduction nous permet de situer les instruments d'aménagement et d'urbanisme en vigueur par rapport aux instruments de l'époque et aussi de comprendre leurs contextes d'apparition.

1. La gouvernance locale des communes algériennes à travers le temps

1.1. La commune durant la période coloniale

Différemment du gouvernement turc, qui a organisé le territoire pour faciliter la collecte des impôts, et qui avait un impact limité sur les structures sociales autochtones et leur mode de gestion du territoire, la colonisation française avait d'autres objectifs en conquérant le territoire algérien. Elle voulait étendre son territoire en assimilant l'Algérie à la France. La politique d'assimilation de l'Algérie à la métropole française se manifestait clairement depuis la première ordonnance du 22 juillet 1834 avec laquelle le maintien de l'occupation fut décidé et où "l'Algérie est devenue possession française", sous forme de colonie militaire rattachée au ministère de la guerre¹⁰⁹.

Selon Marc Cote le régime colonial au sens propre du terme visait à trouver en Algérie un complément à son économie, un fournisseur de produits bruts, miniers ou agricoles, et un débouché pour certains de ses produits, mais aussi de rendre l'Algérie une colonie de peuplement pour désengorger les difficultés rencontrées par les français à cette période¹¹⁰.

L'organisation territoriale de l'Algérie en communes s'est réalisée progressivement. D'abord la première unité administrative de base des territoires civils pré-communaux était en 1830 le district, devenu Cercle civil par l'ordonnance du 15 avril 1845. Cette circonscription est née en premier lieu du rassemblement des populations françaises.

D'abord installées dans les villes et ce, dans le sillage de l'occupation militaire, puis le cercle civil devenu la commune par l'ordonnance du 28 septembre 1847, avec cette dernière, six premières communes étaient créées ; Alger, Oran, Bône, Philippeville, Mostaganem, Bougie. Aussi cette ordonnance ouvrait à tous les centres de colonisation, ayant acquis un certain degré de développement, la possibilité d'adresser des requêtes aux intendants civils pour évoluer par ordonnance royale en communes dotées d'un Maire et de ses adjoints. Jusqu'à 1962, le découpage municipal de l'Algérie connaîtra la coexistence de trois types de communes ; commune de plein exercice, commune mixte, commune indigène (Douar), hérités des trois régimes territoriaux précédents : civils, militaires et mixtes, alors se chevauchant jusqu'en 1922, où la totalité du territoire algérien (territoire Nord seulement, puisque les territoires Sud demeurés militaire jusqu'à 1962) passera définitivement sous le régime civil pour son assimilation totale.

¹⁰⁹ Bouchène, A., Peyroulou, J. P., Tengour, O. S., & Thénault, S. (2014). Histoire de l'Algérie à la période coloniale, 1830-1962. La Découverte.

¹¹⁰ Marc COTE. (1993). *L'Algérie ou l'espace retourné. Média-Plus*,

Les limites administratives des communes étaient tracées selon la répartition des européens et des algériens, et non selon la nature et l'histoire du territoire, comme elle devait l'être. Par conséquent, la commune n'était pas une entité homogène spatialement, socialement et économiquement, car elle était l'œuvre du législateur et le résultat de décrets et d'arrêtés.

1.1.1 La commune de plein exercice

C'était la municipalité européenne à la personnalité morale et civile, elle existait partiellement depuis le décret du 1er janvier 1869, et ne prenait le titre officiel de "Plein exercice" que par la loi française de 1884 déclarée applicable à l'Algérie. Selon C.Collot *"cette expression signifie qu'il s'agit d'une commune décentralisée d'une collectivité locale ayant la personnalité juridique, un budget propre, un patrimoine, administrée par une assemblée et un pouvoir exécutif élus par les habitants"*. Généralement les Communes de Plein exercice naissaient soit par l'érection d'un centre de colonisation alors soustrait du Territoire de commandement ou de la Commune mixte dans laquelle il se trouvait, soit en se détachant d'une autre Commune de Plein exercice plus ancienne. Tout dépendait de l'accroissement de la population européenne et de l'agrandissement de son territoire¹¹¹.

1.1.2 La commune mixte

La commune mixte était formée après les conclusions du Sénatus-Consulte en 1868, mais sa création officielle était par le décret du 1er janvier 1869. Cependant, Il faut noter qu'il existait des communes mixtes militaires (dans les territoires de commandement) et d'autres civiles (en départements). La commune mixte était *"une agrégation de territoires, centres de colonisation, Douars, formant en vertu d'un arrêté du Gouverneur Général une circonscription administrative dotée de la personnalité civile et financière"*¹¹². C'était donc une circonscription rassemblant autochtones (Douars) et européens (centres de colonisation), car ces derniers n'étaient pas en nombre suffisant pour pouvoir relever d'une administration civile, et bénéficier ainsi de l'ensemble des services publics. Cette commune devait être transitoire entre le régime militaire et civil dès que le nombre de la population européenne le permettait. Généralement la commune mixte était gérée par un administrateur, ses adjoints musulmans et adjoints spéciaux

¹¹¹ C. Collot, Les Institutions de l'Algérie durant la période coloniale (1830-1962), Editions du CNRS, et Alger, Office des publications universitaires, 1987

¹¹² C. Collot, op. cit, Les institutions de l'Algérie durant la période coloniale, p. 104.cité par Bellahsan

européens nommés par le Gouverneur Général. L'administrateur était chargée de rechercher les terres disponibles, de vérifier la situation foncière des tribus pour la création de nouveaux centres de colonisation. Il avait les fonctions de maire et de juge à la fois où il était supposé arbitrer entre les représentants des autochtones et les colons concernant les nouvelles terres pour la colonisation.

Les communes mixtes étaient progressivement supprimées à partir de la loi sur le statut de l'Algérie du 20 septembre 1947, pour une assimilation complète de l'Algérie à la France.

1.1.3 La commune indigène (Douar)

Les communes indigènes étaient des communes où n'existait aucune présence civile européenne, elles découlaient de l'arrêté du Gouverneur Général du 13 novembre 1874 par lequel les communes de subdivision¹¹³ furent remplacées par les communes indigènes.

Le Douar se voulait une organisation municipale des populations musulmanes à la française, tout en gardant quelques structures politiques traditionnelles mais en les réinterprétant ; cette commune avait un conseil municipal qui était *la Djemaa* (Thajmaât en Kabylie), composé de 6 à 16 notables selon le Douar. Ce conseil était présidé par un Caïd (ou Amin en Kabylie) jouant le rôle du maire, ses membres étaient dans un premier temps nommés par le gouvernement, puis, à partir de 1919, ils étaient élus. Mais les attributions de ces Djemaâs étaient limitées, dans la mesure où c'était l'autorité française qui contrôlait les musulmans.

1.2 La commune après l'indépendance de l'Algérie en 1962

Au lendemain de l'accession de l'Algérie à l'Indépendance, les collectivités locales fonctionnaient selon des règles capitalistes héritées du régime colonial. L'institution communale se trouvait dans des conditions difficiles, administrée de manière incompatible avec l'orientation politique socialiste du temps du président Ben Bella et notamment les tâches de développement économique que cette option implique.

En 1963, l'Algérie a entrepris plusieurs changements de portée limitée. Il s'agit de la réforme territoriale des communes et de leur relation avec le système de

¹¹³ La commune de subdivision : créée par le décret de 1870 est rapidement supprimée par l'arrêté du 13 novembre 1874 car jugées trop vastes et inefficaces, elle était subdivisionnaire puisqu'elle a repris les limites de l'ancienne subdivision.

l'autogestion. Cette réforme a sensiblement allégé les charges de gestion des communes. De ce fait, le nombre des communes a été réduit de 1500 communes à 647.

La constitution du 10 septembre 1963, dans son article 9, consacre officiellement la place éminente de la commune dans l'organisation de l'Etat, reprenant presque textuellement l'article 96 de la constitution yougoslave qui a adopté un système d'organisation de l'Etat et de l'administration distinct de celui des autres Etats socialistes, dans le but d'éviter la centralisation, la commune est la « *La collectivité territoriale, administrative, économique et sociale de base* ». Cette constitution fut une sorte d'introduction au premier code communal qui s'est inscrit dans la même orientation politique de 1963 afin d'assurer la mise en place progressive du bon fonctionnement de tous les mécanismes administratifs, économiques et financiers de la nouvelle institution communale. Nous nous intéresserons aux 03 déterminants du code communal à savoir le volet organisation (fonctionnement), le volet attributions et le volet ressources (finances) des communes (Organe délibérant et exécutif communal).

1.2.1. Le premier code communal de 1967

L'ordonnance 67-24 du 18 janvier 1967, crée le code communal qui organise la commune algérienne, spécifie ses attributions et définit son financement. L'article premier du code communal spécifie que la commune est la collectivité territoriale politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base. Son deuxième article précise qu'elle est administrée par une assemblée élue, l'assemblée populaire communale formée, de délégués communaux.

Le code communal de 1967 est structuré en trois parties appelés livres :

- **Livre I :** intitulé « l'organisation de la commune », définit et précise la notion de commune, de limites territoriales, le système électoral ainsi que les organes de la commune.
- **Livre II :** ayant comme titre « les attributions de la commune » traite la question du développement économique et sociale, explique le fonctionnement de l'administration générale et précise les services et les entreprises de la commune ainsi que les attributions de l'exécutif communal.
- **Livre III :** nommé « les finances de la commune » parle du budget communal, sa comptabilité ses comptes et la gestion de fait.

Dans ce même document¹¹⁴, nous retrouvons dans la partie introduction, les motifs de l'élaboration du code communal qui traite le contexte socio-économique et politique et les objectifs ciblés par la réforme, qui consistait à « précéder et préparer une refonte totale des structures communales, dans des perspectives nouvelles et conformes à la **décentralisation des ressources**, des moyens et des initiatives qui a jusqu'à présent fait défaut à nos communes ».

1.2.1.1. Organisation de la commune

La commune a un nom et un chef-lieu. Elle est administrée par une assemblée (assemblée populaire communal) élue pour 04 ans. Le nombre de délégués communaux varie en fonction du nombre de population des communes. L'A.P.C est une assemblée unique (9 à 79 membres) élus au suffrage universel par les habitants de la communes (démocratie représentative).

- **L'Assemblée populaire communale (Organe délibérant)**

L'assemblée populaire communale (APC) assure la fonction législative au niveau de la commune. L'APC est à l'échelon de la commune une sorte de parlement par son mode d'élection et les pouvoirs qu'elle exerce par voie de règlement et d'arrêté. Les membres de l'APC sont élus par suffrage universel, sur une liste établie par le parti unique (FLN), leur nombre varie en fonction du nombre de population de la commune. Elle se réunit obligatoirement une fois par trimestre et chaque fois et tout le temps que les affaires de la commune, ou bien à la demande du Wali le commandant.

Tout habitant a le droit à l'information et éventuellement participer aux travaux des commissions et récupérer une copie des délibérations de l'assemblée populaire communale et les arrêtés communaux comme stipulé dans les articles 89 et 98 du premier code communal¹¹⁵.

Les délibérations de l'assemblée populaire communale sont exécutoires vingt jours après leur dépôt à la préfecture et validées par le Wali (préfet). Les décisions sont donc déconcentrées aux Walis territorialement compétent avec une certaine démocratie.

¹¹⁴ Introduction Ordonnance n° 67-24 du 18 janvier 1967 portant code communal, *J.O.R.A.*(6), 18-1-67 82-96

¹¹⁵ Art 89 - Le droit à l'information : Tout habitant a le droit de consulter sur place et de prendre copie à ses frais, les procès-verbaux des délibérations de l'assemblée populaire communale et les arrêtés communaux.

Art 98 - Implication des citoyens dans les projets : Les habitants peuvent être appelés à participer aux travaux des commissions, avec voix consultative, les habitants de la commune qui, en raison de leur profession et de leurs activités ou de toute autre circonstance, sont susceptibles d'apporter des éléments d'information utile.

Toutefois, L'assemblée populaire communale et en dehors de l'assemblée toute personne intéressée, peut se pourvoir contre l'arrêté du préfet et saisir le ministre de l'intérieur aux fins d'approbation, conformément à la réglementation, sauf les délibérations portant sur les budgets.

- **Le Président de l'Assemblée Populaire Communal (Organe exécutif)**

L'exécutif communal, composé de membres élus en son sein par l'assemblée. Il est constitué par le président de l'APC qui peut être assisté par un ou plusieurs de ses adjoints. Il est chargé de préparer et d'exécuter les décisions de l'assemblée populaire communale. Il a une double fonction, il est représentant de l'Etat (fonctionnaire de l'Etat) et au même temps élu du peuple par suffrage universel. Les articles 122 et 130 ont trait simultanément à l'élection du Président de l'APC et au pouvoir déconcentré au niveau du wali.¹¹⁶

- **Groupement de communes :**

Les communes peuvent coopérer et mettre leurs ressources en commun pour entreprendre des actions d'utilité commune. A cet effet, elles peuvent créer des organismes et services communs pour assurer certaines fonctions de leur compétence. Les assemblées populaires communales (APC) de deux ou plusieurs communes peuvent décider d'associer les communes qu'elles gèrent, pour la réalisation d'œuvres ou de services d'utilité intercommunale. Elles proposent alors la création d'un syndicat de communes décidée par arrêté du wali ou bien du ministre de l'intérieur lorsqu'il s'agit de communes de wilayas différentes.

Le comité intercommunal se réunit au moins une fois par trimestre. Il peut être convoqué par son président chaque fois que les affaires de syndicat le commandent. Il se réunit aussi obligatoirement sur la demande du wali ou de celle de la moitié au moins de ses membres.

¹¹⁶ ART. 122. Election du P/APC :

L'élection du président et des vice-présidents est rendue publique dans un délai de vingt-quatre heures par voie d'affiches à la porte du siège de la commune et immédiatement notifiée au Wali (préfet).

ART. 130 Pouvoir déconcentré au niveau du Wali.

Toutes décisions/arrêtés par le maire (P/APC) doit être immédiatement adressés au wali par le président de l'assemblée populaire communale. Le préfet a le pouvoir d'annuler tout arrêté pris en violation d'une loi, d'une ordonnance ou d'un décret. Il peut, pour des raisons d'ordre public, suspendre provisoirement l'exécution des arrêtés communaux. Ou bien autoriser l'exécution immédiate des arrêtés communaux sans consulter l'APC.

1.2.1.2 Attributions de la commune

Dans la limite de ses ressources et des moyens à sa disposition, l'assemblée populaire communale élabore son programme d'équipement local. Elle définit, conformément au plan national de développement, les actions économiques susceptibles d'assurer le développement communal et prévoit les moyens de les réaliser.

L'APC est consultée sur tout projet devant être réalisé par l'Etat, et impliquée dans l'élaboration et la réalisation du programme d'équipement local. Elle joue un rôle important dans la réussite des projets, elle est chargée du contrôle de l'ensemble des activités du secteur socialiste sur le territoire de la commune et doit signaler aux autorités supérieures compétentes toute mauvaise gestion et peut intervenir en cas d'urgence et prend toute mesure conservatoire de nature à sauvegarder le patrimoine des entreprises du secteur socialiste.

- **De l'investissement économique de la commune**

L'assemblée populaire communale participe à toutes les opérations qui entrent dans le cadre du développement agricole et industriel. Elle peut jouer le rôle d'acteur direct ou indirect dans l'investissement. L'APC peut créer sur le territoire de la commune une ou plusieurs entreprises d'expansion industrielle et artisanale ou bien participer au capital de toute entreprise ou établissement industriel d'intérêt public implanté sur le territoire de la commune.

Les entreprises communales sont des unités économiques créées par l'assemblée populaire communale après avis d'approbation du Wali (préfet) ainsi que le ministre compétent qui rentrent dans le cadre de la réalisation du plan de développement. Les entreprises communales sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. La création ainsi que le mode de gestion de toute entreprise communale doivent être approuvés par le préfet après avis du ministre compétent. De même, Le wali peut dissoudre une entreprise communale lorsque, compte tenu de l'amortissement des installations, son exploitation fait apparaître un déficit de nature à compromettre l'avenir de l'entreprise.

- **De la gestion des produits relevant des monopoles d'Etat :**

La commune est impliquée directement dans les secteurs relevant des monopoles de l'Etat. Elle est responsable du bon fonctionnement du programme de l'Etat. L'assemblée populaire communale participe et exploite, pour le compte de la commune,

tout service public de transport de voyageurs dont le réseau s'étend sur l'ensemble du territoire de la commune.

- **Le développement touristique**

Dans le cadre du développement touristique, L'assemblée populaire communale doit veiller à l'application des lois et règlements destinés à favoriser l'essor du tourisme sur le territoire national. Elle veille à la sauvegarde et à la mise en valeur des monuments et des sites naturels ou historiques et ce par la création d'entreprise à caractère touristique chargée de la gestion. Les communes ou groupements de communes qui en possèdent sur leur territoire peuvent s'associer dans la gestion des sites naturels, pittoresques, historiques, culturels ou artistiques, soit des avantages résultant de leur situation géographique, climatique ou hydro minéralogique telles que des ressources thermales et balnéaires.

- **De la responsabilité des communes**

Les communes sont civilement responsables des fautes commises par les présidents et vice-présidents de l'assemblée populaire communale dégâts ainsi que les dommages résultant des crimes et délits commis à force ouverte ou par violation sur leur territoire par des attroupements ou rassemblements, soit envers les personnes, soit contre les biens. Les indemnités, dommages-intérêts et frais dont la commune est responsable, sont répartis en vertu d'un rôle spécial entre toutes les personnes inscrites au rôle des contributions directes. Les communes peuvent cependant exercer devant les juridictions compétentes un recours contre les auteurs de ces fautes.

- **Attributions de l'exécutif communal**

Le président de l'assemblée populaire communale possède une double casquette. Il est élu du peuple par suffrage universel et au même temps officier de l'Etat civil qui représente l'Etat dans la commune, sous l'autorité du Wali (préfet) afin d'assurer le bon ordre, la sûreté, la sécurité et la salubrité publique. L'exécutif communal entretient une relation directe avec l'assemblée Populaire Communale.

- **Rapports avec l'assemblée populaire communale**

Le président de l'assemblée populaire communale anime l'assemblée populaire communale. A cet effet, Il prépare le budget de la commune avec le concours des autres membres de l'exécutif communal. Le P/APC détient la responsabilité de convoquer, de présider et d'assurer le bon déroulement des commissions. En cas de litiges, le Wali peut intervenir directement afin de résoudre les conflits.

- **Représentation de la commune**

Le président de l'assemblée populaire communale représente la commune dans tous les actes de la vie civile et administrative dans les formes et conditions prévues par les lois et règlements. Il veille aussi la mise en place et au bon fonctionnement de tous les services communaux et peut agir en justice au nom de la commune et pour elle. Enfin, la commune est considérée, à cette époque, acteur dans le développement local porteur de projets de création de la richesse au niveau local, sous le contrôle permanent du Wali qui veille au bon fonctionnement de son territoire. Il peut intervenir à tout moment et prendre des décisions irrévocables portant sur la commune et les entreprises communales.

1.2.2. La loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune, fruit de la transition politique et économique

A la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, les communes algériennes évoluaient dans un environnement marqué par la transition de l'économie nationale vers l'économie de marché et la naissance d'un multipartisme politique. Cette transition a secrété un nombre important de réformes institutionnelles dans les domaines socio-économique et politique mais dont le pouvoir de décision revient toujours au Wali.

En analysant la façon dont le code communal a dicté les attributions de la commune, nous pouvons relever les points suivants relatifs aux nouvelles attributions de la commune face au pouvoir de substitution du Wali :

- Dans les domaines de l'urbanisme, infrastructures et équipements et de l'hygiène, salubrité publique et environnement, les communes peuvent intervenir avec de larges prérogatives ;
- L'intervention des communes dans les domaines de l'aménagement du territoire et l'investissement économique est plutôt marginale. Cela montre notamment la suprématie de l'option du développement par le haut, puisque la commune est tenue par l'obligation de « cohérence » entre son plan de développement et celui de la wilaya qui, lui-même, se fait d'une façon contractuelle avec l'Etat. Par ricochet, la commune se voit alors contrainte d'élaborer son plan de développement par l'Etat ou avec lui. Des « garde-fous » sont ainsi mis de fait à toute initiative communale¹¹⁷.

¹¹⁷ 19 Ainouche M. C., les finances publiques locales ou la problématique du financement du développement local, Revue du CENEAP n° 12, 1998, p36

- L'omni compétence qui caractérise l'intervention des communes, peut apparaître comme un gage et un signe important pour la décentralisation. Toutefois, elle renforce notre interrogation sur le degré d'efficacité de l'action publique locale¹¹⁸, et ne nous donne qu'une vision partielle de la décentralisation de la décision publique, lorsque l'on sait que souvent le rôle de la commune est celui d'« initiateur », de « constructeur », de « veilleur », le tout sous contrôle de la wilaya, l'échelon supérieur.

La commune ne peut pas prendre en charge toutes les attributions, il y a un déficit en matière de formation du personnel, selon l'enquête menée dans la wilaya de Tizi Ouzou¹¹⁹, la formation des personnels n'est ni assurée ni à l'ordre du jour. Les raisons avancées pour expliquer cette situation sont le manque de ressources financières et d'initiative. Ceci révèle clairement l'absence d'une véritable politique de formation des personnels des communes¹²⁰.

Pour ce qui est des fonctions administratives, la commune est assurée dans la plupart des cas par le secrétaire général. Considéré comme le « connaisseur » des questions administratives, ce dernier constitue le maillon central dans l'organisation des services de la commune. Il est souvent qualifié de « garant » de la pérennité de l'institution communale et de la continuité du service public¹²¹.

Le P/APC se contente de délivrer les permis de construire, de démolir et de lotir selon les conditions et les modalités fixées par la législation et la réglementation en vigueur.

Un nouveau chapitre consacré au pouvoir de substitution du Wali (Articles 81, 82 et 83) souligne aussi la mainmise de l'administration, en particulier le Wali, sur la gestion des affaires de la commune. Le Wali peut prendre, pour tout ou partie des communes de la wilaya et dans les cas où il n'y aurait pas été pourvu par les autorités communales, toutes mesures relatives au maintien de la sécurité, de la salubrité et de la tranquillité publique, le maintien de l'ordre ou bien lorsque le président de l'assemblée populaire

¹¹⁸ Dans une analyse des compétences faite par le conseil économique et social (CNES) dans son avant-projet de rapport sur « la ville ou le devenir urbain du pays », 121^{ème} session, il est notamment mis l'accent sur la surcharge des communes en matière d'attributions. Ces dernières « dépassent de loin les capacités financières, les visions stratégiques requises ainsi que les aptitudes managériales des communes ».

¹¹⁹ MOULAI, Kamel. Les contraintes à l'action publique locale en Algérie: cas des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou. *Revue Campus*, 2008, no 11, p. 8-23.

¹²⁰ Les contraintes à l'action publique locale en algérie : cas des communes de la wilaya de tizi-ouzou 121 - Ali Ziane M. O., Les finances publiques locales : analyse et perspectives dans une économie en transition, thèse d'Etat, Université d'Alger, 2000.

communale refuse ou néglige de faire un des actes qui sont prescrits par les lois et règlements¹²².

1.2.3. Principaux changements dans La loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 Juin 2011 relative à la commune.

La nouvelle loi sur la commune a introduit d'importants changements dans la gestion, la responsabilité ou encore en matière de fonctionnement des assemblées communales. En effet, le P/APC (maire), élu du peuple par suffrage universel, se voit déposséder des prérogatives (attributions) dont il jouissait dans les codes communaux de 1967 et la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune. En effet, une nouvelle structure a été rajoutée, il s'agit de l'administration communale animée par le secrétaire général, cet agent administratif se voit doté d'attributions de contrôle relatif à la gestion administrative et technique de la commune.

Le maire, élu du peuple, est sommé de revenir à son assemblée pour l'adoption de chaque décision relative aux affaires de la gestion de la commune. Les délibérations de l'assemblée ne sont exécutoires automatiquement qu'après validation du **Wali**. (Art.57.) De plus, la préparation des budgets primitifs et supplémentaires qui étaient préparés par le P/APC avant 2011, relève désormais des attributions du secrétaire général et ne sont exécutoires qu'après approbation du Wali, réduisant ainsi toute initiative émanant du peuple et de l'élu de la commune par suffrage universel.

1.2.3.1. De nouvelles Attributions au secrétaire général

Sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale, le secrétaire général de la commune (Art- 129) :

- Assure la préparation des réunions de l'assemblée populaire communale ;
- Anime et coordonne le fonctionnement des services administratifs et techniques communaux ;
- Assure l'exécution des décisions liées à la mise en œuvre des délibérations portant sur l'organigramme et le plan de gestion des effectifs prévus à l'article 126 ci-dessus ;
- Il reçoit délégation de signature du président de l'assemblée populaire communale, à l'effet de signer l'ensemble des documents relatifs à la gestion administrative et technique de la commune, à l'exclusion des arrêtés.

¹²² Article : Nouveau code communal, Les maires à la merci des Walis Source <https://www.algerie360.com/nouveau-code-communal-les-maires-a-la-merci-des-Walis/>

Enfin, le Président d'Assemblée Populaire Communale se voit déposséder de toutes prérogatives au profit du secrétaire général (représentant de l'Etat), premier responsable des affaires de gestion de la commune. Le P/APC se contente désormais de contrôler la gestion de sa commune. Par cette loi, la démocratie participative est devenue menacée par une gestion complètement déconcentrée au profit des agents de l'Etat (Secrétaire Général et Wali) compromettant ainsi toutes initiatives de développement et de création de richesses par les citoyens et leur élu.

1.2.3.2. Attributions de l'administration de la commune

L'organisation de l'administration de la commune est définie dans l'article 126 conformément à la présente loi, et en fonction de l'importance de la collectivité et du volume des tâches qui lui incombent, notamment celles relatives à :

- L'organigramme et au plan de gestion des effectifs ;
- L'organisation et le fonctionnement du service de l'Etat civil, la protection et la conservation de tous les actes et registres y afférents ;
- La tenue et la gestion du fichier des électeurs ;
- Le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune ou y résidant dans le cadre de la gestion du fichier du service national ;
- L'action sociale, l'activité culturelle et sportive ;
- La gestion budgétaire et financière ;
- La tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire ;
- La gestion du personnel communal ;
- L'organisation et le fonctionnement des services techniques communaux ;
- Les archives communales ;
- Les affaires juridiques et contentieuses.
- Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

1.2.3.3. De la responsabilité de la commune

Ce titre précise que la responsabilité personnelle du président de la APC est engagée en cas de « *dommages subis par la commune et/ou par des citoyens lorsqu'il est établi que le président de l'Assemblée populaire communale n'a pas pris de mesures de précaution découlant des attributions qui lui sont dévolues par les lois et règlements en vigueur, pour prévenir et éviter le dommage* ».

En effet, selon un article de presse de Aïssa Moussi¹²³ durant le mandat électoral de 2014 à 2017, l'Etat a enregistré 300 présidents d'APC et 1 400 autres élus locaux poursuivis en justice entre corruption (Passation de marchés en violation du Code des marchés, dilapidation et détournement de deniers publics, trafic d'influence, faux et usage de faux, malversations) et mauvaise gestion, les collectivités ont connu durant cette période le pire mandat électoral depuis l'indépendance du pays. La corruption a pris des proportions alarmantes au sein des Assemblées populaires locales, au point où les affaires liées à la dilapidation et au détournement de l'argent public occupent le devant de la chronique judiciaire ainsi, donné lieu à l'émergence d'élus sans aucune éthique politique ni conscience citoyenne.

Les risques liés à la démocratie participative et à la décentralisation existent, nous évoquons les faits pour dire que la décentralisation n'est pas une solution miracle aux problèmes de démocratie si elle n'est pas suivie de processus d'élaboration et de gestion participative bien étudiées basées sur la communication, la transparence et la participation citoyenne.

2. Le Plan d'occupation des sols (POS) et le Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU)

Le POS est un instrument juridique réglementaire de gestion urbaine et communale. Il revêt un caractère obligatoire pour la commune qui l'initie dans le but de fixer des règles spécifiques pour l'urbanisation de parties ou de la totalité de son territoire et la composition de leur cadre bâti. Contrairement au P.D.A.U, qui est un plan directeur, le POS est un plan de détail dont les documents graphiques sont établis, selon leur nature (voir le paragraphe consacré aux documents graphiques).

Il est apparu pour la première fois dans la législation algérienne dans la loi n° 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme pour pallier les lacunes importantes qui apparaissaient dans la maîtrise de l'aménagement de détail. Avec l'abrogation de l'instrument unique de planification et de programmation urbaine qui était le Plan d'urbanisme directeur (P.U.D), se faisait sentir la nécessité d'un instrument d'urbanisme réglementaire permettant de créer l'articulation entre l'échelle de l'urbanisme directeur, et ses grandes orientations, et l'échelle des actes d'urbanisation à l'échelle des

¹²³ 300 P/APC et 1 400 élus poursuivis en justice : Quand la corruption «bouffe» les collectivités locales !, par Aïssa Moussi. Source : <http://www.reporters.dz/index.php/rss-a-la-une/item/50570-300-p-apc-et-1-400-elus-poursuivis-en-justice-quand-la-corruption-bouffe-les-collectivites-locales>

quartiers, de la parcelle ou de groupements de parcelles, construction, lotissement, démolition.

Le POS est le dernier niveau de la démarche de planification urbaine. Il s'inscrit dans son élaboration en cohérence et continuité des orientations de l'instrument qui le précède dans la hiérarchie des échelles d'aménagement à savoir le PDAU qui définit les secteurs d'urbanisation, les règles générales d'occupation du sol, les servitudes et les limites mêmes des périmètres des différents POS. Il est constitué d'un ensemble de documents d'urbanisme qui définissent les modalités opérationnelles d'aménagement et les règles et servitudes d'occupation du sol et de construction pour un territoire communal, intercommunale (dans le cas où l'urbanisation entre deux communes se chevauche) ou une partie de ce territoire, à moyen terme (5 à 10 ans).

Tout comme le PDAU, le POS est opposable aux tiers et fait force de loi. C'est sur la base du respect ou non de ses dispositions que l'acte d'urbanisme est autorisé et qu'un permis de construire, de lotir ou de démolir est délivré. Le POS constitue, par conséquent, un véritable cahier des charges pour les constructeurs, dans un secteur donné, et une référence réglementaire pour les pouvoirs publics locaux.

2.1. Principaux objectifs des instruments d'urbanisme (PDAU et POS)

Suivant les Articles 11 et 13 de la loi 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme, les instruments d'aménagement et d'urbanisme fixent les orientations fondamentales d'aménagement des territoires intéressés, prennent en charge les programmes de l'Etat, des collectivités territoriales et ceux de leurs établissements et services publics, déterminent les prévisions et les règles d'urbanisme. Ils définissent les conditions permettant de rationaliser l'utilisation de l'espace, préservent les activités agricoles et les périmètres sensibles, les sites, les paysages. De plus, le PDAU et le POS prévoient les terrains réservés aux activités économiques et d'intérêt général et aux constructions pour la satisfaction des besoins présents et futurs en matière d'équipements collectifs de services, d'activités et de logements ainsi, ils définissent les conditions d'aménagement et de construction en prévention des risques naturels¹²⁴.

¹²⁴ Article 04 de la loi n° 04-05 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004 modifiant et complétant la loi n° 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme.

2.1.1. Principales caractéristiques des instruments d'aménagement et d'urbanisme (PDAU et POS)

Suivant les Articles 10, 12,14 et 15 de la loi 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme, le POS et le PDAU présentent un caractère associatif. En effet, ils peuvent concerner une association de communes présentant une communauté d'intérêts économiques et sociaux et un caractère participatif et consultatif des associations locales d'usagers, les chambres de commerce et d'agriculture et les organisations professionnelles qui sont informées et consultées lors de l'élaboration via des moyens de communications obsolètes, à travers l'affichage au siège de la commune, malgré le développement technologique et les moyens de communication. Cependant, ces instruments d'aménagement et d'urbanisme sont opposables aux tiers. Ils se distinguent par un caractère linéaire et irréversible qui ne prend pas en considération les changements qui peuvent ressurgir en cours de projet malgré la demande sociale.

2.1.2. Le contenu du plan d'occupation des sols

Les objectifs et les orientations du POS sont contenus dans un dossier qui se compose d'une partie réglementaire (écrite) et d'une partie graphique (plans). Ces deux parties sont indissociables ; un POS est à la fois règlement et plan.

Dans la pratique, le règlement fixe généralement à travers une quinzaine d'articles, les aspects liés aux conditions d'occupation des sols et la densité d'occupation (type d'activité à encourager et à interdire, l'aménagement des espaces publics pour piéton et mécanique, les espaces verts, la densité à travers le gabarit et l'alignement ...). Afin de pouvoir maîtriser la densité requise le plan d'occupation des sols propose deux formules : le coefficient d'occupation du sol (C.O.S) qui définit le gabarit, le rapport entre la surface de plancher hors œuvre nette de la construction par rapport à la surface du terrain¹²⁵ ainsi que le Coefficient d'emprise au sol (C.E.S) qui définit le rapport entre la surface bâtie au sol de la construction par rapport à la surface du terrain¹²⁶.

Le règlement précise, en outre, les conditions de l'occupation des sols liées aux accès et voies, dessertes par les réseaux, caractéristiques des terrains, implantation des constructions par rapport aux limites séparatives, implantation des constructions les unes par rapport aux autres sur une même propriété, hauteur des construction, aspect extérieur, stationnement et espaces libres. Le niveau d'élaboration du plan de composition urbaine

¹²⁵ C.O.S= la surface de plancher hors œuvre nette de la construction / la surface de terrain

¹²⁶ C.E.S= surface bâtie au sol de la construction /Surface de terrain.

est le meilleur indicateur de la qualité d'un POS. Le POS ne peut être révisé que dans les conditions citées dans l'article 37 de la loi 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme dans les mêmes conditions et formes que celles prévues pour son élaboration et notifié au Wali territorialement compétent.¹²⁷

2.1.3. Procédure d'élaboration et d'approbation du Plan d'occupation des POS et PDAU

Le schéma présenté ci-dessous est élaboré sur la base des instruments d'urbanisme en vigueur, à l'échelle locale¹²⁸. La lecture a porté sur les formes et lieux d'implication des citoyens dans le projet d'aménagement, un intérêt particulier a été accordé à la relation entre le maître d'ouvrage représenté par administration publique (commune) et les services de l'Etat chargés au niveau de la wilaya, le maître d'œuvre représenté par le bureau d'études et la société civile représentée par les citoyens, et les associations ayant demandé à être consultés pour le projet. Par ailleurs, nous nous intéresserons aussi aux modes de gouvernance (décentralisation/déconcentration) afin de nous interroger sur l'existence ou pas d'une démocratie locale dans l'aménagement du territoire.

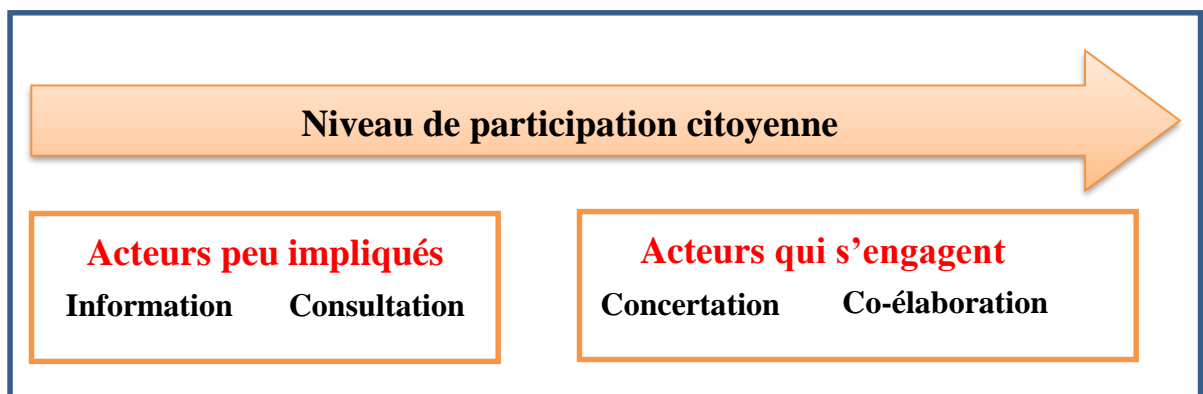


Figure 18 : Les niveaux de participation des acteurs
Schéma proposé par l'auteur
Inspiré du Cahier Technique sur la concertation (CEN Rhones-Alpes)

¹²⁷ **Condition de révision d'un POS** :1. Le projet urbain où les constructions initialement prévues n'ont été réalisées qu'au tiers seulement du volume de construction autorisée à l'échéance projetée pour son achèvement. 2. Le cadre bâti existant est en ruine ou dans un état de vétusté nécessitant son renouvellement. 3. Le cadre bâti a subi des détériorations causées par des phénomènes naturels. 4. Nécessité de créer un projet d'intérêt national le requiert.

¹²⁸ la loi 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme, le Décret exécutif 91-178 fixant les procédures d'élaboration et d'approbation des plans d'occupation des sols ainsi que le décret exécutif n° 05-318 du 6 Chaâbane 1426 correspondant au 10 septembre 2005 modifiant et complétant le décret

La figure suivante s'intéresse aux moyens d'information et de communication ainsi que degrés d'implication de la société civile à l'élaboration de chaque étape de la procédure d'élaboration du POS. Les niveaux d'implication sont l'information, la consultation, la concertation et la Co-élaboration

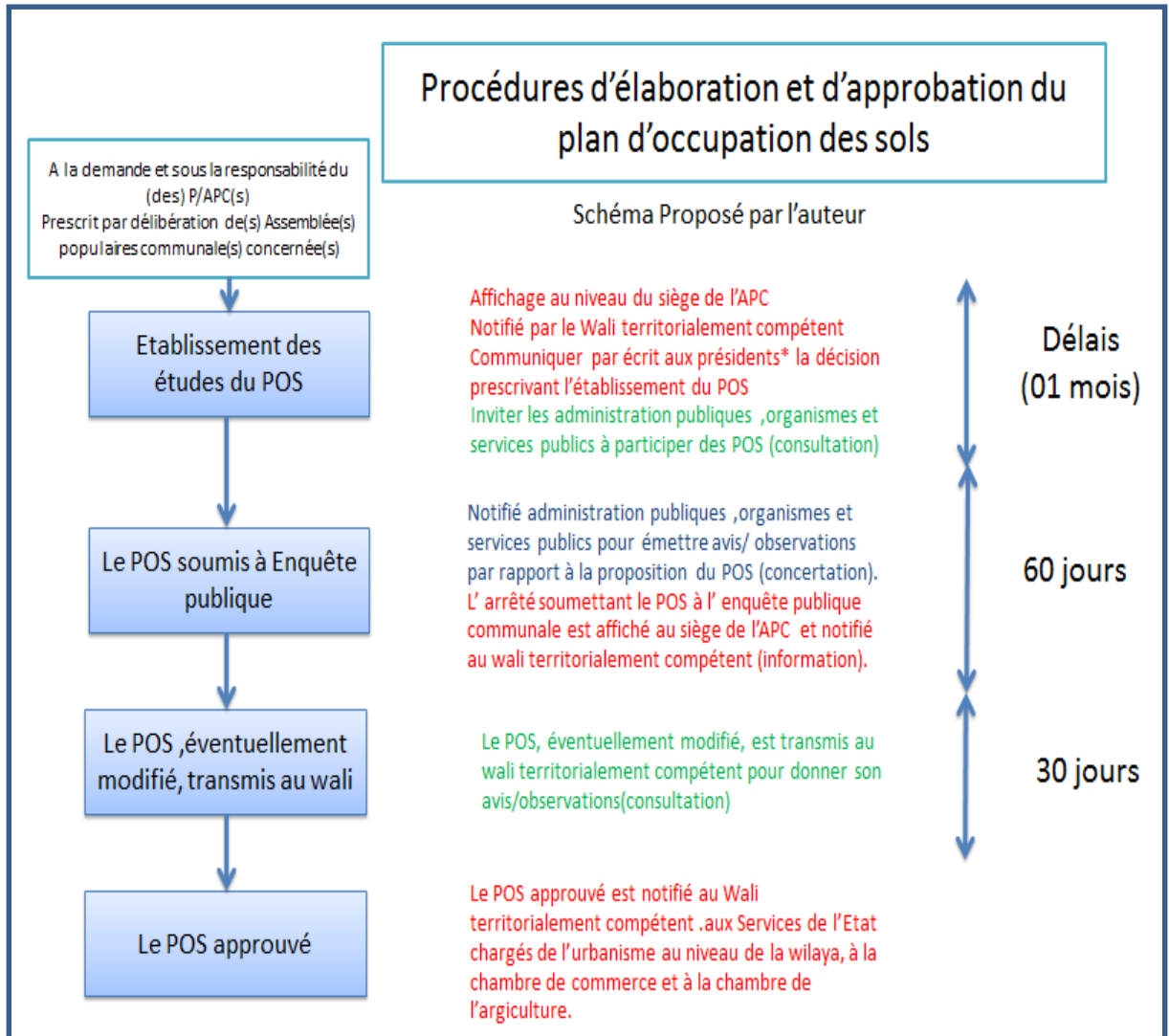


Figure 19 : Procédure d'élaboration et d'approbation du Plan d'Occupation des Sols (POS)
Schéma proposé par l'auteur

2.1.4. Critique du Plan d'Occupation des Sols

A travers la lecture de la procédure d'élaboration et d'approbation du Plan d'Occupation des Sols, on constate qu'elle revêt un caractère technocratique. En effet, l'implication de la société civile est représentative et restreinte aux associations choisies par l'assemblée populaire qui normalement devrait être ouverte à tous ceux et celles qui sont soucieux de l'avenir de leur commune et non pas restreinte à quelques associations sélectionnées par l'assemblée populaire.

Cependant, malgré la longue durée de l'enquête publique qui s'étale sur deux (02) mois, le niveau de participation citoyenne se limite principalement à l'information et à la consultation à travers l'affichage au niveau du siège de l'APC. Les moyens d'information sont devenus caduques et obsolètes par rapport au développement technologique de ces moyens de communication que peut offrir l'administration à ses citoyens par le biais de E-administration (administration électronique) et M-administration (mobile administration) ainsi que l'usage des réseaux sociaux qui permettent au citoyen d'interagir simplement via des tablettes ou Smartphones avec les services administratifs pour une plus grande efficacité du secteur public.

En plus des moyens technologiques, il existe d'autres formes d'implication et de participation citoyenne efficiente de Co-élaboration, tels que les réunions publiques, stands, ateliers, site internet, expositions, etc.. L'intérêt dans différents pays européens pour les outils électroniques de participation est croissant sous l'effet de la mondialisation. Comme le rappelle le schéma suivant (Fig. 11) tiré du rapport de présentation d'une initiative internationale cherchant à favoriser l'insertion des TIC dans la démocratie locale ¹²⁹. Ces nouvelles technologies peuvent s'insérer sous différentes formes à toutes les étapes du processus démocratique.

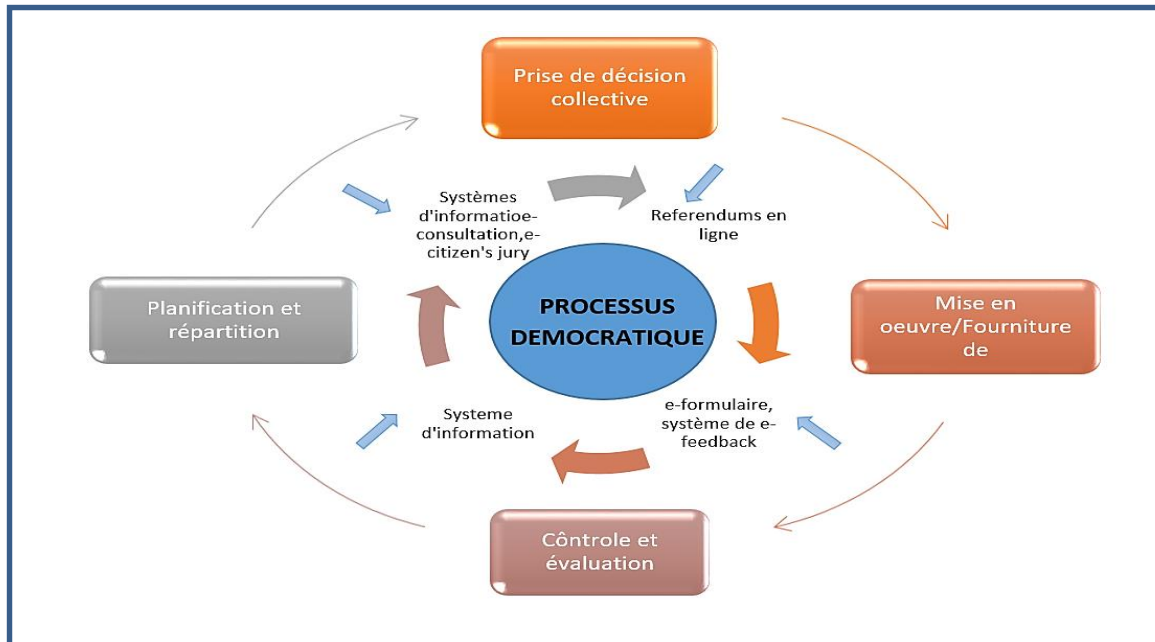


Figure 20 : Représentation du processus de l'e-démocratie - fonctions et outils
 Source : Bailleul, H. (2008). Les nouvelles formes de la communication autour des projets urbains : modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif. *Métropoles*, (3). P108

¹²⁹ E-agera (2006), *Livre Blanc du projet e-agera*, 30 mars 2006, programme européen URB-AL.

Par ailleurs, le POS est marqué par une politique de déconcentration de la décision au Wali territorialement compétent, l'avis de la population est à posteriori parce que les associations ne sont impliquées qu'après élaboration de la première esquisse pour émettre leurs avis par rapport à la première ébauche du POS et n'est approuvé qu'après consultation des organismes publiques et validation du Wali et un déficit démocratique dans la prise de décision du P/APC, élus du peuple par suffrage universel, dont le rôle est réduit à un simple administrateur/gestionnaire qui veille au bon déroulement de la procédure d'élaboration et d'approbation du POS.

A travers nos lectures, le POS est confronté aussi à des problèmes techniques lors de sa mise en œuvre. Le support de travail utilisé par les urbanistes et architectes (les cartes d'Etat-major) ne sont souvent pas d'actualité, il influe ainsi sur les décisions prises dans le cadre des projets d'aménagement et qui concernent principalement les périmètres d'urbanisation surtout lorsqu'il s'agit de tissus urbains anciens dans le cadre du renouvellement urbain. Nous citerons à titre d'exemple la casbah d'Alger et la vieille ville de Constantine, le projet des abattoirs, centre-ville de Bejaia, etc.) et les zones de montagnes (les villages de haut promontoire en Kabylie...) sur la question de la conformité des usages du sol et la délimitation des secteurs d'urbanisation.

Le POS dans sa logique de zoning n'est donc pas un instrument d'aménagement pertinent mais reste un cadre juridique pour la gestion foncière qui ne réfléchit pas l'espace public qui le considère comme foncier¹³⁰. Nous continuons à utiliser le plan d'occupation des sols en Algérie malgré les insuffisances constatées dans sa procédure d'élaboration et d'approbation, En France, cet instrument est remplacé depuis l'an deux mille par le Plan Local d'Urbanisme (PLU)¹³¹, moins rigide et plus inclusif qui se rapproche de la démarche de Projet Urbain, qui plaide pour la démocratie participative et le développement local à travers la mobilisation de tous les acteurs; celle-ci ne se limitant pas à l'information, la consultation et la concertation mais à la co-élaboration des projets afin d'instaurer un climat de confiance entre les pouvoirs publics et les citoyens en vue de réduire le risque d'échec des politiques publiques.

Enfin, nous concluons par deux citations de Christian Devillers, un des pionniers de la démarche projet urbain, qui caricature l'inadaptation des instruments d'urbanisme à concilier entre l'échelle architecturale et l'échelle urbanistique : « Si Paris avait été faite

¹³⁰ Domon, G., Poullaouec-Gonidec, P., & Paquette, S. (2005). *Paysages en perspective*. PUM. P198

¹³¹ Depuis le vote de la loi SRU (Solidarité Renouvellement Urbain) par le Parlement le 13 décembre 2000, le PLU remplace le POS.

avec un plan de masse ça serait un grand ensemble », ou encore « Si on avait fait Venise avec un POS, ce serait une banlieue pavillonnaire »¹³².

3. Lancement du Programme (CapDEL) en Algérie : prémices de renforcement des acteurs de développement local par la commune

L'Algérie s'est engagée depuis plusieurs années déjà sur la voie du renforcement de la gouvernance locale par la commune, la collectivité de base de l'Etat, qui constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. Cette gouvernance locale est confrontée à des défis majeurs relativement aux deux missions principales à savoir offrir un service public de qualité et de réaliser le développement local par elle-même.

Le projet **Capdel**, initiative avec un cadrage international, est l'occasion d'apporter une expertise supplémentaire à cette échelle, pour promouvoir la participation citoyenne dans la planification et la mise en œuvre des politiques communales de services publics et administratifs, la gestion des risques majeurs, et le développement économique local, en vue d'une gouvernance communale concertée, transparente, et attentive aux besoins et attentes des citoyens. Il s'articule autour de quatre axes :

- 1- Le premier axe, au centre de notre réflexion vise le renforcement des capacités des Organisations Non Gouvernementales visant à faire participer la société civile et les acteurs locaux dans le développement local.
- 2- Renforcer les capacités des autorités locales (le gouvernorat, la Daira et les Communes) et la promotion de la planification intersectorielle avec le personnel local des Ministères sectorielles.
- 3- Soutenir le Ministère à la modernisation et la simplification des procédures administratives au niveau local.
- 4- Le renforcement des capacités dans la prévention et la gestion des risques de catastrophes au niveau local.

¹³² Devillers, Christian et Riboulet Pierre, , *Christian Devillers: le projet urbain, le 4 mai 1994. Pierre Riboulet: la ville comme oeuvre, le 12 janvier 1994* », Editions Pavillon de l'Arsenal, 1994, P : 32



Image 07 : La cérémonie de signature du programme CAPDEL en partenariat entre le PNUD, le Gouvernement Algérien et l'Union Européenne . Source : <http://www.dz.undp.org/>

3.1. Organisation du projet (CapDEL)

Le Programme CapDEL est mené par le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la délégation de l'Union Européenne en Algérie, il se déploie sur dix (10) communes pilotes du territoire national. Les dix (10) communes pilotes retenues par le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales sont :

Communes	Wilaya
(1) Timimoun	Adrar
(2) Khroub	Constantine
(3) Ouled Abdelkader	Chlef
(4) Tigzirt	Tizi Ouzou
(5) Ghazaouet	Tlemcen
(6) Messad	Djelfa
(7) Djanet	Illizi
(8) Djemila	Sétif
(9) Babar	Khenchela
(10) Beni Maouche	Bejaia

Tableau06 des dix (10) communes pilotes retenues pour le projet CapDEL
Source : dz.undp.org

Le choix des communes n'est pas fortuit, il obéit à la logique d'impliquer toutes les régions de l'Algérie, le Nord et le Sud ainsi que les Hauts-Plateaux, au projet **CapDel** et confronter la démocratie participative à des réalités géographiques et socioéconomiques souvent très différentes dans l'optique de généraliser ce programme expérimental à toutes les communes d'Algérie.

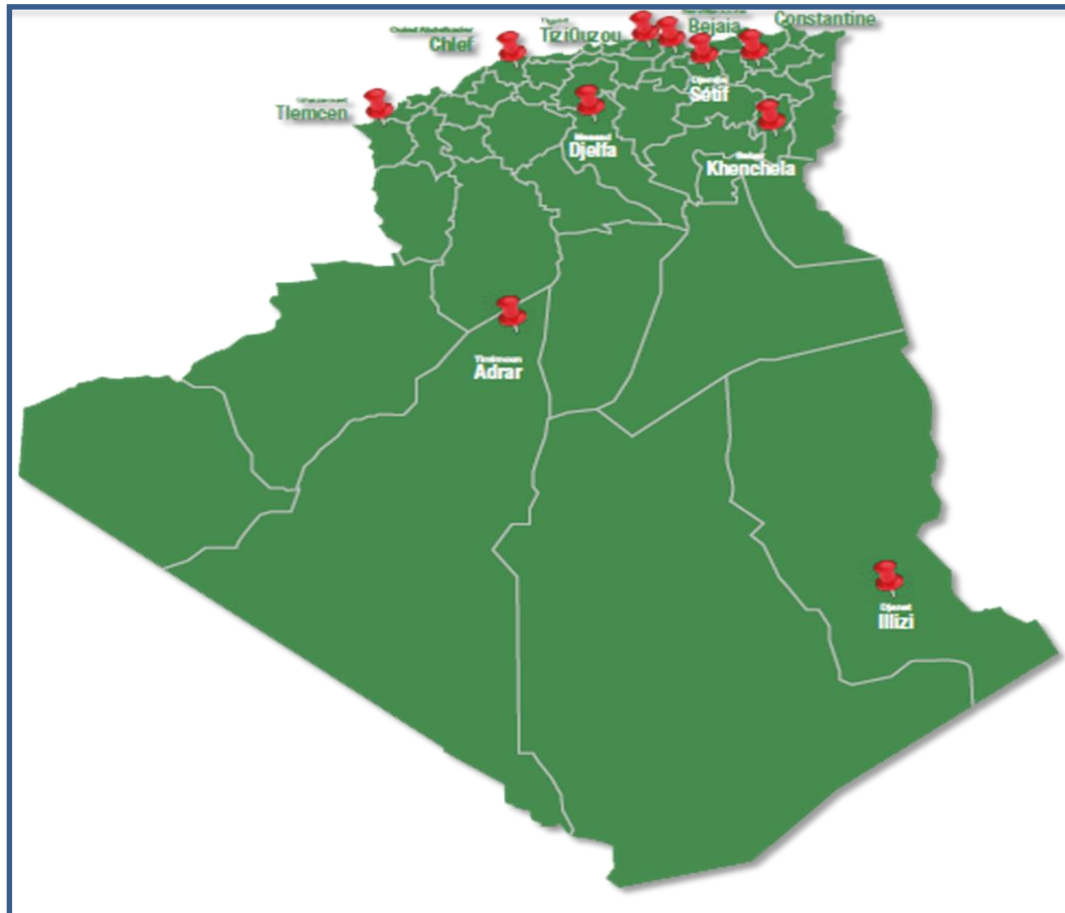


Figure 21 : Carte de position des communes choisies pour le programme CapDel
Source ; Document du projet CapDel , site <http://www.dz.undp.org>

3.2. Le montage financier du projet CapDEL

Le montage financier de ce projet dont le budget total est arrêté à la somme **11.702.000,00 \$** est réparti comme suit par les acteurs de ce projet :

- Contribution de l'UE : **8.532.000,00 \$** dont 7% frais de gestion (**558.168,00 \$**)
- Contribution du Gouvernement : **2.970.000,00 \$** dont 3 %frais de Gestion (**86.505,00\$**)
- Contribution du PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) : **200.000,00 USD**

3.3. Les Cibles du projet CapDel

De par l'amplitude des quatre composantes du projet, tous les acteurs locaux que ce soit les élus communaux, les cadres et agents administratifs de la commune, la société civile, et le secteur privé sont impliqués. D'autres acteurs sont également ciblés en fonction des besoins spécifiques propres à chaque composante. Dans le cadre de l'implication de la société civile à la gestion participative au développement local. Ce programme a été lancé en 2015 et s'inscrit dans l'Agenda 2030.

Conclusion

Malgré les efforts accomplis et les progrès réalisés, la gouvernance des communes connaît encore, de grandes insuffisances bien connues pour les deux missions principales dont elles ont la charge : offrir un service public de qualité et réaliser le développement local par elle-même en complément à l'action de l'Etat, soient un développement local global, intégré, durable par son approche participative et partenariale.

Les risques liés à la démocratie participative et à la décentralisation existent. En effet, à travers la lecture des différentes lois régissant la commune, nous constatons que le Président d'Assemblée Populaire Communale, élu du peuple, se voit déposséder de toutes prérogatives au profit du secrétaire général (représentant de l'Etat), premier responsable des affaires de gestion de la commune. Le P/APC se limite désormais à contrôler la gestion de sa commune. Par cette loi, la démocratie participative est devenue menacée par une gestion complètement déconcentrée au profit des agents de l'Etat (le Secrétaire Général et le Wali) compromettant ainsi toutes initiatives de développement et de création de richesses par les citoyens et leur élu.

Les approches participatives ont connu un essor considérable au sein de la Banque mondiale depuis la fin des années 1980. L'Algérie adhère à cette approche par le lancement du programme CapDel, et ce afin de promouvoir la démocratie participative au niveau des communes. Ce programme ambitieux a pour objectif d'élargir l'expérience sur les dix communes à toutes les communes du territoire national.

Par ailleurs, les instruments d'urbanisme POS et PDAU nécessitent une actualisation des moyens d'information et de participation citoyenne adaptés: technologie de communication par l'administration publique (« E-administration (administration électronique) et M-administration (mobile administration) »), qui permettent au citoyen d'interagir simplement via de tablettes ou smartphones avec les services administratifs pour une plus grande efficacité du secteur public et par rapport aux études sur la concertation et participation citoyenne.

Enfin, la crise de légitimité et de représentativité de nos démocraties représentatives d'une part et les limites des instruments d'urbanismes (POS et PDAU) d'autre part, nous incitent à exploiter de nouvelles pratiques basées sur la participation directe des citoyens, une forme d'urbanisme participatif qu'on retrouverait dans les systèmes locaux traditionnels. C'est dans cette perspective que nous allons investiguer dans le chapitre suivant un territoire susceptible d'être un terrain favorable à la participation citoyenne dans les projets d'aménagement.

CHAPITRE CINQUIEME

MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES EN KABYLIE : THAJMAËT, ACTEUR PRINCIPAL DANS LE DEVELOPPEMENT LOCAL

Introduction

L'implication de la maîtrise d'usage s'effectue à travers le management des parties prenantes dans le projet urbain. Ce management rejoint la socio-dynamique qui nous invite à considérer les organisations humaines comme des champs d'énergie, il se fait dans un processus à plusieurs étapes indispensables, dont la première consiste à identifier en début de projet les acteurs de projet qui seront étudiés et classés par l'équipe de projet selon leur importance et influence¹³³. L'identification des acteurs de projet urbain nécessite une étude pluridisciplinaire qui interpelle plusieurs sciences et disciplines telles que l'histoire, la sociologie, l'anthropologie sociale etc...

Le processus de management des parties prenantes prévoit en plus de l'identification des acteurs, l'élaboration de stratégies pour les faire participer les acteurs locaux de manière efficace dans la prise de décision du projet ainsi que la planification pour maîtriser l'engagement des parties prenantes durant l'exécution du travail de projet.

Pour le cas d'étude, nous nous intéresserons à l'organisation ancestrale Thajmaat qui a trouvé le moyen de survivre dans les différents systèmes et continuer à réactiver ses mécanismes dans tous ses états malgré les menaces qu'elle a subies durant la colonisation française notamment. Thajmaât a une histoire sociale, économique et politique particulière qui sera développée à travers la lecture diachronique est la survivance de cette institution qui tenait en échec les facteurs de division liés au clivage entre familles et lignées par le biais d'un droit « le qanoun » qui régit la vie du village, mieux encore, affirmant vis-à-vis de leurs populations que vis-à-vis du pouvoir contemporain, leur utilité et pertinence. La tradition de la Djamaa n'est pas spécifique au territoire de la Kabylie, c'est une réalité commune à toute l'étendue du territoire national.

¹³³ Selon la matrice « pouvoir et intérêt » développée précédemment dans le chapitre deuxième.

1. Lecture diachronique sur l'organisation ancestrale Thajmaât en Kabylie

L'action politique doit toujours intégrer cette notion d' « emboîtements de territoire », comme résultat d'une histoire, et nos projets de développement local n'auront de sens pour leurs usagers que dans la mesure où ils agiront en pleine compréhension de l'histoire constitutive des territoires concernés.

Il est donc question de faire une lecture diachronique sur Thajmaât en Kabylie comme un processus de mutation, à longue durée. En deux siècles seulement, courte période dans la formation des territoires, l'Algérie a connu trois régimes avec des ruptures historiques aussi brutales (Le régime Ottoman, la colonisation française et le pouvoir institutionnel actuel).

Il ne s'agit pas ici de faire une œuvre d'anthropologie sociale mais de comprendre le territoire de la Kabylie qui ne s'explique que par le passé car « l'espace actuel conserve les éléments des espaces précoloniaux et coloniaux »¹³⁴. Partant des spécificités locale, le passé de la Kabylie renferme des éléments qui, une fois récupérés puis réinjectés dans une démarche de participation citoyenne concertée donnerait une dimension locale au projet urbain.

A travers nos lectures sur la Kabylie, nous avons pu faire ressortir plusieurs périodes déterminées sur la base des critères liés au fonctionnement interne du village et de la djamaa ainsi que le rapport qu'entretenait Thajmaât avec le système central durant les périodes coloniale et postcoloniale.

Chaque période est choisie sur la base d'un grand évènement que la Kabylie a connu et a impacté la vie au village :

Année 1857 : représente la conquête définitive de la Kabylie en 1857.

Année 1871 : L'insurrection de Cheikh El Mokrani et Cheikh El Haddad.

Novembre 1954 : Déclenchement de lutte armée de libération nationale.

Juillet 1962 : Indépendance de l'Algérie.

Octobre 1988 : Mouvement de protestation populaire et ouverture du champ politique

134 Marc, COTE. (1993). L'Algérie ou l'espace retourné. Média-Plus, P10

1.1. Les échelles de l'organisation sociopolitique traditionnelle kabyle

Le territoire de la Kabylie a connu plusieurs recompositions et transformations sous les effets de l'administration durant la période coloniale et poste coloniale. En effet, L'organisation sociale kabyle, à l'instar de celle qui caractérise l'ensemble du monde berbère, repose sur deux fondements : un ordre lignager sur lequel se construit un système de fédération. Ce système articule des unités sociales incluses les unes dans les autres : plusieurs lignages « *axerrub, adrum* » constituent le village « *taddart* », plusieurs villages se regroupent en tribus « *laerc* », ces tribus pouvaient elles-mêmes être confédérées¹³⁵

A la conquête du territoire de la Kabylie par les français, le général Daumas en 1856 confirmait ce que le sociologue IBN KHALDOUN avait écrit à son époque à propos des Zouaoua « *La Kabylie est une agglomération de tribus qui se gouvernent elles-mêmes d'après des principes que la tradition et l'usage ont introduits dans les mœurs* ». Les liens entre les tribus présentaient des éléments de cohésion mais à un degré moindre que le village qualifié par les anthropologues Hannoteau et Letourneux d'unité territoriale de base de la composition du territoire de la Kabylie. Ces deux anthropologues avaient recensé en 1873 les principales tribus et villages.

Tous les villages se ressemblent dans leurs structures et dans leurs situations géographiques et l'étude d'un seul, suffit pour comprendre toute l'organisation sociale et politique des communautés villageoises.

Par ordre croissant on obtient Axxam (famille), axxarub (fraction), adrum (quartier), taddart (village), laârc (tribu), taqbilt (confédération de tribus).

1.1.1. Axxam

Il est composé de grands-parents, du père, de la mère et de leurs enfants. Trois générations vivent ensemble sous l'autorité de amghar (le vieux). Il est le porte-parole de la famille, notamment à la djemaa (tajmat).

Un ensemble de familles (ixxamen) ayant un ancêtre commun compose taxxarubt ou adrum dans certains cas.

¹³⁵ Ibn Khaldoun (Histoire des Berbères, t. I) évoque les Zouaoua en page 173, 185, 255, 256, 292, 293, 298, 298, 299 ; il énumère, en page 256, les noms des tribus et confédérations zouaoua « les plus marquantes » à son époque.

1.1.2. 1.2 Taxarubt

Taxarubt (fraction), est l'extension de la famille élargie. Elle occupe un espace bien défini. Taxarubt "est l'unité première de référence idéologique. L'ensemble des unités composant taxarubt partage en commun l'héritage symbolique légué par l'ancêtre en lignée paternelle. Elles sont collectivement comptables de l'intégrité physique de chacun des membres les composant, et de l'honneur du nom partagé en commun." Avant l'introduction du nom patronymique par l'administration coloniale, les membres de taxarubt (fraction) s'identifient à son nom. Elle porte le nom de l'ancêtre. A titre d'exemple : Mezyan n Ath Ali (ath Ali est le nom de Taxxarubt).

Un ensemble de tixarubin (fractions) compose adrum (le quartier). Cependant, imsenden ou Ibaraniyen (familles étrangères) qui se trouvent dans le village, s'insèrent dans les différentes fractions.

<i>Confédération</i>	<i>Tribus</i>	<i>Villages</i>	<i>Population</i>	<i>Confédération</i>	<i>Tribus</i>	<i>Villages</i>	<i>Population</i>
<i>Ifflissen Mellil</i>				<i>Aït Irasen</i>	Irjen	7	4390
	Imzalen	6	4032		Akerma	12	5444
	Imkiren	8	3819		Aït Asamar	4	3848
	Aït Amran	8	853		Aït Oumalou	8	3088
	Aït Bazouza	12	951		Aouggacha	7	2728
	Irafan	6	403	5	38	19498	
	Aït Mekla	15	2160	<i>Aït Jennad</i>	Aït Addas	6	6625
	Ighemrasen	7	1322		Aït Kodea	5	6258
	Ibouazzounen	5	953		Aït Ighzer	6	2956
	Arch alemmas	4	700		3	17	15956
	Aït Chilmoun	3	706	<i>Igouchdal</i>	Cherfa g Ighil	4	1182
	Aït Chenada	8	634		Ighil Imoula	1	1070
	Aït Yahya u Moussa	15	2551		Amechras	10	2113
	Ulayen	9	4048		t bu Gherdar	4	1457
	Aït Arif	1	1267		Aït Mendes	5	1538
14	107	24422	Aït Koufi		4	1968	
<i>Igawawen</i>	8	42	34178		Aït Ismail	8	3053
					Frikat	5	2608
<i>Aït Betroun</i>	Aït Yenni	6	5139		8	41	17060
	Aït Wasif	7	5532		<i>Aït Aïssi</i>	Abd El Moumen	
	Aït Bu Akkach	4	3120	Ameur ou Said			1611
	Aït Bu Drar	6	5958	Aït Mahmoud			5248
		23	9749	Aït Douala			2917
Aït Mengellat	7	4730	Aït Zmenzer			3831	
Aïttaf	2	2395	Iferdoum			1480	
<i>Aït Mengellat</i>	Akbil	5	3956	hassenawen		1547	
	Aït Bu Youssef	5	3348				
		19	14429	<i>Aït Idjer</i>	Imesdurar		1695
	Taka	1	5410		Djeur Alemmas		1975
	Imesdour	4	1940				5914
Imessuhal	2	2039					
<i>Aït Yahia</i>		7	5410				

Tableau 07 des principales tribus, villages et population estimée en 1873
(D'après Hanoteau Et Letourneux, 1873)

Source : <https://www.socialgerie.net/spip.php?article162>

1.1.3. Adrum (quartier)

Dans les grandes communautés villageoises, le quartier marque une limite géographique. Ainsi, "la structuration qui va de l'axxam à adrum se trouve projetée dans l'agencement des habitations, des tombes au cimetière et jardins". Un ensemble de iderma (quartiers) forme taddart (le village).

Il arrive que, pour se défendre ou pour attaquer un ennemi commun, des villages s'unissent et forment laârc (tribu) : "Des tribus se liguant contre l'ennemi commun, les confédérations des Flisas, des Guechtoulas, des Aït-jenad, et des Ait Iraten prirent les armes et engagèrent la lutte, en commun, contre les autorités locales que les deys d'Alger cherchaient à leur imposer." ¹³⁶Pour les mêmes raisons, les tribus se confédèrent et forment Laârac ou taqbilt (confédération de tribus). Elles sont dissoutes dès que les mêmes conditions qui les ont fait naître cessent d'exister.

1.1.4. Taddart

Taddart (communauté villageoise) se présente comme une petite république. Taddart (village) qui vient du mot dder (vivre) signifie lieu de vie. "Le village représente le monde des vivants, le monde social, doté d'une organisation socio-économique et politique afin d'assurer sa reproduction physique et sociale". Taddart est administrée par une autorité dirigeante qui est Thajmaât (assemblée du village). Elle est composée de "lamin", assisté par des temans (représentants des différentes xarubas), d'un oukil (trésorier) et d'un imam (secrétaire).

Avant la colonisation française, Thajmaât était un véritable conseil politique doté d'un droit coutumier et de toute indépendance. Elle gère les affaires de la communauté : guerre, paix, promulgation des lois ou leur annulation ... Ils exécutent les décisions de l'assemblée, ils veillent sur le patrimoine et les intérêts généraux du village.

Après la colonisation, Thajmaât n'a plus les mêmes prérogatives d'avant, elle est remplacée d'abord par celle du douar (une seule pour toute la tribu). Elle est dirigée par un corps composé d'un bachagha, d'un caïd et de notables choisis et nommés par l'administration. Ensuite, ce conseil est devenu l'assemblée communale qu'on connaît de nos jours. La dilution de Thajmaât n taddart (conseil

¹³⁶ Organisation socio-politique et économique de la Kabylie avant et après 1857, <http://www.depechedekabylie.com/contribution/30113-organisation-socio-politique-et-economique-de-la-kabylie-avant-et-apres-1857.html>

du village) dans celle du douar ne peut trouver explication que dans la volonté d'avoir la mainmise sur la Kabylie frondeuse.

1.1.5. Aarche ou tribu en kabylie

Un ensemble de villages constituaient une tribu dont le nom est celui d'un ancêtre plus mythique que réel.

1.1.6. Taqbilt ou la confédération de tribu

Groupe de deux (02) ou plusieurs Aarch unis par des liens fédératifs. La confédération (*taqbilt*) était le niveau de fédération le plus large mais aussi le plus lâche : les tribus confédérées (car certaines ne l'étaient pas) gardaient entière leur autonomie et le conseil des notables de la confédération, au sein duquel était représentée chacune des tribus confédérées, ne se réunissait qu'en des circonstances exceptionnelles, en particulier en cas de guerre.

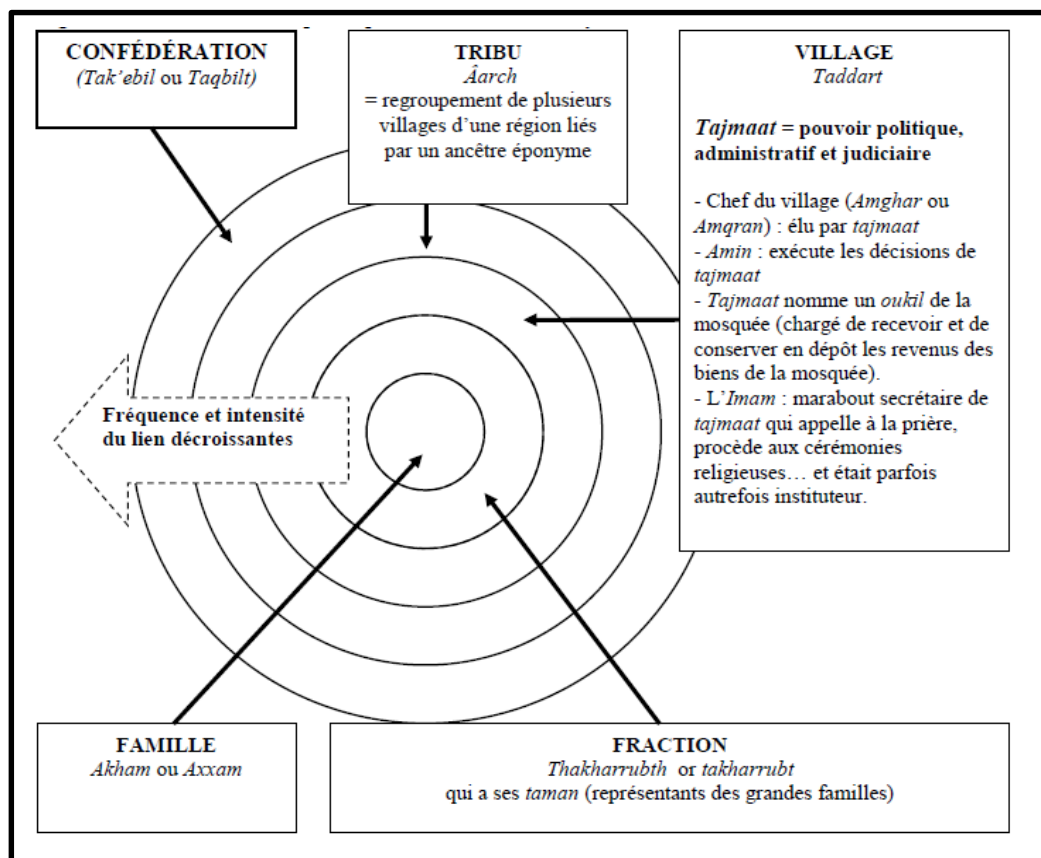


Figure 22 La structure sociopolitique traditionnelle kabyle

Source : PERRET, C., PARANQUE, B., & ACHIR, M. L'organisation socio-politique des villages kabyles:

Une gouvernance spécifique des ressources naturelles P05

1.2. Thajmaât durant la période coloniale

1.2.1. Thajmaât entre 1830 et 1857

Dans l'ouvrage *Berber Government*, Hugh Robert met en exergue la singularité de l'organisation politique de la Kabylie précoloniale allant jusqu'à dire qu'il y a eu un gouvernement par un système de Self Gouvernement appelé « la cité kabyle » dans une échelle limitée de la Kabylie. Aussi, Alain Mahé souligne que les missions de Thajmaât « *Avant la colonisation française, les prérogatives et les charges municipales de la tajmat correspondaient, nolens volens, à celles d'un Etat, de la perception et de l'affectation des impôts à la politique extérieure en passant par l'administration de la justice* ». ¹³⁷

Nous nous intéresserons aux études de la première génération d'ethnographes coloniaux Hanoteau et Letourneux achevées en 1886. Leur travail est qualifié par les spécialistes d'études sérieuses et objectives parce qu'elles étaient « *animées par un très fort besoin de savoir* » ¹³⁸

Par ailleurs, le village était l'unité de base territoriale et politique qui unit les citoyens par des liens horizontaux qui adhéraient à un même système de représentation portés par des valeurs qui constituaient jadis le ciment des liens sociaux des communautés villageoises suscitant l'étonnement et l'admiration des ethno-anthropologues, des militaires et administrateurs français qui ont étudié la Kabylie au 19^{ème} siècle.

Les valeurs de l'égalitarisme, de l'hospitalité et « l'esprit d'association et de solidarité » sont des valeurs partagées par tous les habitants du village et consacrées par Thajmaât. Durant des siècles, la gestion des affaires internes du village par Thajmaât avait pour objectif de préserver la cohésion sociale. En plus de la gestion interne, L'organisation Thajmaât par son intégrité était l'unique représentant lorsqu'il s'agissait des affaires externes au village. Cette situation prévalait avant la conquête définitive de la Kabylie en 1857.

La France fut la première puissance étrangère à avoir totalement conquis la Kabylie et l'avoir administrée malgré les difficultés rencontrés pour maîtriser ce territoire face à la résistance rencontrée par les habitants de cette région.

¹³⁷ Mahé, A. (2000). Les assemblées villageoises dans la Kabylie contemporaine : traditionalisme par excès de modernité ou modernisme par excès de tradition.

¹³⁸ Roberts, H. (2005). Perspectives sur les systèmes politiques berbères : à propos de Gellner et de Masqueray, ou l'erreur de Durkheim. *Insaniyat. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, P32

Avant la conquête de la Kabylie, les populations de la basse Kabylie avec les Zaamoum et chez les Igouawen avaient envoyé des contingents des moudjahidines pour défendre un Etat islamique au nom du Djihad. Une alliance conjoncturelle malgré les conflits et tensions qui existaient entre les populations kabyles et la régence Ottomane notamment en ce qui concerne l'impôt imposé par cette dernière.

1.2.2. Thajmaât entre 1857 et 1871 : Première Tentative de contrôle et de destruction de la Djamaa

L'administration française ne supprima pas les institutions kabyles : la soumission de la Kabylie, négociée entre le Maréchal Randon et les tribus kabyles en juillet 1857¹³⁹, garantissait le maintien des institutions ; maintenues donc parce qu'incontournables, ces institutions seront soumises à un long processus de neutralisation.

« L'organisation kabyle », devenue effective dès 1858 sous la responsabilité du Maréchal Randon, avait pour objectif de soumettre la *djemaâ* au contrôle de l'autorité française ; elle perdit donc son autonomie politique et financière. Quant à l'*amin*, bien que le principe de son élection ait été maintenu, il devint un agent au service de l'autorité française ; enfin, dans chaque tribu, fut créé un emploi d'*amin el-oumena*. Ce fonctionnaire était rémunéré, « *son rôle doit se borner à renseigner [l']autorité française, à transmettre ses ordres et à agir suivant ses instructions* » (Hanoteau 1893, t. 1, p. 134).

Afin d'instrumentaliser la Djamaâ, un décret a été mis en application par la France le 23 mai 1863, qui stipulait dans son article 16 que « *La Djemaa est créée dans chaque douar-commune* ». Suivi de l'Instruction ministérielle du 11 juin 1863 qui recommande de " *donner l'investiture officielle aux réunions de notables qui, sous la dénomination de Djemaâ, représentent l'intérêt collectif* ".¹⁴⁰

¹³⁹ Emile Carrey (1994 : 66 et 67) rapporte en ces termes les propos du maréchal Randon lors de la soumission des At-Yiraten et des tribus qui les avaient aidés à défendre les dernières positions : « Vous pourrez, comme par le passé, vous choisir des amins mais ils doivent être reconnus et investis par la France ; vous pourrez même garder vos institutions politiques de villages pourvu que vos chefs sachent vous maintenir en paix ». Ces propos concentrent les principes du système dénommé « organisation kabyle ». Abrous, D. (2004). Kabylie: anthropologie sociale. *Encyclopédie berbère*, (26), 4027-4033.

¹⁴⁰décret du 20 mai 1868 qui portait interdiction de la djemaâ de village et autorisait un seul conseil par ârch, à la tête duquel était nommé un caïd, et enfin du décret du 24 décembre 1870 qui élargissait l'instruction du 11 juin 1863 à tout le territoire civil.

1.2.3. Le sénatus consulte de 1863...Une machine de guerre pour affaiblir les tribus

« ...Le sénatus-consulte de 1863 est en effet la machine de guerre la plus efficace qu'on peut imaginer contre l'Etat social indigène, et l'instrument le plus puissant et le plus fécond qui puissent être mis aux mains de nos colons » (le capitaine A. Vaissières ,1893).

Le Sénatus-consulte avait un grand impact sur la société algérienne, malgré qu'il comporte sept articles seulement. Quoique qu'il a reconnu aux aborigènes la propriété de leurs terres, son objectif majeur sous-entendu était l'établissement de la propriété privée au sein des terres tribales (*arch*) par étapes, en commençant par la délimitation et la désarticulation de la tribu; unité territoriale, économique et politique sur laquelle reposent les fondements de la société algérienne en l'éclatant en douars, ensuite de distribuer les terres entre ces douars, puis l'établissement de la propriété privée entre les membres de ces douars.

1.2.4. L'insurrection de 1871

L'alliance entre les kabyles et les français s'est assez rapidement révélée soumission. El Mokrani , Issu d'une famille de très haut rang, issue de la dynastie des Ath Abbès (branche de la dynastie hafside de Bejaïa), maîtres de la Kalaâ N'Ath Abbès et de la région de Medjana (Bordj Bou-Arreridj) depuis le XVIe siècle, a adressé une lettre de démission aux autorités militaires coloniales françaises en mars 1871 les informant par la même de son intention de les combattre. Il écrit : « Vous connaissez la cause qui m'éloigne de vous ; je ne puis que vous répéter ce que vous savez déjà : je ne veux pas être l'agent du gouvernement civil. [...] Je m'appête à vous combattre ; que chacun aujourd'hui prenne son fusil. » (Lettre de cheikh El Mokrani au capitaine Olivier).

Le 16 mars 1871, Cheikh El Mokrani lance six mille hommes à l'assaut de Bordj Bou Arreridj mais ne parvenant pas à le prendre, il lève le siège dix jours plus tard.

Il sollicite alors le renfort de Cheikh El Haddad, chef de la confrérie Rahmaniya qui, dès le 8 avril de la même année, proclame le djihad. Son fils Aziz devient l'« émir des soldats de la guerre sainte ». Ce sont alors plus de 150 000

http://algerroi.fr/Alger/documents_algeriens/synthese_1945_1946/pages/politique/textes/6_historique_reforme_djemaas.htm

kabyles engagés dans une insurrection populaire qui s'étendra d'abord à la Grande et petite Kabylie (Tizi-Ouzou, Fort-National, Draâ-el-Mizan, Dellys, Bougie, Bordj-Menaïel et Palestro) avant de toucher le massif des Beni Menasser (région de Cherchell, jusqu'au Sud (chott du Hodna et Batna, Touggourt ou Ouargla).

Quelques 250 tribus, soit un tiers de la population algérienne de l'époque se sont soulevées contre le pouvoir colonial en place. Malheureusement, et en dépit de l'engagement de plus de 100 000 hommes dans les combats, le manque d'armes et l'absence d'une réelle coordination de guerre va accélérer la défaite de l'armée de résistance. Le 5 mai 1871, Cheikh Mohamed El Mokrani meurt au combat près du village d'Aïn Bessam.



Figure 23 Attaque de Bordj Bou Arreridj par les hommes du cheikh El Mokrani
Source : Gravure de Léon Morel-Fatio, L'Illustration, 1871.

L'alliance entre Cheikh El Mokrani qui sollicite Cheikh El Hadded témoigne une fois encore, de la place des systèmes locaux traditionnels aux yeux de la population locale. Le chef de la confrérie des Rahmaniya, proclame la guerre sainte au marché des Mcisna à Seddouk¹⁴¹. Aussitôt 150 000 Kabyles se soulèvent. L'insurrection contre le pouvoir colonial menée depuis la Kabylie des Bibans ne pouvait s'étendre sans l'aide de la confrérie Rahmania qui a mobilisé les populations locales à travers l'organisation Thajmaât bien que placées sous le contrôle de l'autorité française. Les *amin* et surtout les *amin el oumena* « ont été l'âme de la révolte dans leur pays et se sont fait remarquer par leur ardeur à nous combattre et leur opiniâtreté dans leur résistance », souligne une lettre envoyée aux autorités militaires de la région (lettre n° 247 du 21 juin 1871)¹⁴². Cette lettre contient de aussi des détails très précis sur les mesures de répression : débats sur le mode d'application du séquestre, listes d'otages retenus jusqu'au paiement de la contribution de guerre par les villages et/ou tribus, et surtout de longues listes de prisonniers « dangereux à éloigner du pays » (Lettre n° 290 du 10 juillet 1871) parmi lesquels de nombreux *amin* et *amin el oumena* ainsi que quelques lettres détaillées portant sur la nécessité de revoir le fonctionnement des djemaa.¹⁴³

¹⁴¹ Phillip C. Naylor, *Historical Dictionary of Algeria*, Scarecrow Press, 2006

¹⁴² Voir Les Archives d'Outre-Mer, Aix-en-Provence : Fonds des bureaux arabes, cercle de Tizi-Ouzou, registre de correspondance n° 31II/17 du 2 janvier au 18 octobre 1871 ; dans ce registre, les lettres n° 247 du 21 juin 1871, n° 273 du 5 juillet 1871, n° 286 du 9 juillet 1871, n° 290 du 10 juillet 1871

¹⁴³ lettre n° 372 du 10 août 1871 et lettre n° 376 du 11 août 1871.

1.2.5. Mesures de répression suite à l'insurrection de 1871

La répression fut pénible, les résistants furent considérés et traités comme des bandits. L'insurrection de 1871 fut la dernière grande tentative de révolte généralisée. Elle révéla la foi religieuse et patriotique des masses rurales algériennes. Les terres perdues, les troupeaux volés, contributions de guerre, les amendes, les fermetures de zaouïas, les condamnations et les déportations : toute cette répression fut douloureusement ressentie par les Algériens. Suite à l'insurrection, plusieurs sanctions et mesures ont été engagées par les colons dans le but de déconstruire la Djamaa et éviter toute tentative de résistance à la colonisation : paiement de l'indemnité de guerre, suppression des prérogatives administratives et judiciaires, tentatives de francisation du régime foncier algérien.

1.2.5.1. Paiement de l'indemnité de guerre

La première sanction fut le paiement d'une indemnité de guerre, fixée par fusil. Les villages qui avaient pris une part active à l'insurrection durent payer une contribution de guerre qui rapporta au total plus de 36 millions de francs dont le recouvrement s'étendit jusqu'en 1890. Les leaders de l'insurrection sanctionnés, Cheikh Haddad fut condamné à 5 ans de prison, Bou Mezrag à la peine de mort, commuée en celle de la déportation.

1.2.5.2. Suppression des prérogatives administratives et judiciaires

Après la répression de l'insurrection de 1871, la Grande Kabylie fut rattachée au territoire civil et des juges de paix y furent nommés. Les prérogatives administratives et judiciaires furent donc supprimées. Les dernières mesures accentuèrent la mainmise de l'administration française sur les institutions kabyles. Cette « *djamaa des douze* » (*tajmaet n tñac*) souleva en Kabylie une vive réprobation.

Les Kabyles, précise Ageron, « *ignorèrent pendant longtemps ces tribunaux. En 1885, nos juges de paix de Kabylie n'avaient encore que dix-neuf affaires à instruire dans l'année. Apparemment, comme par le passé, les djemaâ ou des arbitres officieux connurent l'essentiel de leurs contestations* »¹⁴⁴. Ils constituèrent, pour donner le change aux administrateurs militaires, des assemblées officielles, aux

¹⁴⁴ Ageron 1968, t. 1, p. 284-285

ordres de l'assemblée réelle, occulte, « qui continuait, dans l'ombre, à diriger les affaires du village et à souffler aux membres de l'assemblée fantoche la conduite à tenir »¹⁴⁵ .

1.2.5.3. Tentatives de francisation du régime foncier algérien

1.2.5.3.1. La loi Warnier 1873

La loi Warnier comportait "la francisation" du régime foncier algérien, et ce pour mettre fin aux pratiques de la *chafaa* et de l'indivision et permettre de libérer la propriété privée. L'article 1 de cette loi stipule : *"L'établissement de la propriété immobilière en Algérie, sa conservation et la transmission actuelle des immeubles et des droits immobiliers, quels que soient les propriétaires, sont régis par la loi française. En conséquence sont abolis tous droits réels, servitudes ou causes de résolution quelconque fondés sur le Droit musulman ou kabyle, qui seraient contraires à la loi française"*¹⁴⁶

Cette loi visait explicitement l'accélération de l'assimilation de l'Algérie à la métropole en soumettant les indigènes au code français, en fait, la simple délivrance d'un titre de propriété à un propriétaire musulman impliquera la francisation irréversible de son bien ; ce qui facilitera sa liquidation dans le marché immobilier afin de donner une poussée à la colonisation privée. Les conséquences de cette loi étaient importantes, si avant 1873, il y avait en moyenne 326 ventes judiciaires annuelles, 118 licitations et 166 saisies, la loi de 1873 a fait tripler les ventes judiciaires et les saisies. Nous avons respectivement :

De 1874 à 1880 : 371 ventes judiciaires- 150 licitations -188 saisies.

De 1880 à 1884 : 604 ventes judiciaires 241 licitations 320 saisies.

Cette loi a permis à la colonisation privée d'acquérir 387 000 hectares de bonnes terres de plaines¹, notons que l'application de cette loi n'a pas touché les régions isolées ni la Kabylie. Selon le Gouverneur Tirman (1892) : *"la loi avait servi*

¹⁴⁵ Alain Mahé, Histoire de la Grande Kabylie, 2001.

¹⁴⁶ la loi du 26 juillet 1873 relative à l'établissement et à la conservation de la propriété en Algérie et qui porte le nom du préfet Auguste Warnier

à dépouiller les indigènes, et beaucoup sont devenus khammès sur leur propre terre".¹⁴⁷*

1.2.5.3.2. La loi de 1887 (ou le petit sénatus-consulte)

Les colons à travers cette loi, qui visait à rectifier la loi de 1873 et à reprendre les opérations du sénatus-consulte de 1863, ont cherché à accélérer la francisation de l'ensemble des terres, à travers l'abolition des fondements du droit musulman par le démembrement, l'individualisation et l'aliénation des terres tribales pour alimenter le marché foncier et faciliter l'accès individuel du colon à de nouvelles terres, en facilitant les partages en cas d'indivision et en allégeant les frais des procédures par rapport à celle de 1873.¹⁴⁸

En plus du foncier, La France à travers cette loi s'attaquait pour la première fois à l'indivision et au patrimoine foncier des familles algériennes en obligeant les co-indivisaires à opérer le partage matériel lors des procédures de vente. Enfin, une partie des frais de procédures de la loi incombait désormais à l'Etat et aux communes.

1.2.5.3.3. La loi de 1897 : Amendement de la loi Warnier

Les lois de 1873 et 1887 ont donné place à des abus sans limites, ce qui a mené à leur abolition et à la promulgation d'une nouvelle loi, celle du 16 avril 1897, à travers laquelle les colons ont essayé de rétablir relativement certaines mesures du droit musulman (chafaa), en supprimant le caractère irréversible de la francisation des terres que stipule la loi Warnier, "*Tout indigène possesseur ou prétendant avoir droit à la possession d'une terre Arch, pouvait requérir l'ouverture d'une enquête partielle devant lui permettre, s'il est reconnu propriétaire de la terre, d'en disposer dans les conditions de droit commun*" et que "*Le propriétaire comme les acquéreurs peuvent toujours prendre l'initiative des procédures organisées par la présente loi afin d'obtenir la délivrance des titres de propriété*",¹⁴⁹

¹⁴⁷ Mahi Ahmed .Les tribus face à la propriété individuelle en Algérie. Sénatus-Consulte de 1863 et loi Warnier de 1873. Source : <http://algeriedebat.over-blog.com/2015/10/les-tribus-face-a-la-propriete-individuelle-en-algerie-senatus-consulte-de-1863-et-loi-warnier-de-1873.html>

¹⁴⁸ La loi du 28 avril 1887 (1888-1892), Correspondance relative à des propositions de composition de djemaa, de délimitation de terrains, aux impôts arabes, à l'application de la loi du 28 avril 1887, état des immeubles à classer comme communaux. Source <http://anom.archivesnationales.culture.gouv.fr/ark:/61561/qa969eyyzl.num=20.form= complexe.s tart=101>

¹⁴⁹ Nouschi, A. (2013). Enquête sur le niveau de vie des populations rurales constantinoises de la conquête jusqu'en 1919 : essai d'histoire économique et sociale. Editions Bouchène.

Le régime du sol algérien sera marqué par la coexistence de deux régimes législatifs fonciers : le régime des terres francisées et le régime des terres non francisées qui correspond au droit musulman jusqu'à 1956, où il y avait un tournant dans la politique algérienne : la volonté d'assimilation totale de l'Algérie à la France. En recherchant l'égalité absolue entre musulmans et européens, il s'agira de mettre un terme à la coexistence des deux régimes dans presque tous les domaines : francisé/non francisé, et la mise en place de la politique dite d'intégration sauf au niveau du droit privé ou certaines particularités issues du droit musulman seront maintenues, mais facultatives¹⁵⁰.

Pour conclure, les mesures de répression ont donc réduit d'une part, les ressources économiques des paysans, en limitant les espaces nécessaires aux activités agropastorales, ce qui mena par la suite à la paupérisation des algériens, et d'autres part, elles ont brisé les groupes sociaux et les liens des familles et troisièmement elles auront déterritorialisé les tribus ; ce qui a conduit à la disparition de bon nombre d'entre elles ; et de grandes.

1.3. Thajmaât pendant la période de la révolution nationale entre 1954-1962

L'assemblée villageoise durant la période de la lutte armée de libération nationale se trouvait dans une position difficile, entre deux feux, l'armée française et le Front de Libération Nationale (FLN). L'insurrection du FLN ne se prolonge que dans les Aurès. Mais, dès janvier 1955, elle gagne, en second, la Kabylie (la wilaya III pour le FLN), qui ne cessera alors d'être un des cœurs, si ce n'est le principal foyer, du FLN et de l'insurrection.

L'importance de l'implantation du FLN en Kabylie et notamment en Grande Kabylie s'explique de deux façons. Sur le plan géographique, le département de la Grande Kabylie (ou département de Tizi-Ouzou), montagneux et boisé, difficile d'accès, est un cadre idéal pour l'implantation de maquis. De plus, sa situation stratégique est primordiale, car il assure les liens entre l'Algérois et le Constantinois.

¹⁵⁰ Bencheikh-El-Fegoun Abbassi.F, Thèse : L'impact des lois foncières coloniales sur la situation socio-économique des paysans Algériens, de 1873 à 1911 : Application à trois communes de l'ancien arrondissement de Constantine (El Khroub-Oum el Bouaghi-El Milia), université Mentouri de Constantine, 2007. *Khammès : métayer au 1/5ème de la production.

Les institutions kabyles traditionnelles ont survécu de manière souterraine en parallèle avec le système administratif colonial, jouissant ainsi d'une légitimité certaine. Jean Morizot qui, affecté en Kabylie en qualité d'administrateur, rendit compte du mode de survie de ces institutions :

« Lorsque les Kabyles de la région de Fort furent invités à se grouper en centres municipaux, ils ont tout simplement reconstitué officiellement les petites républiques berbères d'avant la conquête que nous pensions mortes ; leurs limites respectives étaient restées bien vivantes dans la mémoire des gens et les villages et les hameaux se sont regroupés à l'intérieur des centres municipaux presque exactement comme ils étaient autrefois dans la Kabylie indépendante. [...] réserve faite cependant des groupements tribaux et des anciennes confédérations qui ont disparu »¹⁵¹

Ce constat de persistance des institutions kabyles après plus d'un siècle de domination française a placé entre autres la région sous contrôle militaire. La wilaya III, celle de Grande Kabylie, en dépit de sa proximité d'Alger, a connu les plus nombreux combats en Algérie, elle a aussi payé le plus lourd tribut en morts, puisque toute une génération d'adultes a été très sévèrement ponctionnée, au point d'accroître encore le déséquilibre démographique ¹⁵²

1.4. Devenir de Thajmaât à partir de l'indépendance en 1962

1.4.1. Durant les années 60 et 70 : Thajmaât en situation de semi clandestinité

Au lendemain de l'indépendance, les villages kabyles, bien que décimés par la guerre, bien que dépeuplés par l'exode rural, ne furent pas désertés et la gestion de la vie quotidienne exigeait un minimum de concertation. Sont alors nées ou ont continué à survivre, selon les cas, des djemââs tout à fait informelles en marge des structures officielles, des Assemblés Populaires Communales (A.P.C) que nous développerions plus loin dans le chapitre qui va suivre.

Après 1962, l'Algérie indépendante manifestait un sentiment de suspicion et de mépris envers Thajmaât. L'idée d'une unité nationale menacée, était mise en avant pour interdire toute expression des particularismes locaux. A cela s'ajoute le

151 Morizot 1962, p. 117

152 Dans beaucoup de villages de Kabylie, en 1970, presque la moitié des femmes étaient veuves. Le déficit en hommes atteignait, en 1971, 6 % en Kabylie, contre 2 % pour toute l'Algérie [L ACOSTE – DU JARDIN , 1976a]

volontarisme politique et le projet moderniste socialiste, qui avaient pour objectif la création d'une société et la formation d'un homme nouveau, ce qui supposait la disparition de l'organisation sociale traditionnelle, perçue comme obstacle aux mutations profondes envisagées.

Mais le manque d'encadrement dans la nouvelle administration, contraints les élus locaux à composer, malgré eux, avec les représentants des communautés villageoises. Jusqu'au début des années 1980, la Thajmaât était dans une situation de reconnaissance inavouée vis-à-vis des structures officielles. M. B. Salhi nous donne une image plus claire et précise du statut ambigu des représentants des villages à cette époque. « *En réalité tout en leur déniaient un statut officiel et en les acculant à une semi-clandestinité, c'est-à-dire en leur contestant toute Légitimité, on les tolère* ». ¹⁵³

Lors de sa fondation en 1963, le Front des Forces Socialistes F.F.S. lui-même reconnaît dans ses statuts l'importance de la Thajmaât, l'assemblée villageoise, " *institution démocratique encore vivace de nos jours et qui fait partie de notre patrimoine national le plus authentique et le plus glorieux* ".

Par ailleurs, au tournant des années 70, avec la mise en œuvre des plans spéciaux de développement, les communautés villageoises kabyles ont exprimé des demandes de modernisation des infrastructures et d'apport des signes du confort moderne (eau, électricité) par le biais de représentations dûment cooptées par les Thajmaâts qui jouait un rôle de représentant communautaire de fait entre l'Etat moderne socialiste et les populations locales. ¹⁵⁴

Dans les villages qui avaient conservé ce rite, la *djemaâ* se chargeait de l'organisation du sacrifice d'automne (*timecret*) ¹⁵⁵. Ces rares activités que la djemaâ continuait à gérer ont permis le maintien des anciens liens de solidarité, principalement les travaux collectifs et les cotisations auxquelles participent aussi les émigrés. La djemaâ, en survie forcée, était tombée sous la loi du silence à l'instar de tout ce qui relevait de la spécificité berbère.

¹⁵³ Salhi M-B, 1999. Modernisation et retraditionalisation à travers les champs associatif et politique : le cas de la Kabylie. In *Insaniyat*, n° 8, p 11

¹⁵⁴ Salhi, M. B. (1999). Modernisation et retraditionalisation à travers les champs associatif et politique : le cas de la Kabylie. *Insaniyat Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*.

¹⁵⁵ *timecret*, appelé aussi LEWZIEA, une fête traditionnelle de partage et de solidarité qui met fin, durant un jour, aux inégalités par le sacrifice de bœuf ou d'un certain nombre de moutons repartis sur toutes les familles du village.

1.4.2. La Kabylie Après 1988

A partir de 1988, après les événements du mois d'octobre qui entraînent l'ouverture du champ politique, la promulgation de la loi relative aux associations¹⁵⁶ permet aux instances de gestion villageoises (Thajmaât) de réapparaître dans une nouvelle forme qualifiée par M.B.Salhi ¹⁵⁷ de processus de retraditionalisation (Résurgence) de Thajmaât à travers les champs associatif et politique. Ce mode de représentation prend la dénomination nouvelle de "comité de village" qui fonctionne sur le même mode dans la mesure où, objectivement, nous sommes aussi en présence d'un élément de modernisation qui réfère à des formes de solidarité « dépourvues d'antécédents » dans la société kabyle.

156 Loi n°90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations

157 Mohamed Brahim SALHI ; enseignant-chercheur en sociologie et anthropologie à l'université de Tizi Ouzou.

	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	Total
Ass. Religieuses	2	8	72	27	10	7	7	4	7	5	16	10	175
Ass. Culturelles		3	30	36	75	63	78	49	48	27	37	20	466
Asso. Parents d'élèves	19	133	30	39	11	23	48	20	4	5	35	21	388
Club scientifique	2	2	1	4	2	1	5	3	6	2	1	5	34
Asso. Sociales & humanitaires	1	2	5	13	7	6	2	11	1	8	6	10	72
Asso. De secourisme					1								1
Asso. Chasse	1	1	3	7									12
Asso. Auberges		1	2										3
Asso. Office du tourisme		1											1
Asso. Activités de jeunes		4	21	6	2	2	6	3	5	7	8	1	65
Asso. Foyers de jeunes	1			1									2
Asso. Professionnelles			6	16	11	3	9	5	4	5	6	1	66
Asso. Des ayants droit			13	14	6	10	7	4	6	5	2	2	69
Asso. Des villages			23	163	113	51	77	77	62	47	53	33	699
Asso. Des chômeurs				7	7	1							15
Clubs sportifs amateurs											106	53	159
Ligues de sport											12	8	20
Asso. Sport Universitaires											6	5	11
Total	26	154	207	333	245	167	239	176	143	111	288	169	2258

Tableau N08 : Création et objet des associations de 1987 à 1998 dans la wilaya de **Tizi Ouzou**

Source : Hacherouf, H. (2010). Le mouvement associatif en milieu rural. Le cas de la wilaya de

Bejaia. *Insaniyat/إنسانيات* (49), 19-39.

Le tableau sur la création des associations nous livre quelques éléments de réflexion sur la naissance d'un tissu associatif très dense. Nous constatons, qu'à partir de 1989, Les associations villageoises apparaissent aussi avec force en 1990 et 1991, qualifié de version actualisée de Thajmaât.

2. Rôle de Thajmaât ou bien le comité de village dans la participation au concours AISSAT Rabah des villages les plus propres de Tizi Ouzou

Nous nous intéressons tout d'abord au concours de Rabah Aissat des villages les plus propre de Tizi Ouzou qui connaît d'année en année une plus grande mobilisation et participation des villages puis aux villages lauréats à ce concours. Nous avons commencé notre travail de terrain dans un premier temps au village Tiferdoud, perché à 1197 mètres sur les hauteurs d'Ain El Hammam dans la commune d'Abi Youcef, village exemple qui a obtenu en 2017 le premier prix de la 5e édition du concours Rabah Aïssat des villages les plus propres de la wilaya de Tizi Ouzou mais par manque de données, nous nous sommes orienté vers le village Sahel à Bouzeguene qui a remporté la 7e édition du concours Rabah Aissat en 2019, ce qui est intéressant dans ce village , il a la particularité d'être l'un des plus grands villages en terme de superficie (50 ha), de nombre de grande famille (lignage)¹⁵⁸ et de populations qui résident de manière permanente au village (plus de 3000 habitants) . C'est pour dire que le changement dans l'échelle et la taille du village n'influe pas de manière systématique sur la gestion des affaires locales par le comité de village, une forme de résurgence de Thajmaât ancestrale en comparaison entre les pratiques de l'organisation ancestrale Thajmaât qui sera développés dans ce chapitre.

2.1. Organisation du concours AISSAT Rabah

Le concours dénommé un concours dénommé « CONCOURS AISSAT RABAH DES VILLAGES LES PLUS PROPRES », portant le nom de l'ancien président de l'Assemblée de wilaya, assassiné en 2006, est organisé par l'Assemblée Populaire de la Wilaya (APW) de Tizi Ouzou, une fois par an sous le contrôle d'un

158 Les 37 grandes familles du village de sahel de Bouzegueune : Abdedou , Amini , Amzal , Aouchiche, Bakouche , Bara , Benlalli , Betraoui , Boudi , Boudia, Bouzid, Chabane , Chabi , Chebine , Chebini , Chebhi , Djaoui , Habbi , Harriche , Hadji , Hamza , Hamzi , Habhab, Kacimi , Lamri , Mecheguigue , Messani , Mounsi , Oudali , Remini , Remidi , Ramdani, Remichi , remli , Redjadj , Saci , Saiki , Zamat.

huissier de justice. La première élection de ce concours a eu lieu en 2007 puis interrompu entre 2008 et 2019.

La commission Santé, Hygiène et protection de l'environnement est chargé de superviser et d'évaluer les participants au concours Aissat Rabah en collaboration avec plusieurs directions de la wilaya de Tizi Ouzou à savoir :

Organisme	Nombre de représentants	Observations
représentant de la direction environnement	01	/
représentant de la direction de la Santé Public (DSP)	01	/
représentant de la direction de la culture	01	/
représentant de la direction du tourisme	01	/
représentants de chacune des associations environnementales	07	L'association « LES COMPAGNANTS DE DJURDJURA » de la daïra de OUACIFS , L'association GAROURA de la commune de BOUDJIMA, L'association ECO-ACTION de l'université mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, L'association LE MONDE VERT de la commune de MAATKAS, L'association UNI-VERT de l'université mouloud Mommeri de TIZI OUZOU, L'association LA COUNE VERTE DE BOUZEGUENE et L'association LES AMIS DE LA TERRE DE TIGZIRT.
représentants des comités de villages, soit	05	un représentant pour chaque comité de villages primés lors du concours de l'année précédente sauf le village ouvrant droit à la participation à l'édition en cours (6ème, 7ème ,8ème, 9ème et 10ème).

Tableau 09 Liste des représentants de la commission chargé de superviser et d'évaluer le concours AISSAT Rabah. Source : La commission Santé, Hygiène et protection de l'environnement de Tizi Ouzou

Nous constatons à travers la liste des représentants chargés de superviser et d'évaluer les villages participants à ce concours, que les habitants figurent dans la liste de la commission d'évaluation pour donner plus de crédibilité et de transparence au concours et à ses organisateurs d'une part, et d'autres part, maintenir la confiance des habitants éviter tout risque de dérapage qui pourrait nuire à la réputation de ce concours et l'image de la wilaya ainsi que les organisations futures de cette belle initiative appréciée par les habitants de plus en plus nombreux chaque année à participer à ce concours jusqu'à atteindre 108 villages participants en 2018.

Le concours Aissat Rabah des villages les plus propres est une compétition annuelle dédiée aux villages lauréats, ce concours porte sur la sélection des dix (10) villages les plus propres de Tizi Ouzou sur la base d'un barème de notation arrêté par règlement intérieur qui connaît des améliorations chaque année. Le concours est ouvert aux suggestions et recommandations proposées par les associations environnementales et les représentants des comités de village qui participent au concours.

Suite à notre entretien avec Monsieur Sid Ali¹⁵⁹, il nous a informé que le concours est ouvert à toutes les propositions et à l'écoute des habitants des villages. Le dossier d'inscription au concours Aissat Rabah est composé d'une fiche de participation et d'une demande de participation pour éviter les lourdeurs administratives et bureaucratiques.

La nouveauté de l'édition 2019 du concours est l'introduction du « Super-Concours » réservé aux lauréats des précédentes éditions, pour la sauvegarde et l'entretien des villages. Les prix revenant à chacun des villages lauréats est comme suit :

¹⁵⁹ Monsieur Sid Ali, actuel Vice-Président de la commission de la santé, de l'hygiène et de la protection de l'environnement en 2018 nous a accordé 02 rencontres : La première s'est déroulée dans son bureau au niveau du siège de la wilaya de Tizi Ouzou, la deuxième rencontre, en mois de Janvier 2020, était une visite de site au village Sahel de Bouzeguène, village lauréat au concours de 2019.

Classement	Montant des prix villages lauréats
01	9, 000, 000,00
02	7, 000, 000,00
03	6, 000, 000,00
04	5, 000, 000,00
05	4, 000, 000,00
06	3, 000, 000,00
07	3, 000, 000,00
08	2, 000, 000,00
09	1, 000, 000,00

Tableau 10 : Les prix des villages lauréats au concours AISSAT Rabah par classement
Source : La commission Santé, Hygiène et protection de l'environnement de Tizi Ouzou

Les prix des villages lauréats sont versés sous forme de subventions grevées d'affectations spéciales à l'indicatif des assemblées populaires communales respectives. Toutefois, il est exigé des villages lauréats de consacrer 25% au minimum du montant de la subvention à des projets ayant une relation directe avec la protection de l'environnement.

L'Assemblée Populaire de la Wilaya (APW) de Tizi Ouzou préfère ne pas s'ingérer dans la gestion des affaires du village, elle accorde aux comités de villages lauréats au concours Aissat Rabah des villages les plus propres une autonomie dans la gestion du prix remportés sans droit de regard approfondi sur la gestion de ce budget. Cette forme de participation citoyenne dans les projets constitue une forme de co-élaboration et codécision des projets rentrant dans le cadre du développement local. Les villages lauréats sont donc libres de dépenser ce budget selon l'importance et les priorités définis par les habitants du village.

La visite des villages participants au concours est organisée suivant un programme de sorties établi par la commission Santé hygiène et protection de l'environnement de l'APW. Les villages sont informés de la visite de la commission d'évaluation dans les 48 heures avant la visite. Ils sont évalués sur la base du barème de notation suivant :

	Les projets	La notation
1	<u>Gestion des déchets :</u>	25 points
	Tri sélectif	10 points
	Compos toge	10 points
	Collecte des déchets	05 points
2	<u>Voies publiques :</u>	20 points
	aménagements	10 points
	Entretien	10 points
3	<u>laces publiques</u>	15 points
	entretien :	10 points
	Aménagements	05 points
4	<u>Lieux de cultures et monuments</u>	12 points
	entretien	04 points
	Aménagements	03 points
	Promotion de la langue, patrimoine et culture amazigh	05 points
5	<u>Fontaines, abreuvoirs et sources d'eaux</u>	10 points
	Entretien	05 points
	Aménagements :	05 points
6	<u>projets réalisés sur fond propres du village</u>	08 points
7	<u>Cimetières</u>	07 points
	Entretien	05 points
	Aménagements	02 points
8	<u>Règlement intérieur des villages</u>	03 points
	Articles relatifs à la protection de l'environnement	03points

Tableau 11: Barème de notation du concours AISSAT Rabah par classement
Source : La commission Santé, Hygiène et protection de l'environnement de Tizi Ouzou

Le barème des points fixé par la commission de L'Assemblée Populaire de la Wilaya (APW) chargée de cette compétition écologique accorde le quart des points du concours à la gestion des déchets. La problématique de l'insalubrité qui caractérise la wilaya de Tizi-Ouzou depuis de nombreuses années tarde à être solutionnée. La 7ème édition du concours s'est déroulé en 2019 a connu des nouveautés, en plus de l'organisation du « super concours », le barème de notation a changé, de nouveaux critères sont introduits à savoir la promotion de la langue, patrimoine et culture amazigh ainsi que le règlement intérieur des villages relatifs à la protection de l'environnement.

Lors de la cérémonie de proclamation des résultats du concours en 2019, le président de l'APW Youcef Aouchiche a mis en relief l'importance écologique que revêt ce concours accompagner les institutions déconcentrées de l'Etat et des collectivités locales pour réaliser une meilleure performance environnementale à travers la mise en place de mécanismes de concertation et de coordination et l'échange des priorités, des expériences et l'initiation de projets communs dans le cadre d'une

intercommunalité dynamique et agissante. le président de l'APW a déploré qu' «A ce jour, une cinquantaine de communes n'ont pas d'endroits où déposer leurs déchets. Le Centre d'enfouissement technique (CET) de Oued Fali, destiné initialement à deux daïras, et qui a servi toutes ses communes depuis sa réalisation, est saturé»,¹⁶⁰

Le concours Aissat Rabah des villages les plus propres connaît un succès dans la wilaya, le nombre de villages participants au concours s'accroît d'année en année dans la wilaya. Ce concours tend aussi à se généraliser dans la région sur d'autres wilayas. En effet, L'Assemblée Populaire Communale de Bejaia compte lancer en 2019, le concours du plus beau quartier / village. Une initiative dont le but essentiel est de développer la représentation et la participation de la population au niveau local du milieu où il habite. La commune de béjaia incite les habitants à s'impliqué en accordant des prix seront décernés aux quartiers/villages lauréats.

La réussite du pilotage du concours Aissat Rabah par la commission santé, hygiène et protection de l'environnement chargée de superviser et d'évaluer les villages participants nous interpelle à investir les clés de succès de cette mobilisation et de participation citoyenne recherché dans le processus d'élaboration des projets d'aménagement par les pouvoirs publiques et conforter la maîtrise d'usage avec la réalité du terrain. La mobilisation citoyenne existe bien avant le concours, les prix accordés dans ce concours ont motivé les habitants des villages à fournir plus d'efforts et renouer avec les pratiques de l'organisation ancestrale Thajmaat que nous comptons investir dans la deuxième partie. Une lecture fine du contexte socio-économique et socio-culturel est incontournable.

L'usage de projet urbain est associé à une nouvelle approche du territoire et du lieu mais aussi à une culture de l'action sur les territoires par le mode projet. Cependant, la multiplicité des acteurs dans ce domaine fait que les différents professionnels ne se sont pas accordés sur des référents communs sur cette notion et sur les processus d'élaboration, à la fois au plan organisationnel et au plan conceptuel.

2.2. Présentation sommaire du village Tiferdoud

Le village de Tiferdoud est un village de montagne situé au PK 42 sur la Route nationale N°15 reliant la grande Kabylie à la petite Kabylie via le massif montagneux du Djurdjura. Il est à 150 Km au sud-est d'Alger et à 50 km du chef-lieu de wilaya Tizi-Ouzou. Administrativement il est rattaché à la commune d'Abi-

¹⁶⁰ Article de journal : <https://www.elwatan.com/regions/kabylie/tizi-ouzou/7e-edition-du-concours-aissat-rabah-sahel-de-bouzeguene-elu-le-village-le-plus-propre-09-11-2019>

Youcef. Avec ses 1197m d'altitude il est le village le plus haut de toute la région de Kabylie et peut être même de toute l'Algérie. Les coordonnées géographiques du village **Tiferdoud** sont :

36° 33' 09" Nord, 4° 19' 49" Est. Il est limité au nord, par les villages d'Igourès et d'Ait Mlal (commune d'Aït Yahia) ; à l'est, par les villages d'Ahdouche (commune d'Iferhounène) et de Tazerouts ; au sud, par les villages de Takhelidjt et d'Ath Sellane (commune d'Akbil) ; à l'ouest, par le village de Taourirt Amrane (commune d'Ain El Hammam) ; et au nord-ouest, par la ville d'Ain El Hammam.

Avec ses 1200 habitants résidant au village et autant d'immigrés. Il compte parmi les villages de taille moyenne. La population âgée de moins de 35 ans avoisinerait les 60%. Implanté initialement au sommet d'une colline il a connu durant les 20 dernières années une extension importante. Il renferme quelques commerces ainsi que quelques équipements de proximité (mosquée, petite bibliothèque, Salle de soins, École ...). De même qu'il bénéficie d'une desserte en eau potable, électricité et téléphone (fixe et mobile) favorisé en cela par sa situation sur un axe routier important, la route nationale N°15.



Figure 24 Situation de la wilaya de Tizi Ouzou
Source Wikipédia

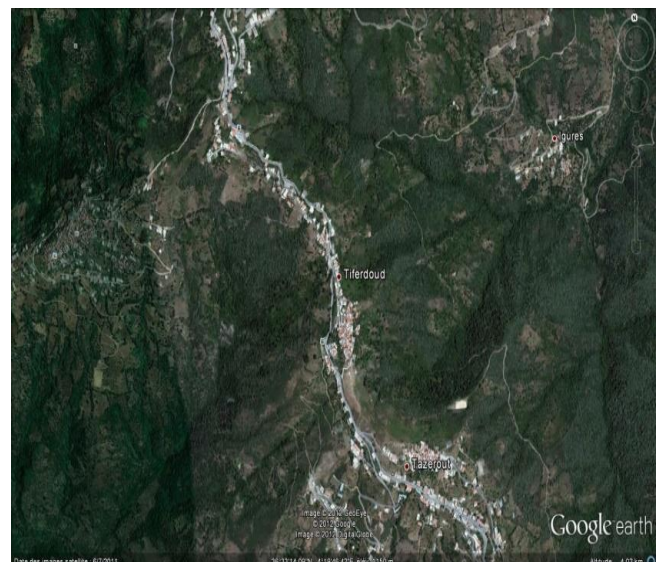


Figure 25 Image satellitaire village de
Tiferdoud- Source Google Earth

Quelques photos du village Tiferdoud, lauréat au concours de Rabah Aissat des villages les plus propre en 2017

Source : Auteur et site de la dépêche kabyle



Image 08 Porte urbaine du Village de Tiferdoud



Image 09 Design urbain qui reflète la culture du lieu



Image 10 Collecte et tri de déchets



Image 11 Centre de tri de dechets au R-D-C



Image 12 Aménagement de la place de Thajmaât



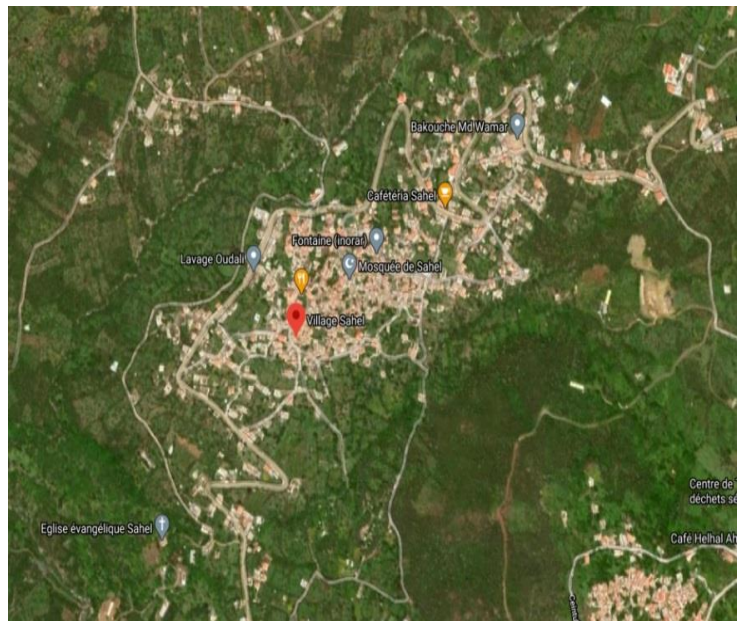
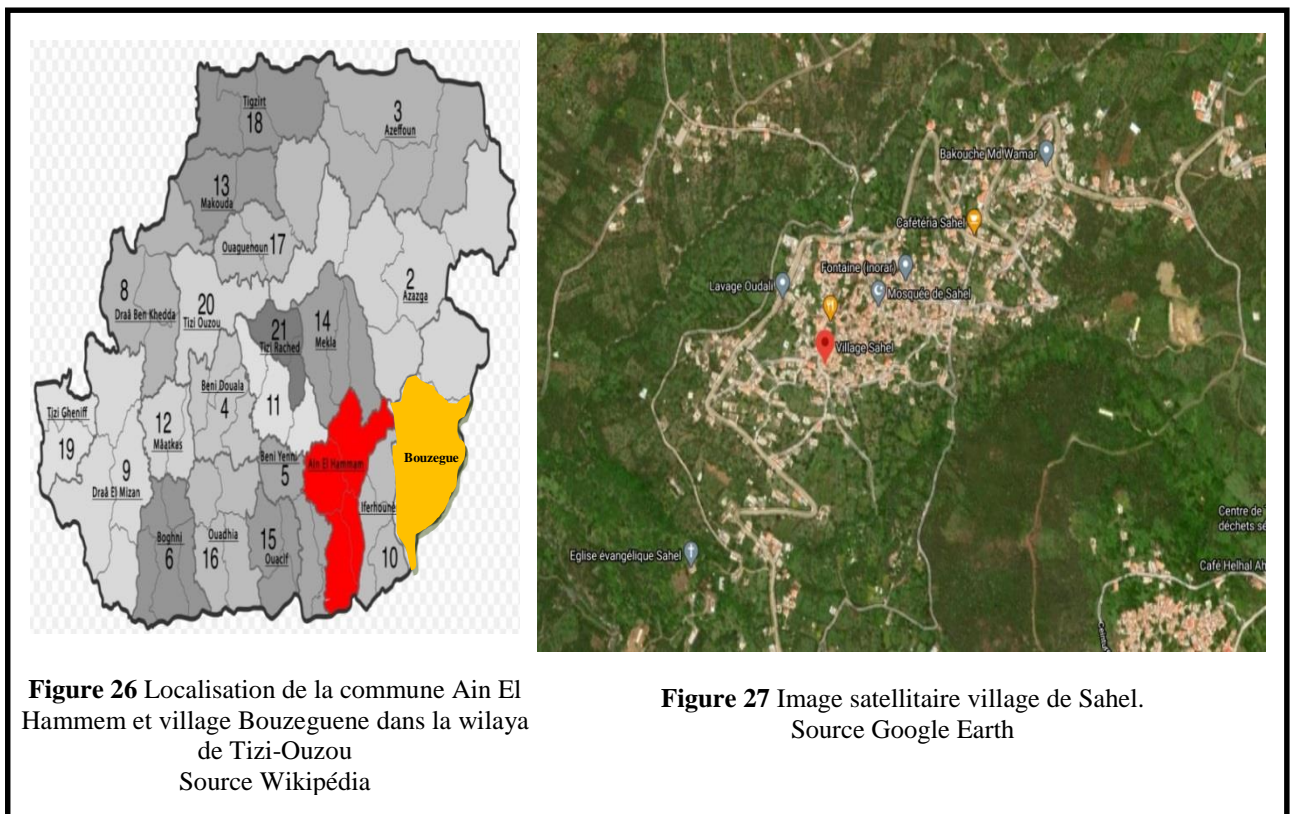
Image 13 Aménagement de lieu de mémoire du village

2.3. Présentation sommaire du village Sahel à Bouzeguene

Le village sahel à Bouzeguène est situé dans la région de la grande Kabylie à environ 70 km de la ville de Tizi ousou (Algérie). Sahel signifie plaine en kabyle. Il est l'un des plus grands villages de la daïra de Bouzeguène en termes de superficie et de population. Il est situé au sud-ouest de Bouzeguène à 05 KM en allant vers Illoula Oumalou. il est bordé au nord par At Wizgan, à l'est par Tawrirt, au sud par hidjeb.

Ses zones agricoles sont réparties de part et d'autre de la rivière dite (Asif n Sahel). Ce dernier se joint à plusieurs cours d'eau qui alimentent l'oued Sebaou. Le village de Sahel s'est construit autour d'un gros rocher qui se trouve au centre du village : Tazrouts N Bourouba. Toutes les familles du village sont représentées autour de ce rocher.

Le climat y est tempéré guidé par la présence des montagnes environnantes : l'hiver est froid et sec, les pluies tombent en automne et au printemps, l'été est chaud et sec.



Quelques photos du village Sahel, lauréat au concours de Rabah Aissat des villages les plus propre en 2019

Source : Auteur et site de la dépeche kabyle



Image 14 exemple d'aménagement de fontaine d'eau du village



Image 15 exemple d'aménagement des rues et ruelles du village



Image 16 exemple d'aménagement de fontaine d'eau du village



Image 17 Aaménagement de la place de Thajmaât du village



Image 18 aménagement d'un espace de tri des déchets du village



Image 19 Aménagement d'un magasin de matériel de secours devant la placette de Thajmaât (centre du village)

2.4. Les activités du comité du village Sahel à Bouzeguène

Les activités du comité du village Sahel à Bouzeguène raisonnent en termes de développement durable dans la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales à l'échelle locale dans le cadre du développement local « qui est un mouvement culturel, économique, social qui tend à augmenter le bien-être d'une société. Il doit commencer au niveau local et se propager au niveau supérieur. Il doit valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui occupent ce territoire. Il doit être global et multidimensionnel, recomposant ainsi les logiques sectorielles »¹⁶¹

Sur la base des définitions du développement local et développement durable, nous allons répertorier les activités du comité de village en activités économiques, activités sociales et culturelles et activités environnementales.

2.4.1. Les activités sociales et culturelles

Le comité de village participe activement à la gestion quotidienne du village, nous citerons à titre d'exemple les activités suivantes :

Le comité du village Sahel organise des actions de solidarités aux personnes démunies du village connu sous le nom de Thiwizi ou bien entraide rentrant dans le cadre de l'économie sociale et solidaire ou la modernité de la tradition en Kabylie¹⁶². Le comité du village Sahel participe à la résolution des conflits entre les habitants et les affaires liées au village sans recourir à la justice.

- Le comité du village Sahel encourage les initiatives des jeunes du village et les associations, il accueille les associations du village dans son bureau pour la tenue des réunions et participe au financement de certains projets et activités événementielles organisées dans le village. Le comité de village joue souvent le rôle de coordinateur entre les associations qui souvent consulte le comité de village avant d'entreprendre quelque initiative.

- Le comité de village encourage l'association des femmes qui participe de manière significative à la protection de l'environnement et à la promotion de l'artisanat et des produits du terroir.

¹⁶¹ ALLAIRE, Gilles, BOUDOU, A., et NEUMANN, J.-P. Enjeux, médiations et développement local. Un point sur le mouvement des pays. Modernité et modernisation. Economie rurale, 1985, vol. 166, no 1, p. 33-37.

¹⁶² PERRET C., ACHIR M., « L'économie sociale et solidaire ou la modernité de la tradition en Kabylie », Notes de Recherches n°14-06, IREGE, Université de Savoie

• Le comité de village participe à la gestion des funérailles, à commencer par le décès des habitants annoncé officiellement sur la page officiel du village dans les réseaux sociaux pour éviter les rumeurs.

• Le comité du village Sahel participe et travaille en étroite collaboration avec les six associations du village¹⁶³ à l'organisation de Le village Sahel organisent plusieurs manifestations culturelles tous les ans. Parmi ces événements, le nouvel an berbère (Yennayer), la fête de la figue de barbarie, la journée internationale des droits de la femme et le festival « Raconte-arts » qui draine un grand nombre de participants et de visiteurs.



Image 20 ambiance du festival organisé au village Sahel à Bouzeguene.
Source : <https://www.elwatan.com/edition/culture/diversite-culturelle-et-dynamique-citoyenne-au-village-sahel-27-07-2019>

¹⁶³ Les six associations du villages : 1'association culturelle, l'Association pour la protection de l'environnement, l'association des femmes, l'association des randonneurs, l'association des chasseurs et le club sportif amateur

2.4.2. Les activités environnementales

2.4.2.1. La gestion des déchets

D'une agglomération entourée d'une dizaine de décharges sauvages au "statut" de village le plus propre, Sahel dans la commune de Bouzeguène (sud-est de Tizi-Ouzou), a fini par remporter le Prix Rabah Aissat du village le plus propre de la wilaya, en récompense aux efforts de ses habitants en matière de préservation de l'environnement et d'enjolivement de l'espace public. Le comité de village en collaboration avec l'association des femmes organise des campagnes de sensibilisation sur le tri des déchets et des compétitions sur la propreté entre les quartiers du village. Il existe actuellement quatre (04) mini-centre de tri et un (01) centre de stockage pour la gestion des déchets. Chaque maison est dotée d'un composteur à domicile pour le recyclage des déchets domestique. Le comité de village a été accompagné dans cette opération par l'université de Mouloud Mammeri¹⁶⁴ pour perfectionner leur schéma de gestion des déchets ménagers et mettre en œuvre un plan de gestion durable des déchets ménagers.

Lors de nos visites au village, nous avons constaté partout des affiches appelant au respect de l'environnement et rappelant la valeur des déchets recyclables sont collées un peu partout sur les façades et les portails des maisons et des poubelles pour différents types de déchets et des cendriers urbains sont aussi installées à travers les ruelles et places publiques du village.

Le comité du village Sahel ne s'est pas contenté du plan de gestion des déchets, il a créé aussi un jardin pédagogique. Chaque 21 jour, les enfants de 5 à 15 ans sont admis au niveau de ce jardin-école pour apprendre à faire pousser des plantes ainsi que le greffage dans le but de former une génération respectueuse de l'environnement.

2.4.2.2. La gestion de l'eau

En plus de l'eau de ville, le comité du village a réhabilité et a construit plusieurs fontaines dotées d'une eau potable en provenance des sources d'eau. Conscient de la taille du village et le rythme accéléré de son urbanisation, le comité de village avait acheté durant les années 80. Une source d'eau qui se trouvait à plus d'un (01)

¹⁶⁴ Accompagné par METNA Fatiha, HAMMOUM Arezki, OUALI Saliha & HARGAS Nabila, enseignants à la Faculté des Sciences Biologiques et des Sciences Agronomiques de l'université Mouloud Mammeri/Tizi Ouzou

kilomètre du village. Les travaux de ont été réalisés à l'époque par les habitants du village.

2.4.2.3. Amélioration du cadre de vie et aménagement des espaces publics

Le comité du village Sahel pilote la réalisation des projets d'intérêt public (monuments et stèles, espace de détente, airs de jeux pour enfants), des projets financés par le budget du comité de village qui provient principalement des cotisations de tous les habitants du village inscrits dans les registres du comité de village qui veillent au paiement régulier des habitants résidents et non-résidents au village.

2.4.3. Les activités économiques (les ressources du village)

Historiquement, les provenances des ressources de tajmaet sont les cotisations, les dons et les amendes que versent les citoyens du village. Il nous importe de préciser que les cotisations renvoient aux sommes que certains citoyens versent obligatoirement aux comptes de leurs villages. Généralement tous les villages qui disposent d'une instance de gestion villageoise (tajmaet) plus ou moins dynamique recourent à ces cotisations, bien que les systèmes des cotisations différentes d'un village à l'autre.

Au village Sahel, tout le monde paye les cotisations qui diffère selon l'âge et habitants résidant en Algérie ou à l'étranger. Le montant des cotisations ne m'est pas déclaré mais selon une étude d'évaluation des ressources du village Sahel provenant de l'émigration en France , elle est estimé à la somme de 14.985.446 DA cotisées/une année.¹⁶⁵ A noter que les sommes que cotisent les émigrés sont plus importantes que celles que cotisent les résidents du village. Les cotisations des émigrés constituent l'une des sources les plus importantes de de tajmaet pour le financement des activités et projets du village ainsi que certaines activités des associations.

Le comité du village Sahel à la recherche d'autres sources de financement, il organise et réclame la réalisation des projets de construction d'équipements de proximité ainsi que le raccordement et viabilisation des routes auprès de la commune.

¹⁶⁵ BESSAH, T. Modernisation, permanence et recomposition du lien social. Cas de la commune de Bouzeguène (Kabylie), 2009.

3. L'analyse des parties prenantes du village Sahel

L'analyse des parties prenantes est une approche structurée permettant de comprendre un système en précisant l'intérêt, les besoins et les préoccupations des différentes parties concernées. Cet outil s'avère utile pour aider à la prise de décision lorsque différentes parties prenantes ont des intérêts contradictoires, que les ressources sont limitées et que les besoins des acteurs en présence doivent être finement équilibrés. Il peut également servir à évaluer des scénarios envisagés.

Avant tout projet sur un territoire quel que soit son échelle, l'analyse des parties prenante comme nous l'avons vu dans le chapitre 02 relatif management des parties prenante, il est important d'abord d'identifier les acteurs ou bien parties prenante qui peuvent influencer sur le déroulement du projet. A travers la lecture diachronique, l'observation et les informations recueillies lors des visites de terrain. Nous proposons la cartographie ci-dessous des parties prenantes identifiées du village Sahel pour avoir un aperçu des personnes et organisations susceptibles d'avoir une influence sur les activités prévues du projet ainsi que d'obtenir des informations fiables pouvant être utilisées pour une planification de projet stratégique et des activités futures dans ce territoire.

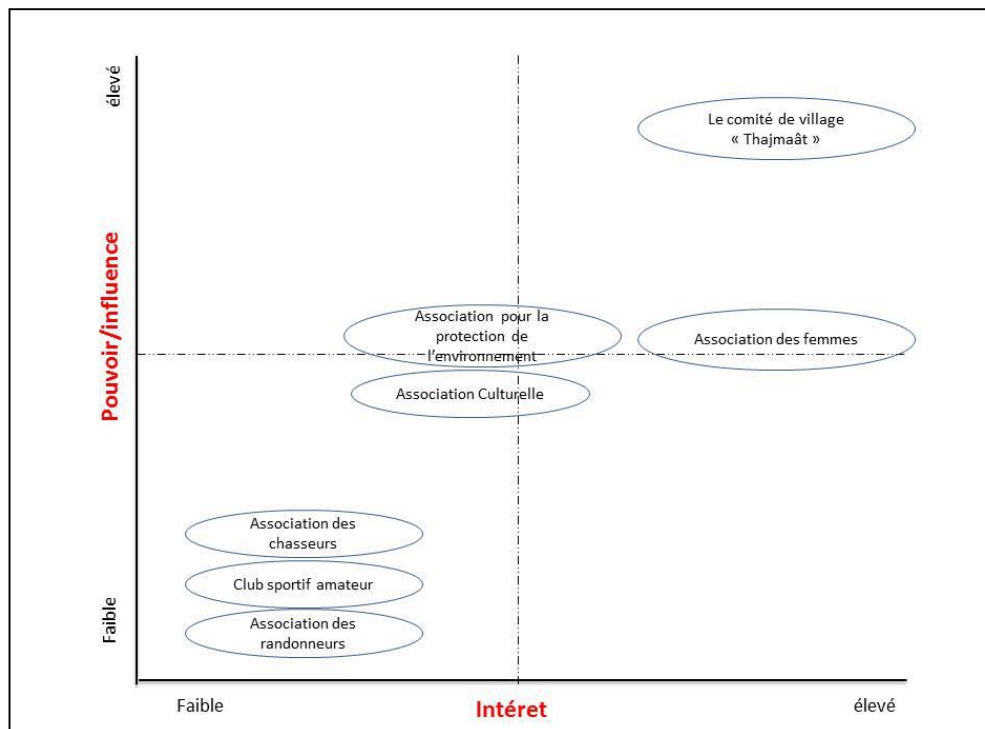


Figure 28 Cartographie des parties prenantes du village Sahel
Source : Auteur

Nous constatons que le comité du village Sahel et le comité du village de Tiferdoud ont une forte influence et un rôle important qui devront être donc étroitement associés par les pouvoirs publics tout au long des projets dans leur villages dans une démarche participative pour augmenter les chances de réussite des projets et réduire le risque d'échec et de rejet des projets par les habitants.

4. Comparaison entre l'organisation ancestrale Thajmaât et l'association sociale moderne « comité de village »

Le tableau comparatif suivant entre l'organisation ancestrale Thajmaât et l'association sociale moderne « comité de village » montre que l'organisation administrative actuelle du village Tiferdoud est un exemple de réussite du processus de transformation qu'a connu l'organisation politico-administrative traditionnelle de la kabylie. Les multiples formes de gouvernance ne sont autres que la recomposition de l'organisation traditionnelle de la société kabyle tout au long de son histoire.

En effet, selon G. Balandier concernant les changements dans les pays anciennement dominés "tout change, mais tout ne change pas en bloc"¹⁶⁶ La résurgence de l'organisation Thajmaât n'est pas systématique, il y a des choses qui sont prises par le comité de village « les permanences et les résurgences » et d'autres qui sont rejetées « les dissidences » qu'on retrouve principalement dans le fonctionnement du comité de village qui a banni certaines pratiques antidémocratiques de l'organisation ancestrale. Le tableau ci-après élucide la nature de transformations entre l'organisation ancestrale Thajmaâte à Tiferdoud.

¹⁶⁶ Georges BALANDIER, *Anthropologie politique*. - Paris, Quadige-PUF, 1984.

	L'organisation ancestrale Thajmaât	Association « comité de village »
Les Missions	Thajmaât avait les missions d'un Etat moderne, elle gérait les affaires internes et les rapports externes du village (entre villages)	Gestion des affaires quotidiennes du village Représentant privilégié des habitants pour rapporter les problèmes du village à l'APC et autres structures Etatiques
La Structure	Structure lignagère composé de : <ul style="list-style-type: none"> • <i>temmans</i> désignés par chacun des patrilignages qui composent le village. • <i>L'amin ou l'ameqgran</i> premier responsable de l'instance exécutive du village, chargé de veiller à l'application des décisions de la djemaa • <i>l'ukil</i> (Le trésorier) était désigné par l'Amin et se chargeait de la trésorerie le choix des membres de la Djamaa est basé sur l'âge.	Structure qui s'inspire de l'organisation traditionnelle Le président d'association est élu par les membres de l'association, Chaque grande famille a un représentant Contrairement à Thajmaât, il y a rajeunissement des membres. L'âge n'est pas le seul critère de sélection, les compétences et la capacité de négocier sont des atouts majeurs pour défendre les intérêts du village vis-à-vis les structures de l'Etat. Ait Benhaman, membre actuellement au comité de village, était P/APC de la commune Ain El Hammam entre 2005 et 2007 (mandat de 02 années lors des élections partielles). Il y a rajeunissement des membres de Thajmaât basé des critères de compétences /affinité politique et sur la capacité des membres à rapporter les problèmes du village aux autorités compétentes
Lieu de rencontre	Le lieu de rencontre et de sociabilité par excellence s'appelle Thajmaât, qui se trouve à côté de la mosquée, au carrefour des portes qui mènent vers chaque grande famille La rencontre est organisé chaque vendredi matin	L'assemblée générale est organisé dans le même lieu que Thajmaât des ancêtres. Le lieu de rencontre a été réhabilité par les habitants du village selon le même principe des ancêtres et avec les mêmes matériaux. L'assemblée générale ordinaire se tient chaque Vendredi matin, celui qui s'absente commet une faute de 3eme degré , et paye une amende de 200DA ¹⁶⁷
Montage financier	Cotisation et solidarité sociale (Thiwizi), levier de développement solidaire. Les moyens matériels assuré par les villageois.	<ul style="list-style-type: none"> • Apport individuel par cotisations et dons par les habitants du village et par l'association Tiferdoud en France, à Villeteuse (Seine-Saint-Denis) • Moyens matériels, techniques et logistique assurés par la commune • Adhésion aux programmes lancé par le gouvernement tels que le Fonds de développement rural et la mise en valeur des terres par la concession FDRMTVC, Agence de développement social ADS qui finance certains projets à 90%,...
Les valeurs	Les valeurs de Thajmaât d'autrefois sont partagés par les communautés villageoises, elles constituent le ciment des liens sociaux. Nous nous contenterons d'énumérer les valeurs suivantes : Solidarité, confiance, transparence, sagesse, respect...	On retrouve les meme valeurs dans le comité au même titre que Thajmaât.

Tableau 12 : comparatif entre Thajmaat ancestrale et comité de village du village Tiferdoud

Source : Auteur

¹⁶⁷ Voir convention sociale de l'association sociale comite de village tiferdoud, agrément n°01 du 15 juin 2015

Dissidences	La Structure	Il y a rajeunissement des membres de Thajmaât basé des critères de compétences /affinités politiques et sur la capacité des membres à rapporter les problèmes du village aux autorités compétentes.
	Le montage financier	Les moyens matériels d'autrefois étaient assurés par les habitants du village, Aujourd'hui, les moyens matériels sont assurés par la commune. Thajmaât a pris une forme institutionnalisé (comité de village) pour bénéficier des avantages accordées par le gouvernement dans les programmes de développement tels que le Fonds de développement rural et la mise en valeur des terres par la concession FDRMTVC, Agence de développement social ADS qui finance certains projets à 90%,...
	Le fonctionnement	Le principe d'alternance démocratique, changement de personnel opéré à la direction des institutions à travers les élections libres et transparentes existe dans le comité de village .Le mandat des membres du comité de village est de 02 années.
Résurgences	Les Missions	Thajmaât est le représentant privilégié des habitants pour rapporter les problèmes du village à l'APC et autres structures Etatiques. Dans le passé, Thajmaât était l'unique représentant des habitants du village, Aujourd'hui , le comité de village joue le rôle de médiateur entre les habitants du village et la commune,
	La Structure	L'élection des membres du comité de village s'inspire de l'organisation traditionnelle. Le président d'association est élu par les membres de l'association (Tamman).Il existe 09 membres du comité de village correspondant à 09 grande famille(Adhrum) .soit un membre pour chaque famille élargie.
	Gestion des conflits	La plupart des litiges entre habitants du village sont réglées par Thajmaât, Certains cas sont transférés à la justice algérienne pour trancher. La gestion des conflits par le comité de village s'inspire de Thajmaât qui gérait toutes les affaires du village. Les deux parties en confrontation sont interpellées par le comité de village pour trouver un terrain d'entente (compromis). La décision prise par le comité de village est discutée en présence des concernées.
	Le kanoun/ la convention sociale	Le Kanoun, droit coutumier, est remplacé par la convention sociale qui s'inspire en partie du kanoun avec des ajustements et des nouveautés relatives aux besoins et exigences actuels tel que le volet environnemental
Permanences	Lieu de rencontre	L'assemblée générale est organisé dans le même lieu que Thajmaât des ancêtres. Le lieu de rencontre a été réhabilité par les habitants du village selon le même principe des ancêtres et avec les mêmes matériaux.
	Absence non justifiée à Thajmaât	L'assemblée générale ordinaire se tient chaque Vendredi matin, celui qui s'absente commet une faute de 3eme degré , et paye une amende de 200DA[1]
	Le montage financier	Certains projets sont autofinancés par les habitants du village, par cotisations et dons des habitants du village et par l'association Tiferdoud en France, à Villeteuse (Seine-Saint-Denis) .La cotisation et la solidarité sociale (Thiwizi), sont des valeurs permanentes constituent un levier de développement solidaire. La participation citoyenne aux travaux d'interet commun est obligatoire aux personnes désignées par le comité de village.
	Les valeurs	Les valeurs du comité de village sont celle de Thajmaât d'autrefois , Les valeurs sont partagés par les communautés villageoises, elles constituent le ciment des liens sociaux. Nous nous contenterons d'énumérer les valeurs suivantes : Solidarité, confiance, transparence, sagesse, respect...

Tableau 13 la nature de transformations entre l'organisation ancestrale Thajmaât à Tiferdoud.

Source : Auteur

Pour beaucoup d'habitants au village de Tiferdoud, le comité de village est assimilé à Thajmaat, il intervient pour maintenir l'équilibre villageois. Le comité de village est sollicité par toutes les personnes ainsi que d'autres associations du village pour donner crédibilité à leurs projets vis-à-vis des habitants du village. Le rôle de médiation du comité de village ne se limite pas à l'intérieur du village, il est aussi interlocuteur privilégié auprès des structures Etatiques, en particulier avec l'Assemblée Populaire Communale (APC), échelon administratif le plus proche du citoyen et la première institution sollicitée par les populations rurales¹⁶⁸.

Le comité de village sollicite la commune pour le financement des projets et la mise à la disposition des communautés rurales du matériel nécessaire pour leur réalisation. En contrepartie le P/APC invite le comité de village en tant que source de légitimité et le seul repère organisationnel crédible, à participer à certaines réunions officielles à la répartition des Plan Communaux de Développement (PCD) pour assurer une transparence et éviter les conflits qui les opposent à la population.

Le comité de village évolue pour se mettre au diapason en partageant les mêmes préoccupations que les organisations internationales de l'environnement .En effet, la convention du village Tiferdoud a été modifiée pour intégrer des articles sur la protection de l'environnement, rajoutés à l'unanimité par les membres »¹⁶⁹ Cette association est assimilé par les habitants à thajmaat.

¹⁶⁸ Selon une étude du CENEAP(2004)

¹⁶⁹ Copie de la convention sociale en annexe

5. Evaluation de Thajmaât et des instruments d'urbanisme (PDAU et POS) par la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU)

Afin d'apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche, nous avons cherché à comprendre les raisons profondes qui expliquent les dysfonctionnements observés et le manque d'efficacité et d'efficience avéré dans les modes de gestion des projets publics locaux par la commune et les instruments d'urbanisme (PDAU et POS). Pour ce faire, nous avons investigué la littérature sur le système ancestrale Thajmaât en matière de gestion de projet et rapporté l'ensemble des informations collectées à la grille de la maîtrise d'usage proposée dans la démarche de Haute Qualité d'Usage (HQU). Cette démarche volontaire de management de la qualité implique tous les acteurs de l'aménagement du cadre bâti et de l'accompagnement des usagers et intègre en huit étapes toutes les phases d'un projet : concertation, programmation, conception, réalisation, utilisation et évolution des espaces de vie selon des valeurs de reconnaissance de son prochain, de l'égalité, de respect et de solidarité entre habitants *pour favoriser l'appropriation des espaces de vie.*

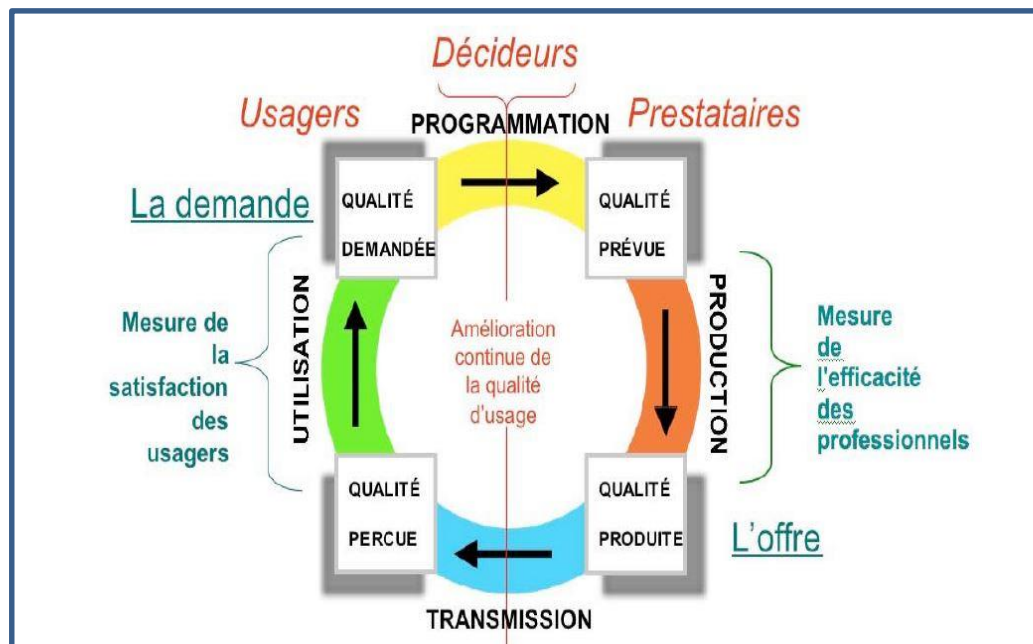


Figure 29 : Cycle d'amélioration continue de la Qualité d'Usage
Source : <http://luniversaldesign.fr/la-haute-qualite-dusage-8>

Au regard de ces réflexions, nous constatons suivant la grille de lecture du processus d'élaboration des projet¹⁷⁰, un déficit de démocratie et de représentativité du système institutionnel en amont des projets, le manque de communication entre la

¹⁷⁰ Voir en annexe, la grille de lecture du processus d'élaboration des projets

commune et les citoyens est à l'origine du dysfonctionnement et échecs des projets qui ne répondent pas aux attentes et la qualité demandée par les usagers.

Notre cheminement nous a conduits à mettre en lumière l'importance que revêt le management de la maîtrise d'usage, nouvel acteur urbain, dans l'élaboration des projets. La lecture du système traditionnel Thajmaât nous a permis de dégager les modalités concrètes d'accompagnement qui favorisent l'implication des différents acteurs de l'organisation dans le projet et ceci, dès les phases amont suivant le processus de conception intégré (PCI). La réussite du projet d'aménagement ne se limite pas aux huit étapes proposées dans la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU). Les acteurs locaux doivent être identifiés et gérés durant tout le cycle de projet. Cependant, la concertation et la participation citoyenne ne peuvent réussir que si elles sont basées sur les valeurs de transparence, d'égalité, de respect et de solidarité.

Conclusion

Aujourd'hui, le processus d'élaboration d'un projet est promu par le maître d'ouvrage qui définit le programme du projet, puis confie la conception au maître d'œuvre et la réalisation aux entreprises tout en supervisant la réception du projet sur les plans techniques, esthétiques et financiers jusqu'à la clôture de l'opération sans concertation et participation des habitants durant tout le processus. Cette démarche a révélé donc ses limites et son échec à répondre aux attentes des habitants.

En plus de la crise de légitimité et de représentativité de nos démocraties représentatives, nous constatons que les limites des instruments d'urbanismes (POS et PDAU) sont inefficaces, voire caduque et obsolète par rapport au développement technologique des moyens de communication que peut offrir l'administration à ces citoyens.

La maîtrise d'usage en tant que notion innovante dans le management des projets publics urbain vise à renforcer et à structurer la maîtrise d'ouvrage et instaurer le dialogue entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. Ce concept est un outil qui permet au maître d'ouvrage de réussir un projet urbain concertée entre les acteurs de projet. Nous concluons par dire, suite à l'utilisation de la grille proposée par la démarche HQU que l'organisation ancestrale Thajmaât pratique un projet urbain qui ne dit pas son nom.

Conclusion de la deuxième partie

Le caractère novateur de ce travail réside dans le point de vue original qu'il porte sur le management des projets par le comité de village, exemple de réussite du processus de transformation (résurgence) qu'a connu l'organisation politico-administrative traditionnelle de la Kabylie. En effet, Les recherches sur la démocratie participative se contentent généralement de constater l'absence des habitants au processus d'élaboration des projets, sans préciser ni l'origine, ni les manifestations, ni les conséquences de ce phénomène.

Sur la base des tableaux comparatifs, nous pouvons dire que le passé de la Kabylie renferme des éléments qui, une fois récupérés puis réinjectés dans une démarche de participation citoyenne concertée seraient un vecteur du développement local et donneraient une dimension locale au projet urbain. Nous constatons aussi que le comité de village évolue pour se mettre au diapason en partageant les mêmes préoccupations que les organisations internationales de l'environnement.

Les valeurs de solidarité, confiance, transparence, sagesse et respect, partagées par le village lauréat au concours Rabah Aissat du village le plus propre de Tizi-Ouzou constituent le ciment des liens sociaux, qui garantissent une participation citoyenne réussies dans le projet urbain.

Le système traditionnel Thajmaât a pu utiliser sa position antérieure pour rebondir devant toutes les situations durant des Etats colonial et moderne. La transformation de Thajmaât révèle certains aspects dynamiques de la société traditionnelle kabyle. Elle ne signifie pas rupture avec l'héritage passé et les valeurs établies. Car tout en adoptant des formes modernes de se lier (comité du village et association), Thajmaât continue de réactiver ses mécanismes politiques traditionnels dans tous ses rapports avec les structures Etatiques modernes.

L'innovation organisationnelle dont fait l'objet Thajmaât s'est opérée tout en veillant à la sauvegarde des valeurs, des cadres sociaux et culturels anciens paraît comme une stratégie de survie de Thajmaât. Menacée d'extinction, comme toute autre organisation traditionnelle, elle s'infiltré dans l'ensemble des structures censées l'évacuer (Medhar, 1992) en entretenant ses ressorts politiques traditionnels dont dépend sa pérennité.

Enfin, l'organisation Thajmaât par son savoir-faire social peut prendre en charge le rôle de médiateur /intermédiaire ou auxiliaire entre la commune et les citoyens dans la gestion efficace des affaires quotidiennes du territoire de la Kabylie et faire aboutir les

demandes diverses qui incarnent la vie villageoise. Le militant Ait Ahmed souligne que « La meilleure façon de triompher des structures sociales et mentales conservatrices ce n'est pas de les affronter en duel oratoire mais de les envelopper dans le mouvement de la participation fervente et responsable ». ¹⁷¹

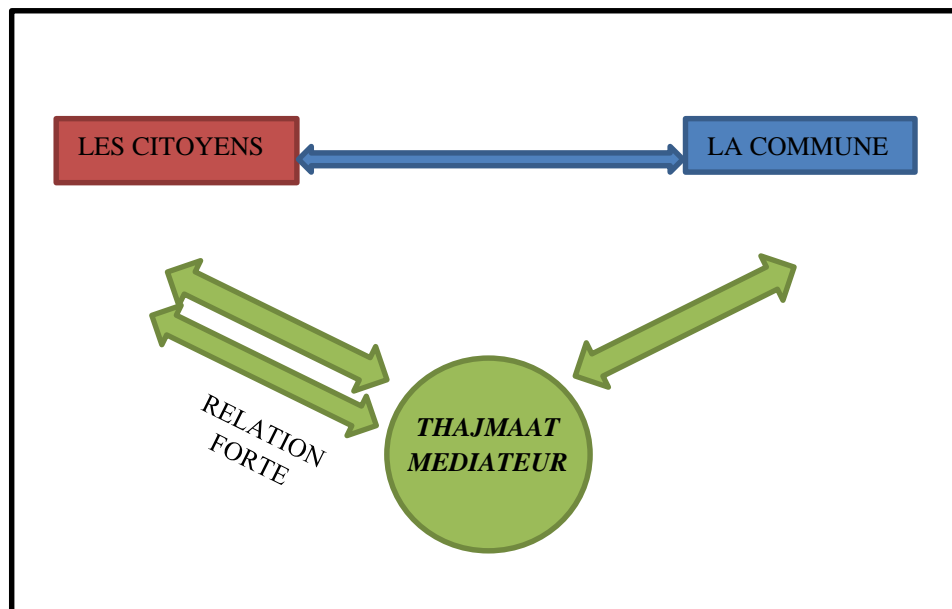


Figure 30 La position de Thajmaât au sein de la société Kabyle
Schéma élaboré par l'auteur

La deuxième partie concernera le management participatif des projets d'aménagement publics à l'échelle locale. Evoquer le système local traditionnel en tant que forme de pratique « non institutionnelle » nous incite à s'interroger sur le fonctionnement du système institutionnel sur les instruments d'urbanisme et la commune en tant que collectivité territoriale politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base.

Si le développement durable cherche à concilier et à faire l'équilibre entre les trois volets, économique (croissance et développement économique), social (justice et équité) et environnemental (préservation et sauvegarde de la nature), la question se pose sur la place et le rôle du mangement dans la préservation de l'environnement et la prise en compte des attentes des parties prenantes.

Pour beaucoup d'habitants, le comité de village est assimilé à Thajmaat. Les décisions de la Djamaâ se font en concertation entre différents acteurs du groupe dans un

¹⁷¹ AIT-AHMED, Hocine. - Op.cité et AIT-AMRANE, . M.O. Mémoire au lycée de Ben Aknoun, 1945.- Alger p. 68

climat de confiance et de respect. Cette transformation ou résurgence de Thajmaât révèle certains aspects dynamiques de la société traditionnelle kabyle. Elle ne signifie pas rupture avec l'héritage passé et les valeurs établies. Mais elle se présente, tout au plus, comme une conversion des rapports de pouvoirs en problèmes d'organisation technique. Car, tout en adoptant des formes modernes de se lier (comité du village et association), Thajmaât continue de réactiver ses mécanismes politiques traditionnels dans tous ses rapports avec les structures Etatiques modernes¹⁷².

Conclusion générale

Au terme de ce travail de recherche, la somme des expériences et des connaissances acquises permettent de répondre aux questionnements posés sur l'organisation des projets à l'échelle locale par les deux systèmes, le système traditionnel Thajmaât dans le territoire de la Kabylie qui mobilise les habitants autour des projets initiés par cette instance et le système institutionnel local en Algérie à travers la commune en tant qu'unité territoriale de base et les instruments d'urbanisme Plan d'Occupation des Sols (POS) et Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU) qui se trouvent en difficulté à mettre en place la démocratie participative, une fois en contact direct avec la réalité de l'aménagement et de l'action urbaine.

Au-delà de l'organisation propre des projets d'aménagement publics à l'échelle locale par le système institutionnel, nous nous sommes intéressés à l'environnement politique et les aspects réglementaires des instruments d'urbanisme, facteurs exogènes qui influent sur la participation citoyenne à l'échelle locale et à la mise en place de la démarche projet urbain

En effet, la maîtrise d'usage en tant que nouvel acteur urbain aux côtés de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre nécessite une nouvelle vision et nouvelle stratégie d'aménagement des projets interpellant des compétences managériales qui s'appliquaient exclusivement aux entreprises puis élargies au le pilotage de la décision publique concertée.

Le management des parties prenantes identifie, gère et maîtrise l'influence de la maîtrise d'usage en vue de mieux répondre à leurs attentes et réduire le risque d'échec (inacceptabilité sociale) en réduisant l'écart entre la qualité demandé par les usagers et la qualité produite par la maîtrise d'ouvrage dans les projets d'aménagement.

¹⁷² Akerkar, A. (2012). Thajmaeth kabyle, entre changement et résistance : quels impacts pour le développement communautaire?

Le management de projet urbain requiert donc de nouvelles compétences du maître d'ouvrage public qui nécessite une ressource humaine formée techniquement et sur le plan managériale pour mettre en place une stratégie d'animation et de participation des acteurs de son territoire qui expriment dans un « cahier de préconisations » qui complète et enrichie le cahier des charges techniques et urbaines des projets et constitue en plus de la programmation technique une base de travail pour la conception de projet par la maîtrise d'œuvre.

La maîtrise d'usage en tant que notion innovante a permis l'apparition de nouveaux métiers d'assistance à maîtrise d'ouvrage AMO et assistance à maîtrise d'œuvre MOE pour le management des projets publics urbains qui vise à renforcer et à structurer la maîtrise d'ouvrage et instaurer le dialogue entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage.

Cependant, la lecture des instruments d'urbanisme POS et PDAU selon les divers niveaux de participation citoyenne de l'information, la consultation, la concertation et la co-élaboration montre que malgré la longue durée de l'enquête publique qui s'étale sur deux (02) mois, le niveau de participation citoyenne se limite principalement à l'information et à la consultation à travers l'affichage au niveau du siège de l'APC. Les moyens d'information sont devenus caduques et obsolètes par rapport au développement technologique des moyens de communication que peut offrir l'administration à ses citoyens par le biais de E-administration (administration électronique) et M-administration (mobile administration) ainsi que l'usage des réseaux sociaux qui permettent au citoyen d'interagir simplement via des tablettes ou Smartphones avec les services administratifs pour une plus grande efficacité du secteur public.

Aussi, le mode de gouvernance urbaine à travers la loi sur la commune et les instruments d'urbanisme est marqué par une politique de déconcentration de la décision au Wali territorialement compétent. En effet, les décisions du P/APC, élus du peuple par suffrage universel, ne sont applicables qu'à la validation par le secrétaire général et le wali territorialement compétent. Le rôle du P/APC s'est donc réduit à un simple administrateur/gestionnaire qui veille au bon déroulement de la procédure d'élaboration et d'approbation du POS et PDAU. Nous constatons un rétrécissement dans la démocratie et l'expression de la citoyenneté en comparaison entre les codes communaux de 1962, 1990 et la loi sur la commune en 2011.

De plus, nous constatons à travers la grille de lecture du processus d'élaboration des projets, la Haute Qualité d'Usage HQU, un déficit de démocratie et un manque de

communication entre la commune et les citoyens qui sont en partie à l'origine du dysfonctionnement et échecs des projets qui ne répondent pas aux attentes et la qualité demandée par les usagers.

Par ailleurs, la lecture du système traditionnel Thajmaât nous a permis de dégager les modalités concrètes d'accompagnement qui favorisent l'implication des différents acteurs de l'organisation dans le projet, dès les phases amont suivant le processus de conception intégré (PCI). La réussite du projet d'aménagement ne se limite pas aux huit étapes proposées dans la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU). Les valeurs de transparence, d'égalité, de respect et de solidarité dans un projet sont aussi importantes que la démarche de concertation et la participation citoyenne.

La volonté politique de concertation et de participation citoyenne existe à travers la loi sur l'orientation de la ville et l'adhésion de l'Algérie au programme des nations unies et l'union européenne Le CapDel pour la promotion de la démocratie participative au niveaux de 10 communes choisies. C'est la réglementation qui ne suit pas les aspirations du peuple et du politique.

A l'instar de ce qui a été développé pouvons dire que l'instauration d'une communication de qualité et de confiance entre l'administration et les habitants nécessite un budget et un accompagnement managérial du maître d'ouvrage public et cela dans le but de créer des liens de confiance avec les habitants et développer l'implication de la maîtrise d'usage.

Il convient donc de réfléchir et de mettre en place de nouvelles formes de travail et de nouvelles lois moins rigides au travers de processus participatifs et collaboratifs de la maîtrise d'usage, en recherchant la cohésion au-delà de la simple « concertation » réglementaire. Cependant, la maîtrise d'usage et la démarche de projet urbain par leur caractères rétroactifs et flexible ne peuvent être appliquées car ils nécessitent un environnement de projet favorable, une volonté politique clairement affirmée qui n'obéit pas uniquement à la logique d'urgence afin de rendre crédible une participation citoyenne à travers des procédures formelles de décision politique, le politique est donc responsable de fixer les règles du jeu et créer les conditions nécessaires à une meilleure harmonisation des usages et la production des espaces de qualité selon les échelles, du quartier au territoire.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Ouvrages :

ARAB, Nadia. *Activité de projet et aménagement urbain: les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme*. Management Avenir, 2007. no 2, p. 147-164.

AVITABILE, Alain. *La mise en scène du projet urbain. Pour une structuration des démarches*. 2005.

BEREZOWSKA-AZZAG, Ewa. *Guide du Projet Urbain, synthèse du Volume 2. Comprendre la démarche du projet urbain*. Collection Urbanisme, Editions Synergie, Alger, 2012, 387p.

BOUDON, R., & FILLIEULE, R. *Les méthodes en sociologie, «Que sais-je?» n° 1334*. Presses universitaires de France. 2012.

BROYELLE Victor et COLMOU Yves. *L'avenir de la décentralisation*. Tera Nova, 2011.

CHOAY Françoise, *L'Urbanisme, utopies et réalités : Une anthologie*, Paris, Seuil, coll. « Points », 1965

COLMOU, V. B. (s.d.). *L'avenir de la décentralisation*. Conférences Paris d'architectures, pavillon de l'arsenal, 1994.

COTE, Marc. *L'Algérie ou l'espace retourné*. 1988.

FATHI Hassan. *Construire avec le peuple*. 1970.

FOUCAULT, Thierry. LASIDA, Elena. et PINHEIRO-CROISEL, Rebecca. *Démarches participatives en urbanisme, que faire des contradictions ?*

FREEMAN, R Edward. *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston : Pitman, 1984.

GAHLOUZ, Mustapha. *Les qanouns kabyles. Anthropologie juridique du groupement social villageois de Kabylie*. Paris, Harmattan, 2011, 298 p.

- HANOTEAU et LETOURNEUX, A. *Les coutumes kabyles : organisation politique et administrative, pouvoir judiciaire*. Paris, Ed. Chalamel, 1869. p 272.
- IDT, J. *Le pilotage des projets d'aménagement urbain : entre technique et politique*, dissertation doctorale. 2009.
- INGALLINA Patrizia, *Le projet urbain*, Paris, PUF, 2001.
- LACOSTE-DUJARDIN, Camille. *Dictionnaire de la culture berbère en Kabylie*. La Découverte, Paris, 2005.
- LACAZE, J. P. *Les méthodes de l'urbanisme*. Que sais-je? n° 2524. Presses universitaires de France, 2012.
- LECLAIR, Eric. *Gestion des parties prenantes en projet de transfert technologique inter-industries*. 2015. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières.
- LYON, G. *Guide méthodologique : La concertation dans la conduite de projet*. 2006.
- MAGHNOUS, DRIS Zahia. *Le projet urbain : Du dessein au dessin*. Penser la ville - approches comparatives, Algérie Khenchela. 2008.
- MAHE, Alain. *Anthropologie historique de la Grande Kabylie : XIXe - XXe siècles*. Thèse de doctorat en sociologie, Paris, 1994.
- MAHE, Alain. *Histoire de la Grande Kabylie, XIXE-XXE siècles. Anthropologie du lien social dans les communautés villageoises*, Bouchène, 2001.
- MAHIOU, A. *Cours d'institutions administratives*. 1981.
- MAMBI, H. *Pouvoir traditionnel et pouvoir d'Etat en République Démocratique du Congo : Esquisse d'une théorie d'hybridation des pouvoirs politiques*. MédiasPaul. 2010.
- MASQUERAY, Emile. *Formation des cités chez les populations sédentaires de l'Algérie : Kabyles de Djurdjura, Chaouâ de l'Aourâs, Beni Mezâb*. Leroux. 1886.
- MERCIER, C., Bourque, D., & St-Germain, L. *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec: enjeux, défis et conditions d'actualisation*. Innovation sociale et développement des communautés, Alliance de recherche université-communauté. 2009.

MESSACI-BELHOCINE, Nadia, *L'espace montagnard entre mutations et permanences*, Insaniyat N° 27, La socio-anthropologie en devenir.

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie. *Rapport de synthèse. Des projets négociés. Entre stratégie publique et intérêts privés*

OSMONT A., GOLDBLUM, C., LANGUMIER, J. F., Le Bris, E., Miras, C. D., & Musil, C. *La gouvernance urbaine dans tous ses états : analyses et propositions du groupe de réflexion sur la gouvernance urbaine*. 2008.

PLANE, Jean Michel. *Management des organisations*. Paris, Dunod, 2003.

PROJECT MANAGER INSTITUTE (PMI). *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, 6e édition, Guide PMBOK.

PROST, R. *Explorer la mutation des savoirs dans la phase amont des projets architecturaux et urbains*, PROST R. (dir), Projets architecturaux et urbains. Mutations des savoirs dans la phase amont, Paris, PUCA. 2003.

ROBERTS, Hugh. *Algerian socialism and the Kabyle question*. Monographs in development studies, n° 8, School of East Anglia, June 1981.

SAIDOUNI, Maouia, *Eléments d'introduction à l'urbanisme*, Casbah, 2000

SAINT MARC, R. D. *L'Etat, Que sais-je ?* n° 616. Presses Universitaires de France. 2016.

SALHI, M. B. *Algérie : citoyenneté et identité*. Éditions Achab. 2010.

SIDI BOUMEDINE, R. *L'urbanisme en Algérie ; échec des instruments ou instrument de l'échec*. 2013.

SÖDERSTRÖM, O., & AMPHOUX, P. *L'usage du projet : pratiques sociales et conception du projet urbain et architectural*. Payot. 2000.

TRENTIM, Mario Henrique. *Managing Stakeholders as Clients: Sponsorship, Partnership, Leadership and Citizenship*. Project Management Institute, 2015.

TOUSSAINT, J. Y., & Zimmermann, M. *Projet urbain: ménager les gens, aménager la ville* (Vol. 38). Editions Mardaga. 1998.

TSIOMIS, Yannis. *Échelles et temporalités des projets urbains*. Jean Michel Place, Parigi, 2007.

Charte de Concertation relative aux opérations d'Amélioration de l'Habitat. Ville de Nantes, Guide de la maîtrise d'usage Version ville de Nantes, 2011

Guide méthodologique : la concertation dans la conduite de projet du grand Lyon Urbanisme négocié, urbanisme partagé Atelier « Vers un urbanisme négocié ? », CERTU

E. P. D. G. (2008). La gouvernance urbaine dans tous ses Etats.

Articles.

ABROUS, D. « Kabylie: anthropologie sociale ». *Encyclopédie berbère*. 2004, (26), 4027-4033.

AKERKAR, A. « Thajmaât kabyle, entre changement et résistance: quels impacts pour le développement communautaire? » 2012. (No. hal-01506238).

BAILLEUL, H. « Les nouvelles formes de la communication autour des projets urbains: modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif ». *Métropoles*. 2008, (3).

BAILLEUL, H. « Communication et projets urbains. Enjeux et modalités de la communication entre acteurs du projet et habitants », *Doctoral dissertation*, Tours, 2009.

BENAMAR, Aïcha. « Mustapha Gahlouz, Les qanouns kabyles. Anthropologie juridique du groupement social villageois de Kabylie. » *Insaniyat*. n° 54, 2011, 163-164.

BESSAOUD, O. « Les organisations rurales au Maghreb. Leur rôle dans le développement: un essai d'évaluation. Économie rurale ». *Agricultures, alimentations, territoires*. 2008, (303-304-305), 8-21.

BEZES, Philippe et MUSSELIN, Christine. « Le new public management ». *GANGLOFF*, Florence, 2015

BOUGUERMOUH, Ahmed. « Territoires locaux, milieux et développement en Grande Kabylie », *Insaniyat* n°16, 2002, 163-199

BOUMOULA, S. « la fiscalité locale en Algérie: nécessité d'une réforme en profondeur ». *Revue nouvelle économie*. 2011. (04).

BOURDEAU-LEPAGE, L., & Vidal, R. « Nature urbaine en débat : à quelle demande sociale répond la nature en ville? » *Déméter* 2013.(1), 2012, 195-210. CARREL, M. « Faire participer les habitants ? La politique de la ville à l'épreuve du public ». *Annuaire des collectivités locales*, 2006, 26(1), 649-656.

CAGNARDI, Augusto. Un ciclo di esperienze. *Urbanistica*. 1995, n° 104.

CLARKE, J. I. « Polarisation et déconcentration. *Espace, populations* ». *sociétés*. 1985, 3(1),7-8.

CLAUDOT-HAWAD, H., & ABROUS, D. Djemaâ-Tajmaet, Ameny. *Encyclopédie berbère*, 1995, 16, 2434-2441.

DECROLY, Jean-Michel., DESSOUROUX Christian et VAN CRIEKINGEN Mathieu., « Les dynamiques contemporaines de privatisation des espaces urbains dans les villes européennes ». *Belgeo, Revue belge de géographie*, 2003, no 1, p. 3-20.

EL-WAKIL, L. « Hassan Fathy (1900–1989) et André Ravereau, « destins croisés. » 2003.

ERNEM, Kanitha. « La concertation locale dans les projets de développement : enjeux, pratiques et perspectives », *ENDA Europe*, Paris, Aout 2004.

FIXOT, Anne-Marie. « Vers une ville convivialiste. Introduction de la maîtrise d'usage ». *Revue du MAUSS*, 2014, no 1, p. 154-168.

GAHLOUZ, M. « Droit coutumier et régulation dans la société kabyle de la fin du XIXe siècle ». *Droit et cultures. Revue internationale interdisciplinaire*. 2010, (60), 177-209.

GARDESSE, C. « L'évaluation de dispositifs participatifs par l'analyse de leurs effets : le cas de la "concertation" pour le projet de réaménagement des Halles de Paris », Communication à la deuxième journée doctorale sur la participation du public et la démocratie participative, *École des hautes Études en Sciences Sociales*, Paris, 18, 2011

GAREL, G. « Pour une histoire de la gestion de projet. Gérer et comprendre », 74(1), 2003, 77-89

- GUERET-TALON, Lyvie. « Management par la qualité : et si le service public devenait une référence sur le marché? » *Politiques et management public*, 2004, vol. 22, no 2, p. 39-54.
- HOUNET, Y. B. « Gérer la tribu? Le traitement du fait tribal dans l'Algérie indépendante (1962-1989) ». *Cahiers d'études africaines*. 2008, (3), 487-512.
- HURON, David. « Le management public local au regard de la spécificité territoriale française ».
- IDT, J. « Le pilotage des projets d'aménagement urbain: entre technique et politique ». *Université Paris*, 2009, 8.
- ISAIA, Henri et SPINDLER Jacques. « Le Management des politiques publiques locales et la décentralisation ». *Revue française de finances publiques*, 1989.
- KINZI, A. « Les acteurs locaux dans la gestion des affaires publiques villageoises: Le cas des villages des At Yemmel en Kabylie (1980-2006) ». *Insaniyat*, 2012, (55-56), 191-200.
- KOOP, K., LANDEL, P. A., & PECQUEUR, B. Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb? Une approche critique. *EchoGéo*. 2010, (13).
- KOUIDER, P. B. « La problématique de la gouvernance locale : le cas de l'Algérie vu à travers les éléments synthétisés d'une enquête auprès des parties prenantes ». *Revue économie et Management*. 2012, N, 50.
- LAURENT, P. J., & PEEMANS, J. P. « Les Dimensions Socio-Économiques du Développement Local en Afrique au Sud du Sahara: Quelles Stratégies pour quels Acteurs? ». *Bulletin de l'APAD*. 1998, (15).
- LOJKINE, J. « Politique urbaine et pouvoir local ». *Revue française de sociologie*. 1980. 21(4), 633-651.
- LYON, G. « Charte de la Participation: Les habitants partenaires du projet. Déclinaison du volet participation citoyenne dans les opérations de renouvellement urbain », 2015.

- MAGHNOUS-DRIS, Z. « Le projet urbain : du dessein au dessin. In *Penser la ville—approches comparatives*. » 2008, October. (p. 158).
- MAHE, A. « Les assemblées villageoises dans la Kabylie contemporaine : traditionalisme par excès de modernité ou modernisme par excès de tradition. » 2000.
- MAHMOUD, R. A. « Old Gourn: The complexity of vernacular architecture/urbanism and cultural heritage». *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 2016, p. 200-215.
- MARCOU, G. « Bilan et avenir de la déconcentration ». *Annuaire des collectivités locales*, 2002, 22(1), 25-49.
- MASSON, Jean-Louis . « *Le marketing dans la démarche de projet urbain*. »
- MBACK, C. N. « un siècle de communalisation au Cameroun les misères de la démocratie urbaine ». *Autres Temps.Les cahiers du christianisme social*. N°12, 1987.p 4-5.
- MERTENAT, Céline C. « Entre ville complexe et projet urbain durable, l'exemple de l'Agence d'Écologie Urbaine de Barcelone ». 2013.
- MOULAI, Kamel. « Les contraintes à l'action publique locale en Algérie: cas des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou ». *Revue Campus*, 2008, no 11, p. 8-23.
- NEVERS, J. Y. « La décentralisation contre " La société bloquée" ».2008.
- NEZ, Héloïse. « Les savoirs citoyens dans l'urbanisme participatif: regards croisés sur les expériences de Paris et Cordoue ». *Annuaire des Collectivités Locales*, 2012, vol. 32, no 1, p. 801-811
- NOVARINA, G. « La construction des demandes sociales par le projet d'urbanisme ». *Les annales de la recherche urbaine*. 1998, Vol. 80, No. 1, pp. 172-179
- OULD FELLA Abdenour, « Ethnographie de l'espace public d'un village de Kabylie : Aït Arbi. Paradigme communautaire et citoyenneté en construction »
- PERRET, C., & PARANQUE, B. « Villages kabyles et gestion commune des ressources naturelles: entre modernité et tradition ». 2014.

- PERRET, C., & PARANQUE, B.. « Villages kabyles et gestion commune des ressources naturelles: entre modernité et tradition ». 2014.
- PIETTRE, A. « Concentration et déconcentration en Allemagne occidentale: De l'Accord de Potsdam au plan Schuman ». *Revue économique*, 1951, 431-456.
- PINSON, Gilles. « *Le projet urbain en question* » *Academia.edu*
- PINSON, G. « Projets urbains et construction des agglomérations. Echelles fonctionnelles et politiques ». *Les Annales de la recherche urbaine*, 1999, Vol. 82, No. 1, pp. 130-139. [En ligne]Persée-Portail des revues scientifiques en SHS.
- POLERE, C. « La démocratie participative : état des lieux et premiers éléments de bilan. Synthèses Millénaire », 2007, 3
- PRUD'HOMME, R. « Décentralisation et développement. ». *Annuaire des collectivités locales*. 1996, 16(1), 11-16
- RAHAM, D. « Genèse et évolution du maillage territorial en Algérie. Le cas de l'Est Algérien ». *Revue Sciences Humaines*, 2003, (20), 29-48.
- RODE, Sylvain. « La conception de projets d'aménagement urbain comme processus collectif ». *Espaces et sociétés*, 2017, no 4, p. 145-161.
- ROUDIL, Nadine et MACAIRE, Élise. « Participation et démarches innovantes : méthodes, postures et compétences ». *Cahiers Ramau*, 2013, n°6.
- ROUX, M. A. « Promouvoir la place de l'utilisateur ». *Les Cahiers de l'Actif*. 2002, 318-319.
- SALHI, Mohamed Brahim. « Modernisation et retraditionalisation à travers les champs associatif et politique : le cas de la Kabylie »
- SERVIER, J. « Un exemple d'organisation politique traditionnelle : une tribu kabyle, les Iflissen-Lebhar ». *Revue de l'Occident musulman et de la Méditerranée*. 1966, 2(1), 169-187.

TALBOT, D. « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable? Une illustration par les pays ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*. 2006, Dossier 7.

THOMASSIAN, M. « Pratiques de la négociation dans les projets urbains ou la « fabrique » de décisions concertées en vue de réduire le risque d'inacceptabilité sociale ». *Négociations*, 2009, (1), 185-198.

THOMASSIAN, M. « Pratiques de négociation dans les projets urbains ou la « fabrique » de décisions concertées ». *Atelier de l'AIMS Le projet dans l'action collective. Regards pluriels*. 2006, Juin.

THOMASSIAN, M. « Pratiques de la négociation dans les projets urbains ou la « fabrique » de décisions concertées en vue de réduire le risque d'inacceptabilité sociale. » *Négociations*. 2009, (1), 185-198

TOMAS, François. « Vers une nouvelle culture de l'aménagement des villes. *Projet urbain. Ménager les gens, aménager la ville* », Wavre: Mardaga, 1998, p. 15-34.

TOMAS, François. « Projets urbains et projets de ville ». *Les Annales de la recherche urbaine*. 1995, n°68-69, pp. 135-143

TOUSSAINT, J.-Y. et ZIMMERMANN, J.-Y. M. (Dir.). « Projet urbain. Ménager les gens, aménager la ville. » Wavre: Mardaga, 1998, p. 113-125

VION, Antoine et LE GALÈS, Patrick. « Politique culturelle et gouvernance urbaine: l'exemple de Rennes ». *Politiques et management public*, 1998, vol. 16, no 1, p. 1-33.

ZAID, M. A. « Le développement local à travers une analyse critique des finances communales de la wilaya de Tizi-Ouzou ». *Revue CAMPUS*. 2014, (5), 10-30.

ZOUAÏMIA, Rachid. « L'introuvable pouvoir local. » *Insaniyat*, n° 16, 2002, 31-53.

Thèses.

AGHARMIOU RAHMOUN Naima, « la planification urbaine à travers les PDAU-POS et la problématique de la croissance et de l'interaction villes /villages en Algérie. Référence empirique à la wilaya de Tizi –Ouzou ». thèse de doctorat, sous la Direction du Pr Mohamed DAHMANI. Université MOULOUD MAAMRI de Tizi-Ouzou

- ARAB N. « L'activité de projet dans l'aménagement urbain, processus d'élaboration et modes de pilotage. Les cas de la ligne B du tramway strasbourgeois et d'Odysseum à Montpellier », Thèse de doctorat en Urbanisme, Paris, École nationale des ponts et chaussées. 2004.
- ATTARÇA, Mourad. « Une introduction au concept de " stratégie politique d'entreprise" Une étude du lobbying pratique par les entreprises en France », Thèse de doctorat, 1999.
- OLAGASTI, Elorri. « L'Assistance à la Maîtrise d'ouvrage: quelles modalités d'accompagnement? Le cas d'un projet de reconversion architecturale ». Thèse de doctorat. 2012. Pau.
- BAILLEUL, H. « *Communication et projets urbains. Enjeux et modalités de la communication entre acteurs du projet et habitants* », Doctoral dissertation, Tours, (2009).
- BELHIME.R Ouidir,. « Approche anthropologique de l'engagement militant des acteurs du printemps Berbère de 1980 » thèse de doctorat, Université Mouloud Maameri, Tizi Ouzou.
- BENIDIR Fatiha, « Urbanisme et planification urbaine, Le cas de Constantine »
- BESTANDJI, Siham. « Rites thérapeutiques et bien-être spirituel. Ancrages et résurgences. Pour un projet urbain de tourisme pèlerin », thèse de doctorat, université de Constantine, 2009.
- BOUZAHHER, L. S. » *Un aménagement durable par un projet écotouristique; Cas des ksour de la micro région des Ziban. Le redressement d'un circuit écotouristique* ». Thèse de doctorat. Biskra. 2015.
- DONALDSON, Thomas et PRESTON Lee E, « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications», *Academy of management Review*, 1995, 65-91.
- JACQUART, Sandrine. « La mobilisation des parties prenantes dans les démarches d'agenda 21 local: stratégie pour la ville de Mâcon. » Thèse de doctorat. Université de Sherbrooke. 2012.

LECLAIR, Eric, « Gestion des parties prenantes en projet de transfert technologique inter-industries », Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières, 2015.

Rencontres scientifiques / Communications.

Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique ? actes du colloque de Bamako, janvier 2007

GARDESSE, C. *L'évaluation de dispositifs participatifs par l'analyse de leurs effets : le cas de la "concertation" pour le projet de réaménagement des Halles de Paris, 2002-2010.* Communication à la deuxième journée doctorale sur la participation du public et la démocratie participative, École des hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 18. 2011.

KOUROUMA, Sékou. *Décentralisation et amélioration de la démocratie et du mieux-être des populations locales.*

OSMONT, Annik. *La gouvernance urbaine dans tous ses Etats. Analyses et propositions du groupe de réflexion sur la gouvernance urbaine, 2008.*

Rapport sur le développement local, 51 mesures visant le développement économique local. Politique Economique & Développement N 02, Octobre 2011

Recueil des résumés des communications, *La décentralisation au service du développement local.* Auditorium de l'université, 27–28 novembre 2004.

Séminaire internationale ville et santé 09/10 décembre 2007-Constantine

Synthèse du colloque international diversité culturelle et gouvernance associative ; Ouagadougou les 27 et 28 février 2014

Textes réglementaires, documents officiels.

Loi 90-29 du 1er décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme.

La loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune

Loi no 90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations

Le Décret exécutif 91-178 fixant les Procédures d'élaboration et d'approbation des plans d'occupation des sols

Le Décret exécutif n° 05-318 du 6 Chaâbane 1426 correspondant au 10 septembre 2005 modifiant et complétant le décret exécutif n° 91-178 du 28 mai 1991 fixant les procédures d'élaboration et d'approbation du plan d'occupation des sols ainsi que le contenu des documents y afférents.

Loi n° 2006-06 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville

La loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 Juin 2011 relative à la commune

Sites Internet.

<https://www.un.org/>

<https://journals.openedition.org/insaniyat/>

http://www.maitrisedusage.eu/001_maitrise_d_usage.htm

http://www.dz.undp.org/content/algeria/fr/home/operations/projects/democratic_governance/programme-de-renforcement-des-capacites-des-acteurs-de-developpe.html

<http://www.adels.org/>

<https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

<http://www.banquemondiale.org/>

<https://www.depechedekabylie.com/>

Annexes

Annexe 01 : Règlement intérieur du concours Rabah Aissat des villages les plus propres 7^{eme} édition 2019.

Annexe 02 : Maquette d'affichage de la première édition du concours du meilleur quartier/village de BGAYET.

Annexe 03 : Convention sociale du village Tiferdoud.

Annexe 04 : Grille de lecture HQU appliquée sur le POS et Thajmaât pour évaluer le processus de la participation citoyenne.

Annexe 05 : Exemple de proposition d'une stratégie d'animation du territoire à destination des acteurs externes, ville de Mâcon en France.

ANNEXE 01 :

Règlement intérieur du concours Rabah Aissat des villages les plus propres 7 eme édition 2019

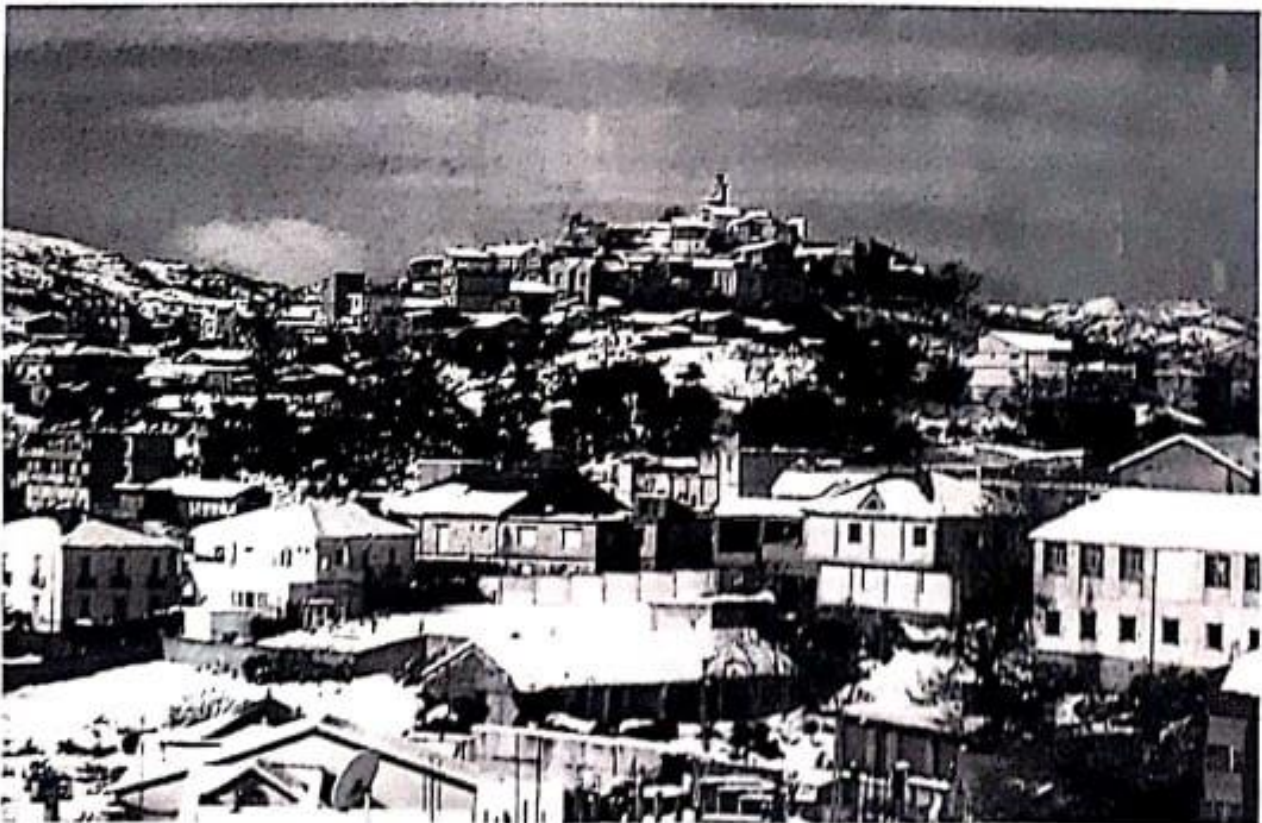
COMMISSION SANTE, HYGIENE ET PROTECTION DE
L'ENVIRONNEMENT

Règlement intérieur du concours

AISSAT RABAH

des villages les plus propres

7eme édition 2019



Article 01 : un concours dénommé « **CONCOURS AISSAT RABAH DES VILLAGES LES PLUS PROPRES** » est organisé par l'APW de TIZI OUZOU une fois par an sous le contrôle d'un huissier de justice.

ARTICLE 02 : la commission sante, hygiène et protection de l'environnement est chargée de superviser et d'évaluer les villages participants a ce concours en collaboration avec les représentants des directions de l'environnement, la santé, la culture, le tourisme et un représentant de chacun des comités des villages primés lors du concours de l'année précédente sauf les villages ouvrant droit a la participation a l'édition en cours (6em,7em,8em,9em et 10em), et un représentant de chacune des associations environnementales suivantes :

- ❖ L'association «LES COMPAGNONS DE DJURDJURA » de la daïra de OUACIFS
- ❖ L'association GAROURA de la commune de BOUDJIMA
- ❖ L'association ECO- ACTION de l'université mouloud Mammeri de TIZI OUZOU
- ❖ L'association LE MONDE VERT de la commune de MAATKAS
- ❖ L'association UNI-VERT de l'université mouloud Mammeri de TIZI OUZOU
- ❖ L'association LA COLINE VERTE DE BOUZEGUENE
- ❖ L'association LES AMIS DE LA TERRE DE TIGZIRT

ARTICLE 03 : Ce concours porte sur la sélection des dix(10) villages les plus propres de la wilaya de TIZI OUZOU

ARTICLE 03 bis : une compétition annuelle est dédiée aux villages lauréats sous l'égide du concours AISSAT RABAH ou un seul village sera primé

Cette compétition sera régie par le barème de notation arrêté par le présent règlement intérieur

ARTICLE 04 : la participation des villages lauréats aux prochaines éditions du concours RABAH AISSAT des villages les plus propres est régie comme suit

- Les cinq premiers villages lauréats ne seront pas concernés par la participation aux prochaines éditions par contre une compétition d'évaluation et de suivi dans le même cadre du concours AISSAT RABAH (article 03 bis) sera organisée en parallèle ou ils seront récompensés .bien que les lauréats de l'édition précédente ne participeront pas a la compétition de l'année suivante.
- Les sixièmes, septièmes, huitièmes, neuvièmes et dixièmes villages lauréats peuvent participer à la prochaine édition du concours AISSAT RABAH DES VILLAGES LES PLUS PROPRES

ARTICLE 05 : Les prix revenant a chacun des villages lauréats est comme suit :

1^{er} prix : 9, 000, 000,00 DA

2eme prix : 7, 000,000 ,00 DA

3eme prix : 6, 000, 000,00 DA

4eme prix : 5, 000, 000,00 DA

5eme prix : 4, 000, 000,00 DA

6eme prix : 3, 000, 000,00 DA

7eme prix : 3, 000, 000,00 DA

8eme prix : 3, 000, 000,00 DA

9eme prix : 2, 000, 000,00 DA

10eme prix : 2, 000, 000,00 DA

ARTICLE 06 : les prix des villages lauréats seront versés sous forme de subventions grevées d'affectations spéciale a l'indicatif des assemblées populaires communales respectives .toute fois, il est exigé des villages lauréats de consacrer 25% au minimum du montant de la subvention a des projets ayant une relation directe avec la protection de l'environnement.

ARTICLE 07 : le barème de notation des villages participants au concours est le suivant

- 1) **Gestion des déchets : 25 points**
 - ❖ Tri sélectif : 10 points
 - ❖ Compostage : 10 points
 - ❖ Collecte des déchets : 05 points
- 2) **Voies publiques : 20 points**
 - ❖ aménagements : 10 points
 - ❖ Entretien : 10 points
- 3) **Places publiques : 15 points**
 - ❖ entretien : 10 points
 - ❖ Aménagements : 05 points
- 4) **Lieux de cultures et monuments : 12 points**
 - ❖ entretien : 04 points
 - ❖ Aménagements : 03 points
 - ❖ Promotion de la langue, patrimoine et culture amazigh : 05 points
- 5) **Fontaines, abreuvoirs et sources d'eaux : 10 points**
 - ❖ Entretien : 05 points
 - ❖ Aménagements : 05 points
- 6) **projets réalisés sur fond propres du village : 08 points**
- 7) **Cimetières : 07 points**
 - ❖ Entretien : 05 points
 - ❖ Aménagements : 02 points
- 8) **Règlement intérieur des villages : 03 points**
 - ❖ Articles relatifs à la protection de l'environnement : 03points

ARTICLE 08 : tout village participant au concours doit porter un nom et une délimitation géographique

ARTICLE 09 : les villages désirants participer au concours doivent adresser une lettre d'intention dûment signée par le président du comité ou un de ses membres.

ARTICLE 10 : le dossier de participation est composé de :

- Une lettre d'intention (demande de participation)
- Une fiche de participation

ARTICLE 11 : les dossiers de participation doivent être déposés au secrétariat de la commission santé, hygiène et protection de l'environnement de l'APW

ARTICLE 12 : les visites aux villages participants seront effectuées par les membres de la commission d'évaluation prévue par l'article 02 du présent règlement suivant un programme de sorties établi par la commission santé hygiène et protection de l'environnement

ARTICLE 13 : les villages non participants ne seront pas visités

ARTICLE 14 : les villages seront notés selon le barème préétabli (article 07)

ARTICLE 15 : les fiches de notation seront remplies et signées par chaque membre de la commission d'évaluation présent lors de la visite des villages participants, ces fiches seront contre signées par le président d'APW et mises sous scellés sous protection d'un huissier de justice

ARTICLE 16 : le classement sera effectué par un huissier de justice d'une façon confidentielle

ARTICLE 17 : en cas d'égalité un tirage au sort est effectué par l'huissier de justice en présence du P/APW et du président de la commission

ARTICLE 18 : les fiches de notation peuvent être consultées par les participants dès la proclamation des lauréats

ARTICLE 19 : la date du **DIMANCHE 13 OCTOBRE 2019** est retenue pour l'attribution du prix

ARTICLE 20 : les prix seront décernés lors d'une cérémonie organisée à cet effet en présence d'un huissier de justice

ARTICLE 21 : la proclamation des résultats du concours est publique est définitive, par conséquent aucun recours ne sera accepté

ARTICLE 22 : le procès verbal des résultats sera affiché au siège et sur site internet de l'APW

ARTICLE 23 : toute disposition contraire au présent règlement est nulle et non avenue.

Le président de la commission

le président de l'assemblée populaire de

Président de la commission de la santé, de
l'hygiène et de la protection de
l'environnement
Mr Y. SIDALI



Wilaya de TIZI OUZOU
Le Président de l'Assemblée
de Wilaya
AOUCHICHE Youcef

ANNEXE 02 :

Maquette d'affichage de la première édition du concours du meilleur quartier/village de BGAYET

A l'initiative de Monsieur le Président de
l'Assemblée Populaire Comunale de Bejaia

PARTICIPEZ AU CONCOURS

Meilleur quartier et village de la
Commune de BEJAIA

LHUMA TAZEDGANT
N BGAYET



Concours du meilleur quartier/village de BGAYET

الطبعة الأولى
لأحسن حي أو قرية
بلدية بجاية

SPONSOR ET
OFFICIER DU CONCOURS

Comité Culturel de la Commune de Bgayet
Asqamu adelsan n tyiwant n Bgayet
اللجنة الثقافية لبلدية بجاية



ANNEXE 03:

Convention sociale du village Tiferdoud

**ASSOCIATION SOCIALE
COMITE DE VILLAGE TIFERDOUD**

Agrément N°01 du 15 juin 2015

Convention sociale



**Siège social : village Tiferdoud Cne Abi-Youcef
daira Ain El Hammam Wilaya Tizi Ouzou**

Préambule

Conscients de l'importance de la perpétuation des traditions et des règles sociales mises en place et codifiées par leurs ancêtres, les membres du comité de village de Tiferdoud ont élaboré la présente convention, adoptée démocratiquement en assemblée générale du village et à laquelle ont adhéré unanimement tous les villageois de Tiferdoud.



Considérant l'évolution de la société, l'avènement de nouveaux modes de vie et l'apparition de nouvelles commodités, il a été jugé utile d'intégrer et de codifier certains volets liés à la vie quotidienne de tout citoyen.

Vivre ensemble nécessite la mise en place d'un minimum de règles et leur respect par les membres de la communauté. Prévenir les conflits, le cas échéant les régler et quand cela est inévitable, sanctionner les contrevenants est nécessaire afin de permettre à tous de vivre dans un environnement social apaisé tout en respectant le cadre de vie et en sauvegardant l'environnement naturel.

En parallèle et dans le but de consacrer pleinement les principes élémentaires de la bonne gouvernance mis en œuvre par les anciens du village, l'essence et l'âme de leur message léguées aux présentes et futures générations sont préservées.

I/ Fautes du 1er degré	Sanctions
1. Atteinte aux mœurs	- Amende de 20 000 DA
2. Obstruction et blocage de projets d'équipement propres au village	- Amende de 20 000 DA
3. Vol (Flagrant délit)	- Dépôt de plainte signée par les membres du comité. - Amende de 10 000 DA
4. Consommation et/ou vente de tous type de drogue (Flagrant délit)	- Amende de 5 000 DA
5. Vente de terrain ou d'habitation, situés à l'intérieur du village, à une personne étrangère sans le consentement du village	- Réunion du comité en réunion extraordinaire pour décider de la démarche à adopter
6. Ivresse publique suivie de violences ou comportement déplacé	- Amende de 5 000 DA
7. Atteinte à l'environnement naturel (pollution volontaire de l'eau, dégradation du patrimoine naturel (arbres, plantes, espaces verts etc...))	- Amende de 5000 DA
8- Non respect des règles de collecte des déchets et Jet d'ordures ménagères dans des endroits inappropriés	- Amende de 2000 DA
9- Gaspillage de l'eau (utilisation non rationnelle, fuite non réparée etc...)	- Amende de 2000 DA



II/ Fautes du 2 ^{ème} degré	Sanctions
1. Manque de respect, outrage et voie de fait aux membres du comité agissant en ès qualité et vice versa	- Amende de 5 000 DA
2. Dégradation volontaire du patrimoine ou de matériel appartenant au village	- Amende de 10 000 DA
3. Bagarres et rixes	- Amende de 2 000 DA
4. Accaparement et monopolisation des moyens matériels appartenant au village	- Amende de 1 000 à 2 000 DA selon la valeur du matériel
5. Lavage de véhicule et de linge dans la fontaine	- Amende de 1 000 DA
6. Irrigation de jardins pendant la période d'étiage	- Amende 5 000 DA



III/ Fautes du 3 ^{ème} degré	Sanctions
1. Absences aux assemblées générales du village <ul style="list-style-type: none"> ➤ Assemblée ordinaire & extraordinaire ➤ Tachemlith ➤ Enterrement ➤ Absence des membres du comité aux réunions ➤ Cas de citoyens quittant l'AG 	<ul style="list-style-type: none"> - Amende de 200 DA - Amende de 1000 DA - Amende de 500 DA - Amende de 1000 DA - Amende de 200 DA
2. Fausse déclaration de présence aux assemblées	- Amende de 500 DA

3. Non respect des horaires d'évacuation des ordures ménagères	- Amende de 500 DA
4. Veillée au niveau de Tajmâath au-delà de 22 heures suivie de tapage nocturne	- Amende de 500 DA
5. Jeux d'enfants suivis de dégradation ou mauvais comportement au niveau des ruelles du village et de Tajmâath et des aires de jeux.	- Amende de 500 DA
6. Pâturage au niveau du cimetière	- Amende de 500 DA
7. Expiration du délai de 15 jrs pour l'évacuation de remblais, gravats et matériaux de construction	- Amende de 100 DA/j à compter de la date d'expiration du délai fixé.
8. Stationnement et dépôt de matériaux de construction au niveau de la plate forme	- Amende de 1000 DA
9. Présence de personnes de jour comme de nuit dans l'enceinte du cimetière	- Amende de 1000 DA
10. Refus de paiement d'amende ou de cotisation	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrevenant sera rappelé à l'ordre 3 fois, dans le cas du non paiement, il sera exclu de la liste des bénéficiaires des aides accordées par le comité de village, le comité de France et des listes pour les aides de la commune. - Dans le cas du paiement : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Amende de 1 000 DA ➤ Obligation de présenter des excuses en AG.

Annexe

Charte des devoirs et des obligations des adhérents

1. Respecter la présente charte et la convention sociale du village
 2. Etre à jour de ses cotisations
 3. Participer aux assemblées générales et aux enterrements
 4. Participer assidument aux volontariats (Tichemliyın) et à tous les travaux d'intérêt commun
 5. Respecter les règlements régissant le fonctionnement des équipements existants et veiller à leur sauvegarde
 6. Avoir un comportement favorisant le respect, la paix et la tranquillité au sein du village
 7. Veiller constamment à la propriété des lieux et des espaces et à la sauvegarde de l'environnement naturel du village
 8. S'acquitter de ses amendes.
-

ANNEXE 04:

Grille de lecture HQU appliquée sur le POS et Thajmaât pour évaluer
le processus de la participation citoyenne

	LES PHASES DE PROJET	PROJET DU VILLAGE LE PLUS PROPRE DE LA KABYLIE ORGANISE PAR THAJMAAT	LE PLAN D'OCCUPATION DU SOL (POS)
<p style="text-align: center;">01 la qualité demandée</p>	<p>La phase d'EXPRESSION de la maîtrise d'usage "cahier des usages"</p>	<p>Préparation de l'assemblée générale: Réunion des membres du comité de village 01 ou 02 journée avant la tenue de l'assemblée générale du village pour discuter les sujets (ordre du jour) proposées par les habitants du village.</p> <p>Periodicité des assemblées générales: Réunion hebdomadaire de l'assemblée générale est programmée chaque Vendredi. Tous les habitants sont au courant de sa tenue.</p> <p>Le lieu de réunion: Le lieu de la tenue des assemblées villageois est stratégique, il se trouve à la croisée des portes principales de chaque grande famille (AXXAM) . Ce carrefour est le lieu de rencontre par excellence, lieu de rencontre des ancêtres ,il se trouve dans la plus part des village à coté de la mosquée.</p> <p>La participation: la présence de tous les habitants majeures qui attents plus de 18 ans est obligatoire. Selon la convention sociale, Les absents ux assemblées générales du village sont sanctionnés par une amende de 200 DA.</p> <p>Information et consultation: Les affaires du village sont discuter démocratiquement en présence de tous les villageois de maniere concertée en toute transparence. Tous les habitants du village sont au meme niveau d'information</p> <p>Les décisions (concertation): La feuille de route des projets du village est tracé collectivement, elle est discuté en toute transparence entre les membres du comité de village en présence des habitants. Les priorités, les contraintes, le budget alloué pour chaque projet sont exposé publiquement.</p>	<p>Art 2- L' établissement du plan d' occupation des sols est precrit par délibération de ou des assemblées populaires communales concernées sur la base le plan directeur d'aménagement et d'urbanisme y afférent.</p> <p>Art 3- La délibération citée ci-dessus est notifiée au wali territorialement compétent et affichée pendant un mois au siège de l'assemblée populaire communale ou au siège des assemblées populaires communales concernées. (information)</p> <p>Art. 7. - Le ou les présidents d s assemblées populaires communales ou l'établissement public intercommunal font connaître par écrit, au président de chambre de commerce et président de chambre d'agriculture. Aux présidents des organisations professionnelles, et aux présidents des associations locales d'usagers, la décision prescrivant l'établissement du plan d'occupation des sols. (information) Ces destinataires disposent de quinze (15) jours à compter de la réception de la lettre pour faire connaître s'ils veulent être associés à l'élaboration du plan d'occupation des sols et, dans l'affirmative, désignent leurs représentants.</p> <p>Art- 06 Le ou les présidents des assemblé s populaires communales ou l'établissement public intercommunal initient l'élaboration du plan d'occupation des Sols, telle que décrite au présent décret notamment en ce qui concerne le suivi d'études, le recueil des avis dans le cadre de la concertation av c les différents organismes et services publics, administrations publiques et les associations retenues à cet effet. (consultation)</p>
	<p>La phase de NÉGOCIATION entre la maîtrise d'usage et la maîtrise d'ouvrage "processus de concertation"</p>	<p>La demande exprimé par les villageois est repporté soigneusement par le comité du village dans un PV.</p> <p>Les décisions relatives aux projets d'aménagement du village sont partagées par le comité du village à la commune. Les propositions faites par les citoyens sont étudiées par la commune.</p> <p>Une réunion est programmé entre les membres de l'assemblée du village et la commune pour négociation.</p> <p>Les décisions prises lors de cette réunion sont concertées .La feuille de route des projets est donc tracés</p>	

02 La qualité prévue	La phase de TRADUCTION de la demande en "cahier des charges", pilotée par la maîtrise d'ouvrage qui en confie généralement la réalisation à un AMO	la commune confie le programme à un la maitrise d'œuvre qui travaillera en étroite collaboration avec les membres de l'assemblée du village. Dans la plus part des cas, Le bureau d'études choisi pour les projets du village est au meme temps habitant du village. Il est donc maitre d'oeuvre et expert d'usage.	
	La phase de CONCEPTION réalisée par la maîtrise d'oeuvre.	Le maitre d'œuvre travaillera le projet en étroite collaboration avec les habitants. Il est à l'écoute de la demande sociale. (co-élaboration des projets)	Art. 9. - Le projet du plan d'occupation des sols, adopté par délibération de ou des, assemblées populaires comununales, est notifié aux administrations publiques, organismes et services publics, et aux associations concernées au titre de Art15- Le plan d'occupation de sols, éventuellement modifié, pour tenir compte de résultats de l'enquête publique ainsi que de l'avis du wali, est approuvé par délibération de l'assemblée populaire communale. Art. 16.- Le plan d'occupation des sols approuvé est notifié notamment ; - au(x) wali(s) territorialement concerné-(s), - aux services de l'Etat chargés de l'urbanisme au niveau de Ja wilaya, -à la chambre de commerce1 -à la chambre d l'agriculture.
03 La qualité produite	La phase de RÉALISATION assurée par la maîtrise d'exécution .	La réalisation des projets est pilotée par le comité du village. La commune est sollicitée principalement pour le financement des projets et l'aide logistique. Les habitants participent aux volontariats (Tichemliyiyin) et à tous les travaux d'intérêt commun (co-élaboration des projets)	
	La phase de RÉCEPTION pilotée par la maîtrise d'ouvrage	La réception des travaux est pilotée par la commune et par l'assemblée du village. (co-élaboration des projets)	

<p>04 La qualité perçue</p>	<p>La phase de LIVRAISON à la maîtrise d'usage par la maîtrise d'ouvrage.</p>	<p>Le risque d'échec est minimisé car la qualité produite se rapproche à la qualité demandée par les habitants.</p>	
	<p>La phase d' APPROPRIATION par la maîtrise d'usage, notant ses remarques sur le "cahier d'observation".</p>	<p>Le projet est naturellement réussi, la qualité perçue et la qualité demandée par les habitants se rejoignent. L'habitant est impliqué tout le long du projet dans une démarche participative (de l'information jusqu'à la co-élaboration)</p>	

ANNEXE 05:

Exemple de proposition d'une stratégie d'animation du territoire à destination des acteurs externes, ville de Mâcon en France

Tableau 4.3 - Proposition d'une stratégie d'animation territoriale à destination des acteurs externes (partie 1/2)

Public cible	Phase	N° de l'action	Objectif	Support	Personnes concernées	Planning d'intervention					
						2012 S2	2013 S1	2013 S2	2014 S1	Mars 2014	Post-élections
3. Habitants	Information	3-I-1	Présenter les initiatives de la Ville en faveur du DD.	Réunion d'accueil des nouveaux habitants	Nouveaux habitants	Novembre		Novembre			
		3-I-2	Restituer l'enquête Agenda 21.	Journal « Ma ville Mâcon » et rubrique Agenda 21 du site internet de la Ville	Tous						
		3-I-3	Faire prendre conscience de la nécessité d'agir en faveur du DD, de manière humoristique.	Diffusion de vidéos type 'The Story of Stuff' en collèges et lycées	Jeunes						
		3-I-4	Communiquer sur le DD et les événements de DD à Mâcon, en touchant un large public.	Pages DD sur un réseau social	Tous et les jeunes en particulier						
		3-I-5	Délivrer les premières notions de DD par des ateliers ludiques et pédagogiques.	Ateliers	Tous et les populations fragilisées en particulier						
		3-S-1	Valoriser les actions des habitants par un article sur leurs bonnes pratiques sur le thème du DD.	Encart mensuel dans le journal « Ma ville Mâcon »	Tous						
		3-S-2	Proposer des astuces pour le DD au quotidien, et identifier un contact de référence chargé de répondre aux questions des habitants.	Page A21 sur le site internet de la Ville	Tous						
	3-S-3	Sensibiliser la population au développement durable, en général et à Mâcon.	Semaine Nationale du Développement Durable	Tous							
	3-S-4	Proposer et former à une alternative de déplacement.	Semaine Européenne de la Mobilité	Tous							
	3-S-5	Faire connaître et rendre accessible les modes de consommation responsable ; rendre le DD festif et positif.	Marché bio nocturne (projection film plein air)	Tous							
	3-S-6	Sensibiliser aux gestes écologiques et responsables.	Bus itinérant	Tous et les populations fragilisées en particulier							
	3-S-7	Faire prendre conscience de la nécessité d'agir en faveur du DD, de manière ludique et pédagogique.	Ateliers dans les établissements scolaires, par des amateurs, dans les classes, et fêtes de l'école.	Jeunes							
	3-F-1	Former au tri sélectif et à une gestion optimale des déchets.	Former au tri sélectif et à une gestion optimale des déchets.	Semaine Européenne de la Réduction des Déchets	Tous						
	3-P-1	Rendre le DD ludique et positif.		Concours Fun theory	Jeunes						
3-P-2	Favoriser les changements de comportement.		Engagements des habitants sur des panneaux lumineux	Tous							
3-P-3	Connaître la vision qu'ont les habitants de leur territoire.		Concours photo DD	Tous							
3-P-4	Encourager à la réflexion sur les modes de consommation actuels.		Quizz DD	Tous							
3-P-5	Connaître la vision qu'ont les habitants de leur territoire.		Micros-trois	Tous							
3-P-6	Favoriser l'appropriation de la démarche Agenda 21 et l'appropriation des enjeux du territoire.		Ateliers	Tous							
3-P-7	Former et mobiliser les habitants d'un quartier autour d'un projet de DD, dont ils sont les acteurs.		Concours inter-quartier	Tous							

Tableau 4.3 - Proposition d'une stratégie d'animation territoriale à destination des acteurs externes (partie 2/2)

Public cible	Phase	N° de l'action	Objectif	Support	Personnes concernées	Planning d'intervention					Post-élections	
						2012 S2	2013 S1	2013 S2	2014 S1	Mars 2014		
4. Acteurs économiques	Sensibilisation	4-S-1	Faire connaître les différents outils pour réduire l'impact environnemental d'une entreprise : l'écologie industrielle et territoriale (EIT) (mutualisation, synergies, symbioses...), éco-conception, etc.	Petits déjeuners ou colloques	Entreprises du territoire volontaires							
	Formation	4-F-1	Former à la mise en place d'une démarche d'EIT, d'éco-conception, de RSE, etc. (selon la demande des entreprises).	Session de formation	Entreprises du territoire volontaires							
	Participation	4-P-1	Travailler avec les commerçants pour valoriser les mesures d'économies d'énergie sur l'éclairage des boutiques.	Echange avec les adhérents de Mac'Ville et EDF : Témoignage du passage aux LEDS	Mac'Ville							
		4-P-2	Travailler avec les entreprises pour monter une action médiatisée en faveur du DD. Accroître les partenariats collectivité/milieu économique.	Actions de sensibilisation dans les écoles ou durant la semaine du DD	Entreprises du territoire volontaires (par exemple, Eckes-Granini)							
	Sensibilisation	5-S-1	Aller à la rencontre des associations et adhérents pour les sensibiliser au DD, par thématiques.	Activités régulières	Toutes							
6. Organismes partenaires de la Ville	Information	6-I-1	Informeur du lancement de la démarche A21 et discuter des forces et faiblesses du territoire au regard du DD.	Entretiens pour le diagnostic A21	Directeur des syndicats							
	Sensibilisation	6-S-1	Proposer différentes façons de s'engager en faveur du DD.	Petits déjeuners ou colloques	CAMVAL et CCAS							
	Participation	6-P-1	Présenter le pré-diagnostic territorial et discuter des enjeux qui y sont définis.	Réunion	Tous		22/10					
	Information	7-I-1	Informeur de la progression de l'A21.	Comité de Pilotage A21	DREAL - DDT							
	Information	4567-I-1	Informeur du lancement de la démarche A21.	Lettre signée par M. Le Maire et mail d'information	Tous							
456. Groupe multi-acteurs : acteurs économiques, associations, organismes partenaires de la Ville et partenaires institutionnels	Participation	456-P-1	Concevoir la stratégie.	Ateliers	Acteurs volontaires							
		456-P-2	Définir le plan d'action.									
		456-P-3	Répartir les rôles dans la mise en œuvre du plan d'action.									
		456-P-4	Evaluer la démarche.									
		456-P-5	Créer un réseau de référents développement durable, à l'interne et à l'externe.			Réunions "Ambassadeurs Agenda 21"						
57. Groupe multi-acteurs : associations et partenaires institutionnels	Participation	57-P-1	Travailler avec les scolaires, parents d'élèves et associations de parents d'élève pour limiter la pollution atmosphérique aux abords de l'école.	AMI Mobilité et Santé	Ecole Notre Dame Association parents d'élèves							

Résumé :

Suite à l'échec de l'urbanisme fonctionnaliste, le projet urbain est apparu en tant que nouvelle démarche de projet stratégique et opérationnelle de concertation et de participation citoyenne pour exprimer des pratiques d'aménagement opposées à celle de la doctrine fonctionnaliste et technocratique qui reconnaît la maîtrise d'usage, nouvel acteur urbain, aux côtés des acteurs classiques de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dans le but d'augmenter les chances de réussite de projets et réduire leurs risques d'échec.

Cette étude est basée sur le principe que l'apparition de la maîtrise d'usage nécessite une réorganisation des rôles de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, de plus, la maîtrise d'usage interpelle les nouveaux métiers d'assistance à maîtrise d'ouvrage et assistance à maîtrise d'œuvre pour l'identification et la gestion de la participation des acteurs durant le cycle de vie des projets d'aménagement urbains avec de nouvelles compétences managériales de management des parties prenantes.

Cette recherche constitue une évaluation du processus de concertation et de participation citoyenne, Une grille de la maîtrise d'usage est proposée par la démarche de la Haute Qualité d'Usage (HQU) pour étudier les deux systèmes, le système institutionnel à travers la commune et les instruments d'urbanisme de base POS et PDAU et l'organisation ancestrale Thajmaât en Kabylie seront investis pour rechercher une dimension locale au projet urbain.

Mots clés :

Maitrise d'usage, projet urbain, gouvernance urbaine, management de projet, démocratie participative, concertation, développement local, Thajmaât.