

**Université SALAH BOUBNIDER Constantine 3**  
**Faculté d'architecture et d'urbanisme**  
**Département de Management de projets**



**LE MANAGEMENT DES OPERATIONS DE CONSERVATION DU  
PATRIMOINE BATI EN ALGERIE DANS UN CONTEXTE EVENEMENTIEL :  
CAS DE LA VIELLE VILLE DE CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE  
ARABE 2015**

THESE

Présentée pour l'Obtention du  
Diplôme du Doctorat LMD  
Option : management des projets urbains durables

Par  
Imane FANTAZI

Année 2020- 2021

**Université SALAH BOUBNIDER Constantine 3**  
**Faculté d'architecture et d'urbanisme**  
**Département de Management de projets**



N° d'ordre....

N° de série....

**LE MANAGEMENT DES OPERATIONS DE CONSERVATION DU  
PATRIMOINE BATI EN ALGERIE DANS UN CONTEXTE EVENEMENTIEL :  
CAS DE LA VIELLE VILLE DE CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE  
ARABE 2015**

THESE

Présentée pour l'Obtention du  
Diplôme du Doctorat LMD  
Option : management des projets urbains durables

Par

**Imane FANTAZI**

Directrice de thèse :

**Bernia ZEHIOUA HECHAM**

Devant le jury composé de :

- Présidente : Pr. BELABED SAHRAOUI Badia. Université Salah Boubnider Constantine3.
- Directrice de thèse : Dr ZEHIOUA HECHAM Bernia. Université Salah Boubnider Constantine 3.
- Membre : Pr SASSI BOUDMAGH Souad. Université Salah Boubnider Constantine3.
- Membre : Pr. MADANI Said. Université Ferhat Abbas Setif.
- Membre : Pr. DJIAR Kahina Amal. EPAU, Alger.
- Membre : Pr. BOUSSOUF Rabah. Université Mentouri Constantine.

Année 2020- 2021

## REMERCIEMENTS

Des mots de reconnaissance ...

A ma directrice de thèse Dr **ZEHIOUA HECHAM Bernia**, qui m'a encadrée tout au long de cette thèse. Je la remercie pour sa disponibilité, sa patience et surtout pour ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Au Pr **SASSI BOUDMAGH Souad** pour sa disponibilité permanente, pour la confiance qu'elle m'a accordée et pour ses encouragements dans mes moments de doute.

Au Pr **OST Christian** de m'avoir accueillie dans son laboratoire, pour le temps qu'il a consacré à m'apporter les outils managériaux indispensables à la conduite de cette recherche.

Au Pr **DEBACHE BENZAGOUTA Samira** pour son encouragement et ses conseils.

Au Dr **SALAH Ruba** pour avoir répondu à mes correspondances et pour ses explications et orientations sur plusieurs aspects de cette recherche.

Au Dr **VIGNIKING Aristide** pour ses explications qui m'ont aidé à élaborer la méthodologie de cette recherche.

A Mme **FANTAZI Meriem** La représentante de l'ANSS, pour sa précieuse collaboration en me facilitant la recherche sur le terrain.

A titre plus personnel, Je remercie mon fiancé Yasser qui m'a aidé, soutenu et surtout m'a supportée dans tout ce que j'ai entrepris. Je remercie mes parents mes frères et sœurs, pour leur soutien au cours de ces années et sans eux je n'en serais pas là aujourd'hui.

Enfin, je tiens à remercier toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

## DEDICACES

*A mon père qui m'a soutenu tout au long de mes études. Que Dieu te préserve des malheurs de la vie afin que tu demeures le flambeau illuminant mon chemin.*

*A ma mère, la plus douce et la plus merveilleuse de toutes les mamans. Tes prières ont été pour moi un grand soutien tout au long de mes études.*

*A mes frères Skandar et Ilyes et mes sœurs Radia, Rokia et Meriem pour leur amour et encouragement.*

*A toute la famille, mes belles sœurs et mes beaux frères spécialement Ali.*

*A mes amis Malek, Zouzou, Imane, Nabila, Zaki.... merci à vous tous pour votre soutien.*

## TABLES DES MATIERES

LISTE DES FIGURES .....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	XII
LISTE DES ABREVIATIONS .....	XIII
Résumé .....	XIV
Abstract .....	XV
ملخص.....	XVI
CHAPITRE I .....	01
INTRODUCTION .....	01
1.1 Problématique .....	02
1.1.1 Fondement de la recherche.....	02
1.1.2 Question principale, registre de la thèse et hypothèse de recherche .....	07
1.2 Les Objectifs de la recherche .....	09
1.3 Méthodologie suivie.....	10
1.3.1 Positionnement épistémologique.....	10
1.3.2 Raisonnement de la recherche .....	11
1.3.3 La méthodologie choisie .....	12
1.3.4 Le recueil et l’analyse des données.....	13
1.3.5 Echantillonnage.....	13
1.4 Les étapes de la recherche.....	15
1.5 Structure de la recherche.....	16
CHAPITRE II.....	
INTRODUCTON.....	18
<b>2.1.</b> Présentation du site.....	18
<b>2.1.1.</b> Position géographique.....	18
<b>2.1.2.</b> Histoire urbaine de la vieille ville de Constantine.....	20
<b>2.1.3.</b> Le paysage existant aujourd’hui.....	26
<b>2.2.</b> Analyse du site de la vieille ville. Décomposition en indicateurs visibles.....	28
<b>2.2.1.</b> Analyse Morphologique.....	28
<b>2.2.2.</b> Analyse typologique architecturale.....	32
<b>2.2.3.</b> Analyse fonctionnelle.....	35

2.2.4. Analyse socioéconomique.....	36
2.3.La vieille ville de Constantine aujourd’hui.....	37
2.3.1. Etat de conservation du cadre bâti.....	37
2.3.2. Etat de conservation des voies et des réseaux divers.....	39
2.4.La chronologie des opérations de conservation au niveau de la vieille ville de Constantine.....	43
2.4.1. Période pré indépendance.....	43
2.4.2. La période postindépendance.....	44
2.4.3. La période d’une nouvelle réglementation.....	49
CONCLUSION.....	56
CHAPITRE III.....	
INTRODUCTION.....	57
3.1.Présentation du programme de restauration, réhabilitation et mise en valeur de la vieille ville de Constantine dans le cadre de la capitale de la culture arabe 2015 (RRMV).....	57
3.2.Le contenu du programme RRMV.....	58
3.2.1. Contenu du programme RRMV par zone.....	61
3.3.Etat d’avancement du programme RRMV.....	75
3.4.Les intervenants du programme.....	99
CONCLUSION.....	101
CHAPITRE IV.....	
INTRODUCTION.....	102
4.1.Le management de projet.....	102
4.1.1. Définition du projet.....	105
4.1.2. L’environnement du projet.....	106
4.1.3. Typologie des projets.....	107
4.1.4. Cycle de vie du projet.....	110
4.1.5. Acteurs de projet.....	113
4.2.La stratégie.....	117
4.2.1. Le modèle SWOT.....	118
CONCLUSION .....	130
CHAPITRE V.....	
INTRODUCTION.....	132

<b>5.1</b> La conservation du patrimoine.....	132
<b>5.1.1.</b> Patrimoine.....	132
<b>5.1.2.</b> Conservation.....	133
<b>5.1.3.</b> Le cycle de vie des opérations de conservation du patrimoine.....	135
<b>5.2.</b> Les opérations de conservation du patrimoine.....	137
<b>5.2.1.</b> Programme de réhabilitation de logement (HRP) du district Al Darb Al-Ahmar (Egypte).....	138
<b>5.2.2.</b> Projet de réhabilitation du quartier Hafsia (1972-1977) (1981-1992).....	144
<b>5.2.3.</b> Les facteurs de succès des projets de réhabilitation.....	149
<b>5.3.</b> La conservation du patrimoine en Algérie.....	151
<b>5.3.1.</b> Les organismes nationaux de la conservation du patrimoine.	152
CONCLUSION.....	155
CHAPITRE VI.....	
INTRODUCTION.....	157
<b>6.1.</b> L'évaluation du programme de RRMV de la vieille ville de Constantine selon la matrice SWOT .....	155
<b>6.1.1.</b> Le diagnostic interne.....	156
<b>6.1.1.1.</b> L'analyse des facteurs de succès.....	156
<b>6.1.2.</b> Diagnostic externe.....	188
<b>6.1.2.1.</b> L'analyse PESTEL.....	188
CONCLUSION.....	203
CHAPITRE VII.....	
INTRODUCTION.....	205
<b>7.1.</b> Les problèmes rencontrés lors des opérations de conservation précédentes au niveau de la vieille ville de Constantine.....	205
<b>7.2.</b> Les résultats de la recherche à l'épreuve de la littérature.....	208
<b>7.2.1.</b> Le diagnostic interne.....	207
<b>7.2.2.</b> Diagnostic externe.....	213
<b>7.3.</b> Présentation de la matrice SWOT.....	215
<b>7.4.</b> Une nouvelle stratégie de conservation pour la vieille ville de Constantine.....	221

7.4.1. L'actualité mondiale dans le domaine de la conservation du patrimoine.....	221
7.4.2. Business plan de la conservation de la vieille ville de Constantine.....	222
7.5. La stratégie à suivre au niveau de la vieille ville de Constantine.....	235
CONCLUSION.....	236
CONCLUSION GENERALE.....	237
BIBLIOGRAPHIE.....	241
ANNEXE.....	252

## LISTE DES FIGURES

1.1.	Structure de la thèse.....	17
2.1.	Situation géographique de la ville de Constantine (carte routière Algérie, 1/1000000).....	19
2.2.	Les limites de la vieille ville de Constantine dans la ville.....	20
2.2.	Cirta romaine. Restitution de M. ELIE JUGE. Constantine à l'époque romaine à la fin du 3ème siècle.....	21
2.3.	Les principales voies romaines de l'antique Cirta.....	22
2.4.	Limite des quartiers.....	24
2.5.	L'organisation fonctionnelle de la ville coloniale.....	25
2.6.	L'organisation fonctionnelle de la ville post coloniale.....	26
2.7.	Présentation du paysage du site de la vieille ville de Constantine.....	28
2.8.	Interprétation des deux tissus européens et traditionnels.....	29
2.9.	Planche ilot et parcellaire B. Pagand, « La médina de Constantine ».....	30
2.10.	Types de voiries.....	31
2.11.	Trame bâtie et non bâtie.....	32
2.12.	Typologie du bâti.....	33
2.13.	Maison à patio.....	34
2.14.	Un immeuble colonial.....	34
2.15.	Maison hybride.....	35
2.16.	Les équipements publics au niveau de la vieille ville de Constantine.....	36
2.17.	Etat de conservation du cadre bâti de la vieille ville de Constantine.....	37
2.18.	Etat de dégradation cadre bâti au niveau de la vieille ville de Constantine.....	39
2.19.	Etat de conservation de la voirie de la vieille ville de Constantine.....	40
2.20.	Etat du réseau AEP.....	41
2.21.	Etat du réseau d'assainissement.....	42
2.22.	Les limites de la zone d'intervention.....	45
2.23.	Découpage en sous-zones.....	45
2.24.	Restructuration et rénovation du Rocher, 1 <sup>er</sup> variante.....	46
2.25.	Restructuration et rénovation du Rocher, 2 <sup>ème</sup> variante.....	47
2.26.	Nouvelle Passerelle piétonne Source Master Plan, 2005.....	51
2.27.	Vue sur l'aménagement d'une place.....	51

2.28.	Localisation de la rue Mellah Slimane.....	53
2.29.	Les trois tronçons de la rue Mellah Slimane.....	54
2.30	Etat d'avancement de projet Mellah Slimane.....	56
2.31.	Etat d'avancement de projet Mellah Slimane.....	56
3.1.	La répartition des zones.....	59
3.2.	La répartition des lots.....	60
3.3.	Carte des monuments pris en charge de la zone 1.....	62
3.4.	Carte des monuments pris en charge de la zone 2.....	63
3.5.	Carte des monuments pris en charge de la zone 3.....	65
3.6.	Carte des monuments pris en charge de la zone 4.....	66
3.7.	Carte des monuments pris en charge de la zone 5.....	68
3.8.	Carte des monuments pris en charge de la zone 6.....	69
3.9.	Carte des monuments pris en charge de la zone 7.....	70
3.10.	Carte des monuments pris en charge de la zone 8.....	72
3.11.	Carte des monuments pris en charge de la zone 9.....	73
4.1	Chronologie relative au management de projet.....	102
4.2.	Le projet est un système.....	105
4.3.	Typologie des projets en fonction de leur importance économique dans l'entreprise.....	106
4.4.	Cycle de vie du projet.....	109
4.5.	Groupes de processus de management de projet.....	110
4.6.	Modèle hiérarchique.....	114
4.7.	Modèle négocié.....	114
4.8.	La représentation de l'analyse SWOT.....	117
4.9.	Le succès à travers les différentes phases de projet.....	122
4.10.	Les dix facteurs clés de succès de projet du PIP.....	125
4.11.	Nouveau modèle proposé par Belout et Gauvreau.....	127
4.12.	L'analyse PESTEL.....	128
5.1.	Situation du quartier El Darb Al Ahmar.....	137
5.2.	Les zones d'intervention du district Al Darb Al Ahmar.....	138
5.3.	Avant / après le programme de réhabilitation.....	141
5.4.	Avant / après le programme de réhabilitation.....	141
5.5.	Avant / après le programme de réhabilitation.....	142

5.6.	Situation du quartier El Hafsia.....	143
5.7.	La réhabilitation du quartier Hafsia.....	144
5.8.	Avant/ après la réhabilitation du quartier Hafsia.....	146
6.1	La construction de notre SWOT du programme.....	156
6.2.	Sexe de l'échantillon.....	161
6.3.	Catégorie d'âge.....	162
6.4.	Catégorie des professions.....	162
6.5.	Connaissance du programme RRMV.....	163
6.6.	Connaissance des projets inclus.....	163
6.7.	Les projets inclus au programme selon les enquêtes.....	164
6.8.	La connaissance du choix des projets.....	164
6.9.	L'acceptation des monuments choisis.....	165
6.10.	La satisfaction des habitants de leur mode de vie.....	165
6.11.	Les manques de commodités au niveau de la vieille ville.....	166
6.12.	Les opérations.....	166
6.13.	Les monuments qui méritent une opération de réhabilitation au niveau de la vieille ville de Constantine.....	167
6.14.	Organigramme fonctionnel de L'équipe de l'OGEBC.....	170
6.15.	Les acteurs responsables du programme 2015.....	176
6.16.	La présence à des journées de sensibilisation.....	176
6.17.	Les informations sur l'état d'avancement des travaux.....	177
6.18.	Les causes du retard.....	177
6.19.	Les sources d'information.....	178
6.20.	L'acceptation des monuments choisis.....	178
6.21.	Le nombre des intervenants à chaque étape.....	183
6.22.	La relation entre les acteurs durant les différentes phases.....	184
6.23.	Changement des ministres.....	189
6.24.	Niveau de prise de décision avant et après le changement des ministres....	190
6.25.	Changement des Walis.....	191
6.26.	La connaissance des édifices historiques à la vieille ville.....	194
6.27.	Les édifices historiques à la vieille ville.....	194
6.28.	La connaissance des institutions chargées de réhabilitation à la vieille ville.....	195

6.29.	Les institutions chargées de la réhabilitation à la vieille ville.....	195
6.30.	La connaissance des opérations de réhabilitation à la vieille ville.....	196
6.31.	Les opérations de réhabilitation à la vieille ville.....	196
6.32.	La participation financière aux opérations de réhabilitation à la vieille ville.....	197
6.33.	Un endroit où loger lors d'une opération de réhabilitation.....	197
6.34.	Revenir habiter à la vieille ville après la réhabilitation.....	198
6.35.	Toboggans d'évacuations à la Souika basse.....	200
6.36.	Le tri des matériaux.....	201
7.1.	La structure du business plan.....	220
7.2.	Les zones réglementaires du secteur sauvegardé.....	224
7.3.	Valeurs de co-préservation.....	225
7.4.	Les valeurs de co-destruction.....	226
7.5.	Capital culturel de la vieille ville de Constantine.....	227
7.6.	Paysage urbain historique de la vieille ville de Constantine.....	228
7.7.	L'intégration spatiale.....	229
7.8.	Proposition d'une démarche de conservation du patrimoine.....	233

## LISTE DES TABLEAUX

2.1.	Etat de conservation du cadre bâti de la vieille ville de Constantine.....	38
2.2.	Etat de dégradation du cadre bâti de la vieille ville de Constantine.....	38
2.3.	Etat de dégradations des constructions de la vieille ville de Constantine...	43
3.1.	Contenu du programme de la zone 01.....	61
3.2.	Contenu du programme de la Zone 02.....	64
3.3.	Contenu du programme de la zone 03.....	64
3.4.	Contenu du programme de la zone 04.....	66
3.5.	Contenu du programme de la zone 05.....	67
3.6.	Contenu du programme de la zone 06.....	69
3.7.	Contenu du programme de la zone 07.....	71
3.8.	Contenu du programme de la zone 08.....	71
3.9.	Contenu du programme de la zone 09.....	73
3.10.	L'état d'avancement des projets.....	78
3.11.	Les intervenants du programme.....	97
4.1.	Définition de projet.....	103
4.2.	Diagnostic interne et externe de la matrice SWOT.....	118
4.3.	L'approche globale sous forme de tableau.....	118
4.4.	La matrice de confrontation.....	119
4.5.	Les outils d'analyse complémentaire.....	120
4.6.	Les quatorze facteurs de succès.....	123
5.1.	Les phases des opérations de conservation.....	134
5.2.	Les facteurs de succès des projets de conservation du patrimoine.....	147
6.1.	Les compétences et connaissances de l'équipe de l'OGEBEC.....	170
6.2.	Les intervenants du programme dans chaque étape.....	181
7.1.	Les raisons de l'échec des opérations de conservation selon les chercheurs sur le site.....	206
7.2.	Les facteurs internes des opérations de conservation.....	208
7.3.	Les facteurs externes du programme RRMV 2015.....	213
7.4.	SWOT des opérations de conservation de la vieille ville de Constantine...	216
7.5.	Business plan des opérations de conservation.....	222
7.6.	Business plan de la conservation du patrimoine de la zone 2 de la vieille ville de Constantine.....	232

## LISTE DES ABREVIATIONS

- AEP** : Alimentation en Eau Potable.
- ALESCO** : *Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization*
- ANSS** : Agence Nationale Des Secteurs Sauvegardés
- APC** : Assemblée Populaire Communale
- BET** : Bureau d'ETude
- BERU** : Bureau d'Etude et de Réalisation Urbaine
- CLIC**: Circular models Leveraging Investments in Cultural heritage adaptive reuse
- DUC** : Direction de l'Urbanisme et La Construction
- ETP** : Entreprise de réalisation
- ICOM**: *International Council Of Museums*
- ICOMOS** : *International Council on Monuments and Sites*
- MOA** : Maitre d'Ouvrage
- ODS** : Ordre De Service
- OGEBC** : Office National De Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels protégés
- ONG** : Organisations Non Gouvernementales
- OPGI** : Office de Promotion et de Gestion Immobilière
- PERT**: *Program Evaluation Research Task*
- PESTEL** : Politique, Economique, Social, Technologie, Environnemental et Légal
- PDAU** : Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
- PMBOK**: *Project Management Body of Knowledge*
- PMMC** : Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine
- PPSMVSS** : Plan Permanant de Sauvegarde et de Mise en Valeur de Secteur Sauvegardé
- PUD** : Plan d'Urbanisme Directeur
- UNESCO** : *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*
- URBACO**: centre d'études et de Réalisations en Urbanisme de Constantine
- RRMV** : Restauration, Réhabilitation et Mise en Valeur
- SEACO** : Société d'Eau et d'Assainissement de COnstantine
- SEAU** : Société des Etudes d'Architecture et d'Urbanisme
- SIG** : Système d'Information Géographique
- SWOT** : *Strenghts, Weaknesses, Opportunitiet and Threats* (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)
- VRD** : Voiries et Réseaux Divers

## Résumé

Ayant plus de 2500 ans d'existence, la médina de Constantine, située à l'Est de l'Algérie est considérée comme l'une des plus vieilles villes au monde. Appelée la ville des ponts de par la présence de 8 ponts reliant les deux rives séparées par son oued le Rhummel, Constantine est surtout détentrice d'un patrimoine bâti riche mais dégradé. Malgré les différentes opérations de conservation qui ont été programmées depuis le premier projet URBACO jusqu'au dernier projet pilote toutes inachevées. La vieille ville de Constantine, encore habitée et dynamisant la vitalité du centre-ville, n'a pas vu une concrétisation sur site de ces projets. La dégradation se poursuit, les habitants des lieux quittent la vieille-ville de peur de mourir sous les décombres de leurs bâtisses tombant en ruine, quelques propriétaires essaient de sauver leurs biens par un entretien de façade.. Les maisons vides sont squattées par une population sans logis...

En décembre 2012, Constantine désignée capitale de la culture arabe 2015 par l'ALESCO, a bénéficié d'un programme de sauvegarde du patrimoine et d'un budget conséquent pour réhabiliter la vieille-ville. 2015 arrive et s'en va et aucune bâtisse sélectionnée lors de l'enquête sur site n'a été achevée. Pourquoi ? Comment ? Quelles sont les véritables causes de cet échec ?

Cette recherche s'intéresse à la gestion de ces actions, pose la question de leur qualification et de leur efficience, **propose une manière de les analyser et présente une nouvelle posture qui tient compte du management en vue de mener à bien les projets pour une efficacité édifiante.** Les recherches scientifiques en management avec des outils managériaux comme l'analyse SWOT, l'analyse des facteurs de succès et l'analyse PESTEL sont utilisées pour répondre à notre question de recherche « **Quelles stratégies devons-nous adopter pour réussir la conservation du patrimoine de la vieille ville de Constantine?** ». La méthode mixte combinant enquête qualitative et quantitative, tablant sur des entretiens centrés avec des acteurs concernés ainsi que sur des questionnaires auprès des habitants a été suivie.

Quelques expériences réussies en matière de conservation du patrimoine ont été prises en compte dans la recherche d'une stratégie basée sur les facteurs de succès. L'adaptation à la réglementation algérienne de la stratégie de réussite nous a donné un business model servant de base à toute opération de conservation du patrimoine et pourrait être généralisable et reproductible à d'autres villes candidates à la sauvegarde de leurs richesses patrimoniales. Il suffit de l'adapter au contexte particulier de chaque ville.

**Mot clés** : management, conservation, patrimoine, opération, stratégie, Constantine.

## Abstract

For more than 2,500 years of existence, the Medina of Constantine, located in east of Algeria is considered as one of the oldest cities in the world. It is called the city of bridges by the presence of 8 bridges connecting the two banks separated by its oued Rhummel, Constantine has vast heritage of an unprecedented a rich heritage but degraded. Despite the different conservation operations; from the first one the URBACO project to the last one which is Pilot project which all remained unfinished, the old city of Constantine which is still inhabited and constituting the vitality of the down town has not concretely seen a realization of these projects yet. The decline continues. The inhabitants leave the old town for fear of dying under the ruins of their houses, while some owners somehow try to save their properties through restoring the facades... Empty houses are squatted by homeless population...

In December 2012 Constantine designated capital of Arab Culture 2015 by ALESCO, it benefited from a backup plan and a budget to rehabilitate the old town. 2015 comes and goes and none of the selected buildings has been completed during the investigation on the site. Why? How? What are the real causes of this failure?

This research is interested in the management of these actions; it raises the questions of their qualification and their efficiency, it **proposes a way of analyzing them and presents a new posture which takes into account the management in order to carry out the projects for efficiency uplifting**. Scientific research in management with managerial tools such as SWOT analysis, analysis of success factors and PESTEL analysis are used to answer our research question « **which managerial strategy should we apply to succeed the conservation of the heritage of the old city of Constantine?** ». The mixed method combining qualitative and quantitative investigation is followed relying on the interviews with the actors concerned and on the questionnaires with the inhabitants.

Some successful experiences in heritage conservation have been taken into consideration to search for a strategy based on the success factors. Adapting the success strategy to the Algerian regulations has given us a business model serving as a basis for any heritage conservation operation and could be generalizable and reproducible in the other cities for the protection of their heritage wealth. You just have to adapt it to the specific context of each city.

**Keywords:** management, conservation, heritage, operation, strategy, Constantine.

## ملخص

منذ أكثر من 2500 عام من الوجود ، تعتبر مدينة قسنطينة ، الواقعة في شرق الجزائر ، واحدة من أقدم المدن في العالم. يُطلق على قسنطينة اسم مدينة الجسور نظرًا لوجود 8 جسور تربط بين الضفتين مفصولة بوادي الرمال ، قسنطينة تمتلك قبل كل شيء تراثًا ثريًا ولكن متدهورًا. على الرغم من عمليات الحفظ المختلفة التي تم جدولتها من أول مشروع URBACO إلى آخر مشروع ملاح سليمان التي ظلت جميعها غير مكتملة. إلا أن المدينة القديمة لقسنطينة ، لا تزال مأهولة بالسكان وتعزز حيوية وسط المدينة. يستمر التدهور ، سكان المكان يغادرون البلدة القديمة خوفًا من الموت تحت أنقاض بنايتهم التي ستهدم ، بعض الملاك يحاولون إنقاذ ممتلكاتهم من خلال صيانة الواجهة .... البيوت الفارغة يقطنها عدد من المتشردين...

في ديسمبر 2012، عينت قسنطينة عاصمة الثقافة العربية لعام 2015 من قبل ALESCO ، واستفادت من ميزانية كبيرة لحفظ التراث و إعادة تأهيل المدينة القديمة. 2015 أتى وذهب ولم يتم الانتهاء من أي مبنى من المباني المختررة خلال زيارة الموقع. لماذا ؟ كيف ؟ ما هي الأسباب الحقيقية لهذا الفشل؟

يهتم هذا البحث بإدارة هذه ال برامج، يطرح تساؤلات حول مؤهلاتها وكفاءتها، يقترح طريقة لتحليلها ويقدم وضعية جديدة تأخذ بعين الاعتبار طريقة التسيير من أجل تنفيذ المشاريع بكفاءة. الأبحاث العلمي في التسيير و الأدوات الإدارية مثل تحليل SWOT وتحليل عوامل النجاح وتحليل PESTEL تم استخدامهم للإجابة على سؤال البحث « ما هي الاستراتيجيات التسييرية التي يجب أن نتبناها لنجاح للمحافظة على تراث المدينة القديمة لقسنطينة ؟ ». تم إتباع الطريقة المزدوجة أيضا التي جمعت بين ال استبيان النوعي والكمي، بالاعتماد على المقابلات التي تتمحور حول الفاعلين المعنيين.

تم أخذ بعض التجارب الناجحة في ميدان الحفاظ على التراث في الاعتبار من أجل البحث عن إستراتيجية تستند إلى عوامل النجاح. تكيف إستراتيجية النجاح مع اللوائح الجزائرية قد منحنا نموذجًا تجاريًا يخدم كأساس لأي عملية للحفاظ على التراث ويمكن أن يكون قابلاً للتعميم وإعادة الإنتاج في المدن المرشحة الأخرى لحماية ثروتها التراثية. عليك فقط تكيفها مع السياق المحدد لكل مدينة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة ، حفظ ، تراث ، عملية ، إستراتيجية ، قسنطينة

# CHAPITRE I « INTRODUCTION GENERALE »

## INTRODUCTION

**Le Management des opérations de conservation du patrimoine bâti en Algérie dans un contexte événementiel : Cas de « la vieille ville de Constantine capitale de la culture arabe 2015 »** est le titre de cette recherche. Pourquoi un tel intérêt ? La ville est un organisme complexe, considérée comme le fruit d'une histoire et des périodes successives où l'interaction des pratiques sociales, économiques et culturelles s'exprime à travers un espace bâti (structures apparentes) et un autre non bâti (structures sous-jacentes). Ces structures sont très étendues et regroupent un large éventail de biens matériels et immatériels. Ce bien, inscrit sur un espace, fait la distinction d'un peuple et d'un Etat par rapport à un autre et a une valeur intrinsèque qu'il va transmettre à d'autres générations. En fait, le seau qui contient tous ces biens porte un nom : **patrimoine**.

Le **patrimoine** est un mot latin « *patrimonium* » qui est défini comme un « héritage du père ». Il est lié à la structure familiale, économique et juridique d'une société stable, ancré dans le temps et l'espace (Choay, 2004 ; cité dans Hégarat, 2015). Considéré comme un élément primordial à l'identité et à la durabilité de la communauté comme résultat de ses talents, il est alors vital de le sauvegarder et de le mettre en valeur, afin qu'il puisse être partagé par tous et transmis aux générations futures.

La **conservation du patrimoine** nous oriente vers son entretien et sa protection contre toutes les menaces de destructions par un facteur environnemental ou humain. De ce fait, la conservation est une notion reconnue, essentielle pour l'éternité du patrimoine historique en général et celle du patrimoine historique bâti en particulier.

La complexité touchant à l'opération de conservation devrait obliger la société à gérer ce patrimoine, au lieu de conserver seulement quelques structures spécifiques comme par le passé. En raison de la grande variété du patrimoine, de la complexité croissante des problèmes rencontrés et de la nécessité d'en faire une utilisation durable, l'entretien du patrimoine implique inévitablement les décisions concernant les changements qui sont acceptables ou inacceptables. L'organisme UNESCO évoque les choix et les manières d'agir offerts pour la gestion du patrimoine et qui évoluent continuellement.

**La gestion des opérations de conservation** est une entreprise difficile à mener à cause de la complexité de son processus. La difficulté est accentuée par les délais proposés, qui s'avèrent généralement très réduits, surtout dans un cadre **évènementiel**. Ainsi ces opérations révèlent de véritables défis et exigent un management strict.

**Le mangement** d'un projet ou d'une opération vise à gérer le changement dans le déroulement du projet pour améliorer l'efficacité. Il peut profondément changer la gestion du travail, le rôle et la relation entre les acteurs. Il s'agit d'un mode de gestion rude qui nécessite une réflexion et un accompagnement.

Constantine est en effervescence, un chantier à ciel ouvert à cause de sa distinction par l'ALESCO pour être capitale de la culture arabe 2015. L'événement en soi génère des opérations de conservation des monuments de valeur intrinsèque. Ces opérations ont et auront des répercussions à moyen et long terme sur la dynamique urbaine de Constantine.

La recherche s'intéresse à la gestion des opérations de conservation au niveau de la vieille ville de Constantine notamment dans l'événement de Constantine de la capitale de la culture arabe 2015. Elle pose la question de leur qualification et de leur efficacité, propose une **manière de les analyser et présente une nouvelle posture qui tient compte du management en vue de mener à bien les projets pour une efficacité édifiante**. C'est dans ce fait que la recherche pose les jalons de sa problématique, érige son questionnement, construit son hypothèse qui reste à infirmer ou confirmer en suivant une méthodologie appropriée.

## **1.1.Problématique :**

### **1.1.1. Fondement de la recherche :**

La dégradation qu'elle soit naturelle ou humaine est un effet menaçant notre patrimoine et conduisant à supprimer notre passé et notre identité. Cet effet est amplifié par l'absence de l'action de sauvegarde (marginalisation financière, politique, sociale, stratégique et urbanistique). Pour remédier efficacement à cette situation, le passage à la réglementation et à la gestion effective ayant des chances de faire réussir l'opération de conservation du patrimoine et sa préservation est plus que vitale.

Jusqu'à présent, le mot « management » a été peu employé dans le domaine du patrimoine. En effet, les approches de gestion doivent s'adapter à l'évolution vers une

approche active, large et inclusive, en mettant davantage l'accent sur la participation de la communauté internationale.

Cette dernière ayant bien mesuré toute la portée de l'importance de la gestion du patrimoine, a mis au jour des organismes internationaux, comme l'UNESCO, l'ICOMOS et l'ICOM qui ont pour but la protection du patrimoine mondial par l'élaboration des conventions et des chartes pour aider les états à gérer les opérations de conservation du patrimoine à travers leurs inscriptions sur la liste mondiale après avoir été soumis aux 10 critères de sélections.

Dans le monde, la gestion du patrimoine diffère d'un pays à un autre selon le cadre juridique de chacun. Un cumul d'expériences multiples dans les opérations de conservation permet une capitalisation des savoirs et informations sur la gestion de l'opération en faisant sortir des lois qui contribuent à gérer et à contrôler les problèmes rencontrés dans l'opération.

En effet, le management de projet est le levier principal de la réussite de tout projet au vu de la gamme d'avantages qu'elle lui assure. Il est structuré comme une série d'actions prises par une ou plusieurs organisations pour définir, concevoir, initier et exécuter un projet. Il est considéré comme **un système de gestion entièrement fonctionnel qui combine entre les fonctions de la gestion et les fonctions de la direction du projet chargées de la détermination des objectifs** (coût, délai, besoins techniques), **les actions politiques, les modes de financement et la coordination entre les acteurs.**

A l'échelle nationale, l'Algérie n'a pas une grande expérience dans la gestion des opérations de conservation due principalement aux nombreux programmes qui restent inachevés par manque d'efficacité opérationnelle, telles les opérations de conservation initiées au niveau de plusieurs villes algériennes, mais qui restent inachevées.

Pourquoi cet intérêt pour la ville de Constantine ?

En effet, depuis l'an 2000 et en profitant de l'embellie financière, l'Etat recommence à se préoccuper des questions urbaines. Les villes algériennes ont connu une urbanisation sans pareille, désordonnée, accélérée, en créant des problèmes insurmontables et ingérables. Il était temps de lancer de nouveaux cadres et de nouveaux mécanismes pour endiguer, voire valoriser les actions entreprises jusqu'ici. Aux efforts déjà consentis et à

venir (construction de logements atténuant la crise, mise en place d'équipements et d'infrastructures), les métropoles doivent bénéficier d'un égard, d'un traitement particulier en réponse à leurs attentes. La politique d'aménagement du territoire met l'accent sur les métropoles avec la loi de 2001 qui porte sur l'aménagement du territoire et le développement durable. Cet intérêt est justifié grâce à la place qu'occupe Constantine dans le système urbain, jouant le rôle de commandement régional.

De tout temps, Constantine a été une ville historique qui commandait toute la région de l'est du pays et qui est caractérisée par son passé riche et glorieux. Promouvoir la sauvegarde de son vieux centre pour renforcer son identité, mieux la vendre, aussi bien à l'extérieur pour les entreprises en misant sur les avantages que procure le site particulier (attrait touristique, prestige du nom, accessibilité régionale...), qu'à l'intérieur vis-à-vis de ses habitants, est la quête primordiale que poursuivent les autorités et les citoyens.

La vieille ville de Constantine a une expérience de conservation infructueuse qui a par la suite- participé à une dégradation plus poussée du bâti .Les interventions officieuses des habitants sont considérées comme un ensemble d'action isolées visant l'amélioration et la requalification des équipements publics par des transformations, mais ces interventions sont guidées par des inspirations technicistes et sans études d'impacts futurs sur l'édifice.

En 1983, une nouvelle réglementation est apparue relative à la prise en charge des anciens quartiers et du vieux bâti pour la qualification des actions de la rénovation urbaine. Le projet d'URBACO<sup>1</sup> de 1984 est venu après l'arrêté n° 188 du ministère de l'urbanisme, de la construction et de l'habitat spécifique à Constantine, relatif à la rénovation du vieux rocher. Dans ce projet, la phase d'étude a été élaborée mais l'ambiguïté de l'opération a conduit à son échec. Selon Kharouatou (2011), la clarification des objectifs et le manque d'une stratégie d'intervention sont l'une des causes de la défaillance opérationnelle de ce projet.

Le master plan en 2003/2005 portant sur la réhabilitation du vieux rocher, est une autre étude non concrétisée sur le terrain. Il a mis une stratégie de réhabilitation de la partie basse de la vieille ville "Souika", mais malheureusement, elle a été considérée non opérationnelle parce qu'en 2005, la vieille ville a déjà été désignée "secteur sauvegardé"

---

<sup>1</sup>Le centre d'études et de réalisations en urbanisme de Constantine (URBACO) est créé par le décret n 83-171.

où toute intervention doit tenir compte du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés (PPSMVSS). « *Toutes ces études ont échoué à l'exécution et ont fini dans les tiroirs des institutions concernées* »(Kharouatou, 2011).

Nous nous interrogeons pourquoi tous ces échecs ? Quelles sont les causes ?

- Manque d'une stratégie d'intervention ?
- Absence d'une étude opérationnelle?
- Absence du management du projet?

D'autres questions se présentent à l'esprit mais continuons notre observation.

En 2005, le projet de la rue Mellah Slimane est le seul projet concrétisé sur le terrain. Son élaboration est une coopération entre les services de la wilaya de Constantine et le département d'architecture de l'université Mentouri de Constantine. Ce projet se divise en **3 parties : l'étude de VRD** achevée en 2008, **l'étude des façades** commencée puis arrêtée à cause de l'état de dégradation des maisons et **la réhabilitation des maisons** effectuée en collaboration avec le bureau d'étude chargé de l'élaboration du PPSMVSS pour respecter les orientations du secteur sauvegardé, cette partie est restée inachevée jusqu'aujourd'hui.

Le report effectif de l'inapplicabilité des études précédentes sur le vieux rocher augmente la dégradation de la médina car le couple délai/coût n'est pas pris en considération. L'absence d'une stratégie de conservation nationale, conjuguée à la faiblesse de la maîtrise d'ouvrage dans la gestion et doublée d'un manque flagrant de spécialistes dans le domaine de sauvegarde semblent se dégager de ces infructueuses opérations de sauvegarde du patrimoine bâti de cette vieille ville.

Les chercheurs des universités ont essayé d'analyser ces situations. Leurs démarches se résument à trouver des solutions ou du moins donner des recommandations afin de pallier à l'urgence. Des stratégies de conservation ont été proposées ; nous pouvons citer la thèse du docteur Dekoumi (2007) sur les politiques de conservation. Nous citons aussi le travail de magister de Kherrouatou (2011) qui met en exergue l'enjeu du projet urbain pour la réhabilitation de la vieille ville et récemment le doctorat de Merouani (2015) sur la durabilité d'un projet de réhabilitation des centres historiques et le déphasage entre conceptualisation et réalité du terrain qui se base sur la vieille ville. Les travaux sont nombreux ayant mis l'accent sur les faiblesses, les forces, les menaces et les opportunités

des projets de conservation du patrimoine bâti sans pour autant omettre de noter la spécificité du site de la vieille ville de Constantine qui se caractérise par un site hétérogène, rocheux, accidenté, exigü, une densité très élevée et une grande concentration commerciale. Ces caractéristiques constituent des contraintes réelles pour une opération de conservation du patrimoine bâti et qui rend le processus d'opération de conservation différent.

En décembre 2012, l'organisation pour l'éducation, la science et la culture de la ligue arabe ALESCO a nommé Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015. Cet événement était une opportunité pour la vieille ville de Constantine afin de préserver ce qui reste de ce patrimoine. Deux ans de travail pour la réussite de ce programme mais malheureusement 2015 est là et aucun projet n'est prêt pour l'événement. Les raisons sont multiples : temps trop court, disfonctionnement dans le déroulement du processus. Quelques questions se posent : cet échec du projet de réhabilitation est dû à :

- La durée limitée de la réalisation?
- L'absence d'une étude préliminaire du programme ?
- L'absence de la gestion de communication entre les acteurs?
- L'inefficacité de la maîtrise d'ouvrage à gérer le programme ?
- L'incompétence des entreprises de réalisation?

Lors de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude de master II porté sur le programme de réhabilitation, de restauration et de mise en valeur de la vieille ville de Constantine dans le cadre de Constantine Capitale de la culture Arabe 2015, nous avons mis l'accent sur l'impact de l'absence de la gestion de la communication dans la démarche managériale de ce programme. Ce mémoire nous a permis de comprendre le déroulement du projet, ses chronologies et ses interactions ainsi que la défaillance dans le processus et dans l'évaluation de l'importance du management de ce projet.

En se basant sur cette étude soutenue en 2014, nous sommes revenues sur le sujet afin d'approfondir la problématique en posant la question de la recherche et optant pour une hypothèse qui reste à vérifier à travers l'opérationnalisation de la recherche.

### **1.1.2. Question principale, registre de la thèse et hypothèse de recherche :**

La présente thèse émerge des difficultés de réussite des différents projets liés à la conservation d'un patrimoine bâti (conservation de la vieille ville de Constantine). Plusieurs travaux semblent rappeler que la réussite d'un projet passe par plusieurs facteurs dans sa réalisation (Pinto et Slevin, (1987, 1989) ; Belout, (1998,2004) ; Ika (2009,2001)). Nous avons constaté que toutes les opérations de conservation menées sur le site de la vieille ville de Constantine semblent échouer. Ce constat peut être étendu à plusieurs autres projets dans d'autres domaines, en particulier lorsque leur environnement devient turbulent (événement : contraintes de délais/coûts). Nous observons aussi un taux de réussite totalement faible pour plusieurs projets, malgré le nombre élevé de méthodes de planification les plus avancées. Il y a peu de communication globale sur la valeur de ce taux, tous types de projets confondus. Les derniers chiffres du Standish Group révèlent par exemple qu'un seul projet sur trois était délivré conformément à ce qui est prévu (délai, budget, ...) et que plus de deux projets sur cinq étaient livrés en retard et/ou avec dépassement budgétaire et/ou avec ajustements. Nous observons donc une croissance soutenue de l'intérêt porté à la prise en compte des facteurs de succès et d'échecs des projets pour sortir des nouvelles stratégies.

Dans le contexte national, l'événementiel au non-événementiel la frontière semble fine. Tout porte à croire que les projets algériens qui portent le label événementiel ont toutes les chances de finir comme des projets non-événementiels. Notre observation participante à l'OGEBEC ainsi que la matière historique relatif aux événements antérieurs (tel que Alger capitale de la culture Arabe et Tlemcen capitale de la culture islamique) mettent en avant des stratégies "normales" pour le traitement de projet événementiels. Ces derniers qui ne semblent bénéficier d'aucun traitement de faveur sur le plan bureaucratique, ni d'une approche managériale spécifique de la part des acteurs publics; changent souvent de condition en cours de route. Cela semble le cas à Constantine, où la majorité des projets s'étalent des années après l'achèvement de l'événement.

En effet, le label événementiel n'est qu'une étiquette dont bénéficie momentanément des projets qui ont toutes les chances de finir comme des projets classiques au vu du contexte et des approches de projet algériennes.

Pour cela, la présente recherche ambitionne de répondre à la question générale suivante: « **Quelle stratégie managériale devons-nous adopter pour réussir la conservation du patrimoine de la vieille ville de Constantine?** »

Ces dernières années, les stratégies de conservation du patrimoine ont évolué sous l'influence conjuguée de divers facteurs historiques, économiques et politiques. La métropolisation et la mondialisation, l'enjeu de l'emploi et du développement économique, ont suscité les phénomènes de compétition entre les villes. Dans ce contexte, elles se sont engagées dans des stratégies de différenciation économique, résidentielle, événementielle... faisant appel tant aux notions de dynamisme, d'innovation d'excellence que d'identité culturelle et patrimoniale.

Constatant que les recherches actuelles semblent montrer que le management d'un projet est en fait à la croisée de plusieurs disciplines qui s'interpénètrent, et, dans le cas de notre terrain de recherche, projet de conservation de patrimoine bâti, nous retrouvons :

- L'architecture en tant que structure du bâti patrimonial ; valorisant les centres historiques ;
- L'urbanisme en tant que structure de la ville et des secteurs sauvegardés ;
- Le management stratégique en tant qu'identificateur de modes de fonctionnement et de pratiques de gestion ;
- La gestion des ressources humaines (GRH), à travers le questionnement de la collaboration et des rapports au travail entre le dirigeant (pouvoir public) les offices de gestion de même que les relations de pouvoir et les sources possibles de conflits entre les parties prenantes ;
- La psychologie en tant que science faisant apparaître les relations des individus (acteurs) avec leur environnement;
- La sociologie en tant que pratique dans l'espace en question, faisant intervenir habitant, visiteur, dirigeant ;
- L'économie en tant que nerf de financement et gestion des opérations des différents plans ;
- L'histoire en tant que support de la mémoire collective et les traces des civilisations.

Compte tenu du caractère transdisciplinaire de ce projet, nous nous proposons

d'adopter l'hypothèse suivante :

**L'échec des opérations de conservation au niveau de la vieille ville de Constantine est induit par une carence en management et l'absence d'une stratégie d'intervention.**

Cette direction nous montre l'intérêt d'approfondir ces notions dans une perspective méthodologique. Ces concepts de **stratégie, management, opération de conservation, vieille ville de Constantine...** entraînent l'émergence d'une dynamique particulière et d'un management effectif.

**1.2. Les Objectifs de la recherche :**

L'enjeu général de cette recherche est d'éclairer la question de la gestion de la conservation du patrimoine bâti en Algérie en général et à Constantine en particulier. Nous verrons, que le management d'un projet demande des approches efficaces et nous renvoie à une même interrogation sur les stratégies des acteurs et les outils à mettre en œuvre.

Un des objectifs de cette recherche est de connaître les difficultés qui ont confronté la réalisation des opérations de conservation dans la vieille ville de Constantine et faire sortir une nouvelle stratégie pour l'opération de conservation du patrimoine bâti.

Ce travail de recherche comporte aussi bien des apports attendus, théoriques, managériaux que méthodologiques.

- Sur le plan théorique, cette thèse ambitionne d'affiner et de compléter les recherches conceptuelles actuelles sur le management de projet et particulièrement dans les opérations de conservation du patrimoine bâti.
- Sur le plan managérial, il s'agit de proposer aux acteurs des outils de management permettant de concevoir une stratégie, tout en gardant la possibilité d'expérimenter et d'agir face aux problèmes par le développement de compétences spécifiques.
- Sur le plan méthodologique, il s'agira d'une recherche qui avance un positionnement épistémologique combinant à la fois une démarche quantitative et qualitative, une recherche académique suivant le processus adopté et une application empirique utilisant tous les outils méthodologiques propres au terrain, sur la thématique du management des opérations de conservation du patrimoine bâti.

### 1.3.Méthodologie suivie:

Tout travail de recherche est basé sur un objet d'étude, qui permet de répondre aux questions de recherche et se manifeste à travers une certaine base épistémologique et un choix méthodologique (Yin, 1989). La méthodologie se conclue par des résultats ambitionnant à appréhender ou à expliquer une réalité. Nous pouvons la définir comme « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* » (Gavard-Perret et al., 2008). En effet, toute recherche vise à développer les connaissances de chaque chercheur, qui est le responsable d'interpellation sur ce qui est la connaissance et en même temps d'étudier l'axiome sur lequel son concept de connaissance est basé, et la formation de la valeur du concept qu'il a développé. Il faut que l'élaboration des connaissances soit pertinente et s'adapte avec son objet d'étude.

Rappelons le contexte pour justifier notre choix : La vieille ville de Constantine présente des disfonctionnements qui l'empêchent d'arriver à boucler les différentes opérations de sauvegarde de son riche patrimoine bâti. Constantine qui était le fleuron de l'Est algérien perd son titre au profit des pôles émergents limitrophes. De ce fait, notre recherche ambitionne de répondre à cette question : « **quelle stratégie managériale devons-nous adopter pour réussir la conservation du patrimoine de la vieille ville de Constantine?** ».

#### 1.3.1. Positionnement épistémologique :

Le questionnement épistémologique aide à clarifier la conception de connaissances et à déterminer l'objectif de la recherche ainsi la méthode qui sera utilisée (Thiétart et al, 2007).

A la lumière de ce qui précède, notre problématique nous amène à opter une posture interprétativiste. A propos de ce positionnement qui se diffère du paradigme constructif pragmatique dans un seul point selon Marie-laure (2000) « *Les différents courants du paradigme interprétativiste s'accordent à la fois pour récuser l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur et pour poser des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique alors que le paradigme épistémologique constructif pragmatique ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique ni ne récuse la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur* ». Ce courant estime que l'accès à la réalité peut être obtenu grâce à des structures sociales telles que le langage, la conscience et le sens commun. Cette réalité est individuelle et dépend de

l'environnement et du chercheur (Vigniking, 2013). Pour mieux comprendre ce paradigme, nous essayons de le définir d'une façon plus facile : le chercheur interprétativiste vise à comprendre une réalité sociale à travers des interprétations et non à l'expliquer. Donc, ce dernier va chercher dans des propos des individus et faire des entrevues dans les récits de vie pour construire son objet de recherche et prend en considération les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs, qui ont des qualités plutôt que des faits. (Pourtois et Desmet, 2007. cités dans Bouzid, 2012).

Il s'agit en effet de mettre la lumière sur les difficultés rencontrées lors de la réalisation des opérations de conservation du patrimoine bâti au niveau de la vieille ville de Constantine et en particulier sur le rôle joué par les intervenants du site pour faire le point sur l'état actuel de gestion du projet et de proposer une nouvelle stratégie permettant d'améliorer la performance de ces opérations. La finalité de cette recherche consiste à favoriser l'opérationnalisation des moyens organisationnels en proposant aux acteurs des dispositifs/ outils managériaux adaptés, qui leur permettent de gérer d'une manière efficace les projets liés à la conservation du patrimoine bâti. Le paradigme interprétativiste semble être le plus adapté à notre problématique de recherche, car il nous permet d'appréhender toute la complexité croissante des opérations de conservation d'un patrimoine bâti et le caractère contextuel des acteurs dédiés.

### **1.3.2. Raisonnement de la recherche :**

Après le choix d'un positionnement, un raisonnement de recherche est primordial pour développer une connaissance associant la théorie avec l'observation (Charreire et Durieux, 2007). En effet, la littérature propose trois démarches de raisonnement : déductive, inductive et hypothético-déductive.

Notre raisonnement correspond à une observation des faits produits à travers une démarche hypothético-déductive. Cette dernière est la démarche classique de la science moderne. Elle résulte la méthode expérimentale qui est adéquate à toutes les disciplines des sciences humaines et a une variété de méthodes de recherche (observation, entrevue, analyse statistique...) (Dépelteau, 2000). En effet, dans la recherche scientifique, la démarche hypothético-déductive consiste à s'acquérir des observations qui se soumettent à la théorie (Vandangeon, s.d). A cet égard, le chercheur connaît à l'avance ce qu'il peut découvrir (Kirk et Miller, 1986). Selon Dépelteau (2000), cette démarche contient plusieurs étapes à savoir :

- Observation / question de recherche ;
- Une démarche de raisonnement, les connaissances empiriques ;
- Elaboration d'un contexte théorique et une hypothèse de recherche ;
- Une approche empirique pour vérifier les hypothèses de recherche ;
- Confirmer ou infirmer les hypothèses = poursuite de la recherche/ fin de la recherche.

Notre posture épistémologique nous oriente vers ce raisonnement qui nous aidera à comprendre les concepts et nous guide vers une approche de type multi-méthodes à la fois intégrative et combinatoire que nous mobilisons.

### **1.3.3. La méthodologie choisie :**

Les méthodes empiriques sont la partie appliquée de la recherche. Pour étudier le lien entre ces concepts, nous avons trouvé deux démarches à choisir : une démarche qualitative et une démarche quantitative. Ce choix se fait en fonction de la validité de l'objectif de recherche. (Baumard et Ibert, cités dans Thiétart, 2007).

En guise de ce qui précède, notre recherche nous guide vers l'adoption d'une démarche mixte en adéquation avec notre posture épistémologique. Avant d'expliquer cette dernière, il faut tout d'abord introduire une définition exacte de cette démarche. En effet, nous disons qu'une démarche méthodologique est mixte lorsque le chercheur combine des méthodes qualitative et quantitative dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzie 2004, cité dans Aldebert et Rouzies, 2011). Cette méthode se constitue comme une troisième voie méthodologique. Une telle démarche nous permet de vérifier l'exactitude et la stabilité des observations du fait de l'aspect contextuel des différents acteurs.

Notre investigation se présente sous forme d'observation, d'entrevue avec les acteurs-clés (pouvoir public) et des questionnaires auprès de la population. Elle permettra de collecter les informations, les pratiques, les caractéristiques et les spécificités, de comprendre les difficultés rencontrées dans la réalisation des opérations de conservation dans la vieille ville de Constantine , de faire un point sur l'état actuel de ces opérations et de proposer une nouvelle stratégie permettant d'améliorer la performance de ces opérations. Cette investigation se décline en phase quantitative couplée avec du qualitative comme Bourgeois et Eisenhardt (1988) l'ont utilisé en employant l'observation, l'interview et le questionnaire.

### **1.3.4. Le recueil et l'analyse des données :**

Nous utilisons des outils managériaux comme l'analyse SWOT, l'analyse des facteurs de succès, l'analyse PESTEL pour arriver à répondre à notre question de recherche. Nous basons notre recherche sur seize facteurs de succès : dix facteurs internes proposés dans l'étude de Pinto et Slevin (1989) et six facteurs externes de l'analyse PESTEL (chapitre IV). L'analyse de chaque facteur sera appuyée sur des entrevues semi-structurées et des questionnaires. Nous utilisons le modèle de Belout et Gauvreau (2004) pour les facteurs internes avec une adaptation de celui de programme de restauration, réhabilitation et mise en valeur de la vieille ville de Constantine de 2015. Selon ces auteurs, les entrevues sont destinées aux gestionnaires et responsables du projet (promoteur, mandataire, chef de projet), mais pour notre cas d'étude, nous trouvons que quelques facteurs des seize facteurs de succès, nécessitent l'intervention des utilisateurs. Pour cela, nous avons effectué une enquête auprès des habitants de la vieille ville qui nous aide à enrichir l'analyse des facteurs du programme.

### **1.3.5. Echantillonnage :**

#### **1.3.5.1.Phase qualitative :**

Notre évaluation du programme de restauration, réhabilitation et mise en valeur de la vieille ville de Constantine, sera basée sur des entrevues semi-structurées auprès des pouvoirs publics (au moins 3x10 acteurs projets, selon la typologie de Clark et Wheelwright, (1992). Ces trois acteurs sont : la direction de la culture, la Wilaya et l'OGEBEC. Cependant, lors de l'élaboration de notre enquête sur site, nous avons rencontré plusieurs obstacles qui nous ont conduits à effectuer l'entrevue avec la nouvelle coordinatrice de l'OGEBEC et son équipe seulement.

- Nous avons envoyé plusieurs correspondances au niveau de la Wilaya pour effectuer notre entrevue. Cette dernière était destinée au secrétaire général, en raison des changements fréquents des Walis. Malheureusement, nous n'avons reçu aucune réponse.
- Nous avons rencontré le directeur de la direction de la culture Monsieur Bougandoura, qui nous a envoyés à son personnel pour répondre à nos questions en raison qu'il n'était pas présent au début du programme. Le personnel de la direction n'a pas pu répondre à toutes nos interrogations du fait que l'OGEBEC était le seul responsable de la gestion du programme et c'était à lui de nous aider à effectuer cette enquête.

- Comme le directeur général de l'OGEBBC était notre seul espoir pour élaborer cette entrevue, nous l'avons contacté par e-mail. Après avoir reçu son accord, nous n'avons pas pu le joindre une autre fois ni par téléphone ni par e-mail.
- Pour cela, nous avons contacté l'ex coordinatrice de l'OGEBBC pour l'interviewer. Cette dernière nous avait donné deux rendez-vous mais malheureusement, elle les a annulés.

A cet effet, nous avons effectué l'entrevue avec la nouvelle coordinatrice de l'OGEBBC, qui était architecte au sein de cet organisme depuis le début du programme et avec quelque membre de l'équipe de l'OGEBBC. Cette entrevue comprenait trois sections : section de données générales, section de données descriptives sur le programme et section des facteurs externes du projet.

### **1.3.5.2.Phase quantitative :**

Notre enquête est destinée aux occupants des édifices du programme de réhabilitation de 2015, mais lors de la réalisation effective, ces derniers ont été déplacés hors de la ville. Pour cela, nous avons décidé d'élaborer notre enquête avec tous les habitants de la vieille ville de Constantine du fait que tout le monde est concerné (locataire, propriétaire, commerçant formel, commerçant informel).

Selon Dépleteau (2000), l'échantillon d'une population qui comprend entre 20000 et 50000 habitants est de 377 à 381 avec un niveau de confiance de 95%. Vu que la vieille ville de Constantine contient environ 33000 habitants (statistique de 2008), notre échantillonnage devait s'étaler entre 377-381 questionnaires, que nous avons par la suite décidé de majorer pour intercepter les manques que comporte généralement ce genre d'exercice. Pour cela, plus de 450 exemplaires ont été distribués au niveau des différentes zones du site. Parmi ces derniers, 381 ont été remplis, les autres questionnaires avaient des insuffisances dont la majorité des questions sont restées sans réponses et d'autre n'ont pas été remis de la part des enquêtés. Donc, nous avons fait un tri et rejeté les questionnaires incomplets.

Notre échantillonnage était non aléatoire et il a ciblé la population proche des lieux sensibles du programme de réhabilitation. Les questionnaires ont été répartis d'une façon organisée sur les huit zones du programme (50 questionnaires pour chaque zone) ainsi :

- Les commerçants qui occupent les édifices et les rues programmés ;
- Les commerçants informels qui occupent les places et les rues programmées ;

- Les habitants des quartiers proches des projets programmés.

L'enquête sur terrain a pris du temps à se réaliser (du mois de mai au mois de novembre 2017) à cause de plusieurs contraintes rencontrées, à savoir :

- La non maîtrise de la langue française pour la majorité des enquêtés, nous a obligé à traduire le questionnaire en arabe ;
- L'indifférence des habitants à répondre au questionnaire sans raisons ;
- Le manque de confiance des habitants envers tout organisme chargé de la restauration et de la réhabilitation;
- Les réponses des habitants ont été dirigées à leur intérêt.

Malgré ces contraintes, plusieurs personnes ont été compréhensives et leur aide était remarquable dans la réalisation de plusieurs parties de la thèse.

#### **1.3.5.3.1. Traitement des données :**

Le questionnaire comprend trois sections : une section des questions générales sur les informations des enquêteurs à savoir le sexe, l'âge, la profession et le type d'occupation, une section des questions liées à leurs connaissances sur le programme de réhabilitation de 2015 et une section des questions liées à leurs connaissances sur la ville et les différents projets de réhabilitation menés sur site. Les réponses codifiées et l'interprétation des résultats ont été élaborées par l'utilisation du logiciel SPSS version20, recommandé dans ce genre d'enquête.

#### **1.4. Les étapes de la recherche :**

Le but de notre recherche est de développer la connaissance en management des opérations de conservation du patrimoine bâti en prenant en considération que les propositions empirique et théorique soient en accord avec la réalité du terrain d'étude. L'objectif de cet objet intègre plusieurs questions à propos des objets théoriques, méthodologiques et objets empiriques. Les chercheurs doivent s'efforcer de rendre le sujet précis et concis. Après avoir défini l'objet de recherche, le chercheur doit adopter la méthode qu'il souhaite utiliser. Les étapes sont :

- La détermination d'objet de recherche ;
- La proposition d'une hypothèse provisoire ;
- La revue de la littérature ;
- La construction du cadre théorique ;

- L'opérationnalisation des concepts ;
- La formulation des testes empiriques ;
- La conclusion théorique et pratique.

### 1.5. Structure de la recherche

Le travail sera divisé en sept chapitres selon le raisonnement de notre recherche:

- Premier chapitre « *Introduction générale* » : Il présentera la problématique de notre recherche, l'hypothèse proposée, la méthodologie suivie et la structure de cette thèse.
- Deuxième chapitre « *Etat des lieux* » : Il destinera à la présentation du site de la vieille ville de Constantine ainsi les opérations de conservation menées sur son terrain.
- Troisième chapitre « *Cas d'étude* » : Il présentera la genèse historique, le contenu et l'état d'avancement du programme de restauration, de réhabilitation et de mise en valeur de la vieille ville de Constantine dans le cadre de la capitale de la culture arabe 2015.
- Quatrième chapitre « *Management stratégique* » : Il présentera les concepts théoriques (stratégie, projet, management, acteur...) de notre recherche liée à la revue de la littérature du management de projet.
- Cinquième chapitre « *Management patrimonial* » : Il sera consacré à compléter notre cadre théorique dans le domaine de la conservation du patrimoine, Il relate les expériences des pays précurseurs dans le management des opérations de conservation du patrimoine et la recherche des stratégies ainsi que les facteurs de succès des opérations de conservation.
- Sixième chapitre « *Résultats de la recherche* » : Il montrera une évaluation de l'environnement interne et externe du programme de conservation de la vieille ville de 2015.
- Septième chapitre « *Discussion et interprétation des résultats* » : il sera consacré à la discussion des résultats pour répondre à notre question de recherche et confirmer notre hypothèse. Il se terminera avec une proposition d'une nouvelle stratégie basée sur l'actualité internationale.
- Une conclusion générale qui démarre de l'observation, traverse les différents chapitres, met en exergue l'apport personnel et le résultat de la recherche, renseigne sur les limites et ouvre des pistes de recherche pour le futur.

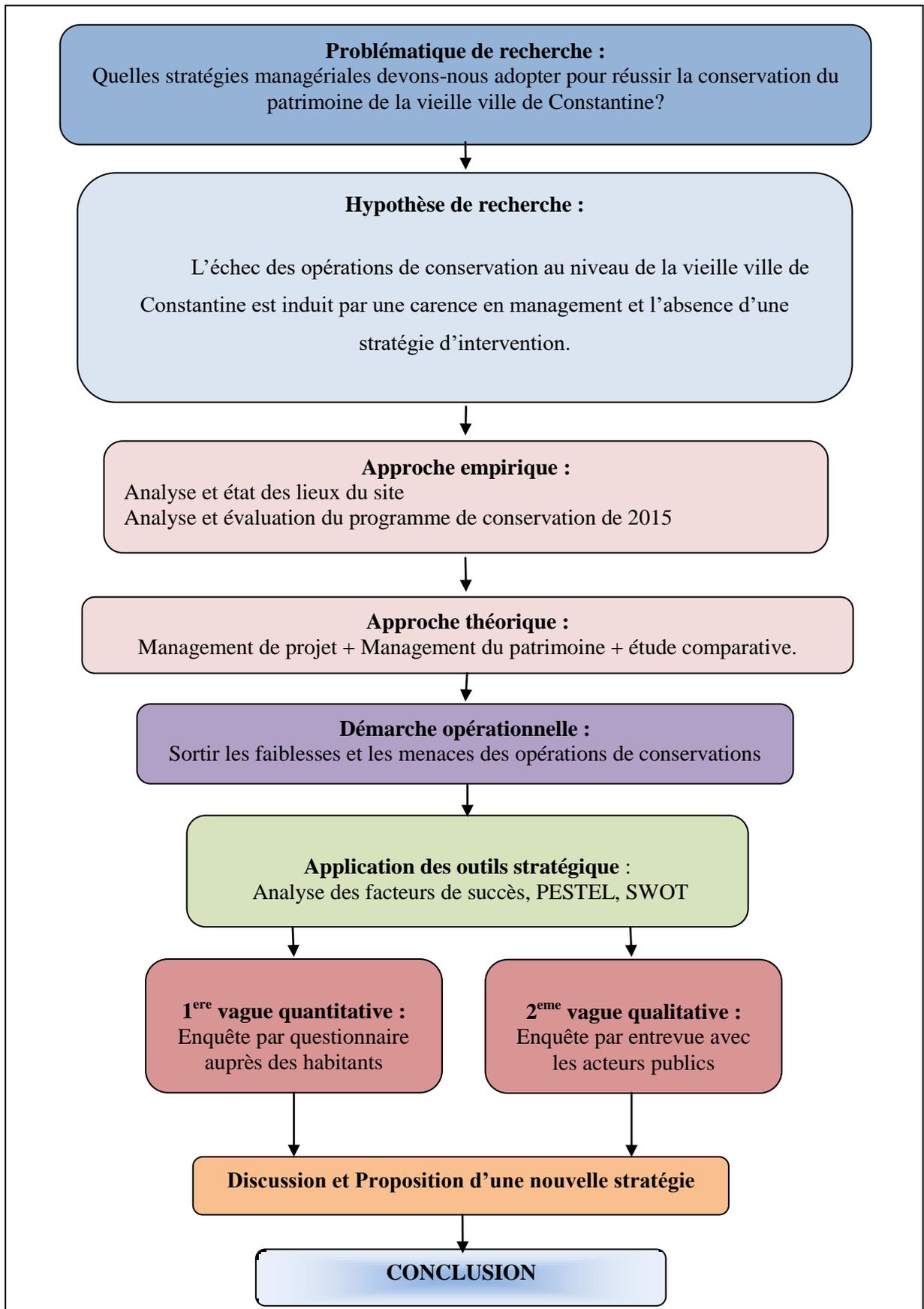


Figure 1.1. Structure de la thèse source : auteur, 2017

## **CHAPITRE II**

### **« ETAT DES LIEUX »**

#### **INTRODUCTION :**

Ce chapitre est consacré à l'état des lieux du site de la vieille ville de Constantine. L'observation d'un lieu renseigne sur les choses apparentes à travers lesquelles le questionnement s'impose puis le raisonnement trace le chemin de la pensée. Pour ce faire, une panoplie de méthodes se présente au chercheur qui choisit les plus à même de l'aider à mener à bien sa quête du doute. Notre objectif est de connaître les caractéristiques du site et son état en passant par leur histoire pour ressortir la valeur de son patrimoine et sa particularité et faire le point sur les opérations de conservations réalisées sur site. Plusieurs livres et recherches ont été menés sur le site de Constantine, cependant dans cette section nous basons ce chapitre sur les recherches du rapport de présentation du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur de la vieille ville de Constantine (PPSMVSS) du fait qu'il englobe les informations et les recherches faites sur le site et qu'il est authentifié par l'état.

Avant d'entamer la présentation du site de la vieille ville de Constantine, nous commençons par la richesse de son passé en exposant les trois civilisations qui ont marqué le substrat urbain de la vieille ville. Nous analysons le site par une étude morphologique et typologique pour montrer la particularité du site. La situation actuelle de la vieille ville et son niveau de dégradation est montrée dans le constat. La chronologie des opérations de conservation entamées sur le site, leurs processus, leurs problèmes sont abordés.

#### **2.1. Présentation du site :**

##### **2.1.1. Position géographique (situation) :**

###### **2.1.1.1. Situation de Constantine dans la région :**

Constantine, la ville des ponts ou bled el haoua comme El Bekri la nommait dans son livre (Description de l'Afrique septentrionale, 1965) est l'une des plus vieilles villes au monde. Plus de 2500 ans d'existence, elle possède un patrimoine riche marqué par le passage de plusieurs civilisations sur son rocher et se caractérise par son site particulier très hétérogène, rocheux très accidenté et exigü, lui conférant le synonyme de forteresse naturelle. Constantine se situe à l'Est de l'Algérie entre la latitude 36.23 et la longitude 7.35, à environ 437Km d'Alger. Elle constitue l'un des plus importants carrefours de l'Est qui s'étale sur une superficie de 2297,2 Km<sup>2</sup> avec 921893 habitants lors du dernier

recensement 2008 et estimée actuellement à 1 million 500 mille habitants. Limitée par les wilayas de Skikda au nord, d'Oum El Bouaghi au sud, de Guelma à l'est et de Mila à l'ouest, elle cumule à son niveau les routes nationales (figure 2.1) comme la R.N.20 vers Guelma, la R.N.10 vers Tébessa, la R.N.3 vers Batna, qui traverse Constantine du sud au nord pour la relier à Skikda et à Annaba, la R.N.5, à l'ouest de Constantine qui la relie à Alger, la R.N.27 vers Jijel et Mila et la RN 79.. En plus, il existe un réseau de chemins wilayaux et communaux à l'instar de C.W. 133 - 51 - 101.... Elle est découpée en 6 daïras regroupant 12 communes.

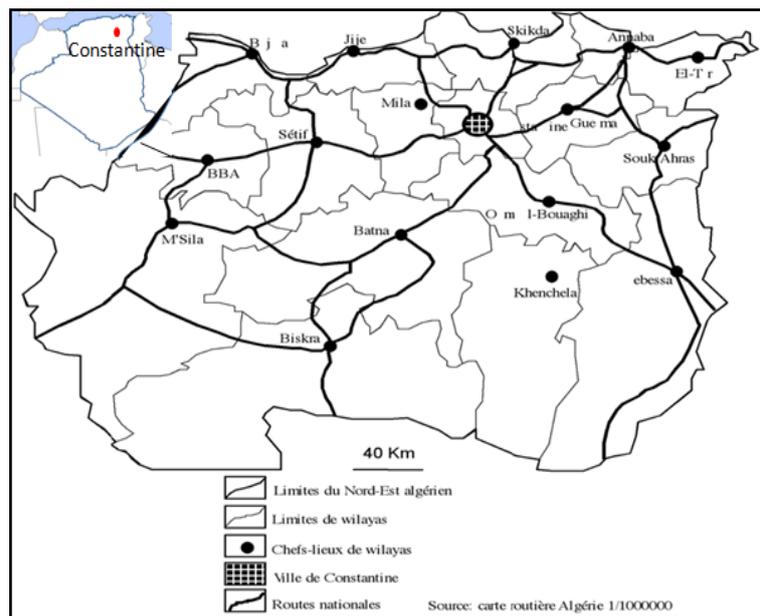


Figure 2.1. Nord-est algérien, situation géographique de la ville de Constantine (carte routière Algérie, 1/1000000). Source : Boussouf , 1998

### 2.1.1.2. La situation de la vieille ville dans la ville et ses limites:

La vieille ville de Constantine était la ville de Constantine avant l'invasion française. Elle s'étale sur une surface de 85 hectares. Elle est désignée secteur sauvegardé par le décret exécutif n 05-208 du juin 2005 (figure2.2), qui définit ses limites comme suit :

- Nord, Nord-est et Est **les gorges de Rummel Nord**,
- Nord-ouest et Ouest **l'escarpement rocheux**,
- Sud-ouest le **centre culturel** (Mohamed Laid El Khalifa)
- Sud: le **quartier bardo**.

Plusieurs accès jalonnent cette entité: pont El-Kantara, pont Mellah Slimane (passerelle PERREGAUX), pont Sidi Rached, pont Sidi Mcid et la place des Martyrs, desservie par une armature de réseau routier.



Figure 2.2. Les limites de la vieille ville de Constantine dans la ville Source : Google Maps, traitement auteurs 2016

### 2.1.2. Histoire urbaine de la vieille ville de Constantine

La source principale sur laquelle nous nous appuyons pour connaître la ville est le rapport de présentation du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur de la vieille ville de Constantine (PPSMVSS). Il relate que, généralement dans l'histoire, le peuple conquérant détruit tout ce qui est bâti par le peuple précédent pour supprimer son identité et sa civilisation et les remplacer par les siennes. Trois civilisations ont marqué son paysage urbain existant.

#### 2.1.2.1. La ville Romaine :

Avant l'époque romaine, Constantine est appelée « Cirta » (figure 2.3). Elle était l'une des plus importantes villes méditerranéennes et le chef-lieu principal évêché de Numidie. Au début du IV siècle, Cirta a subi la destruction totale par les légions de MEXENCE. Pour cela, il n'existe pas des informations sur la forme urbaine de ce site.

En 313 après J.C « Cirta » est devenue « Constantine » avec la victoire de Constantin. Ce nom remonte à son nouveau « bienfaiteur » et elle la porte maintenant depuis dix-sept siècles.

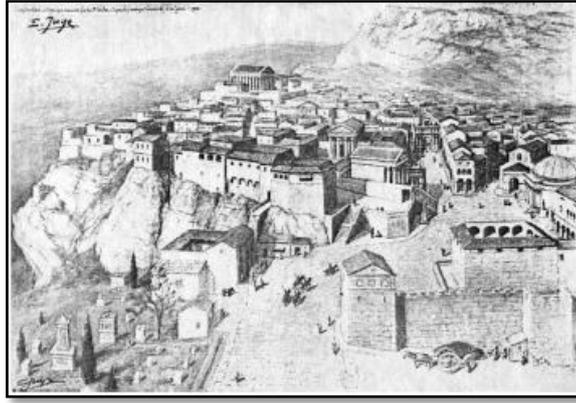


Figure 2.3. Cirta romaine. Restitution de M. ELIE JUGE. Constantine à l'époque romaine à la fin du 3ème siècle. Source : « cirta, une clé pour Constantine », cité dans PPSMVSS, 2012.

Selon Salluste, la superficie de la ville romaine a été déterminée par la surface du rocher, occupant un plateau de forme trapézoïdale et s'étend sur la rive droite du Rhummel. La ville était accessible par un seul chemin au Sud-ouest et contient plusieurs faubourgs entourés par des jardins (faubourg Koudiat-Aty, faubourg à Sidi Mabrouk ...) et une Acropole dans la partie supérieure actuellement la Kasbah. Le capitole de la ville est situé au sommet et à l'angle Nord-Ouest du plateau (kasbah actuellement). Il a servi d'acropole et de citadelle aux plusieurs rois passés sur le rocher (Numides, Romains, Byzantins, turques... et le quartier militaire français). Le capitole forme une véritable ville qui contient plusieurs équipements comme les services d'administration, les services nécessaires à l'armée, les temples au sommet du rocher (le temple principal de Jupiter Capitolin et l'église chrétienne), les vastes citernes et les thermes qui se situent au Nord.

Les villes romaines se caractérisent par les forums situés au centre qui sont traversés par deux grandes voies. Mais au niveau du rocher de Constantine, il est difficile de trouver exactement sa situation à cause de la déclivité du terrain. Plusieurs recherches ont suggéré que le forum se trouve à la place de la brèche actuelle et d'autres ont affirmé qu'il se trouve à la place du palais. Selon le rapport de présentation du PPSMVSS, le forum est situé à la place du palais au croisement des deux grandes voies, une qui se prolonge en ligne directe vers le capitole et l'autre qui s'oriente vers l'Ouest-Est. En plus de cette voie triomphale qui mène au capitole, la ville contient cinq autres voies principales et une voie d'écumane qui relie l'Est à l'Ouest, comme le montre la figure ci-dessous (figure 2.4). Plusieurs monuments et statuts dédiés aux dieux ont marqué ces voies.

A cette époque, trois amphithéâtres existaient, le plus grand était situé sur la rive droite de la rivière depuis le pied de la pente du Mansourah jusqu'au ravin (la gare

actuelle). Un autre théâtre se trouvait vers l'extrémité du square n°2, à la rencontre des rues Bienfait et de Philippeville. Le dernier qui est le plus ancien était situé dans les maisons comprises entre les rues Combes et Rohault de Fleury, s'étendant d'un côté, jusqu'au bas des escaliers du passage Jais et remontant de l'autre côté vers Dar-El-Bey, au bas de la rue du 17<sup>ème</sup> Leger.

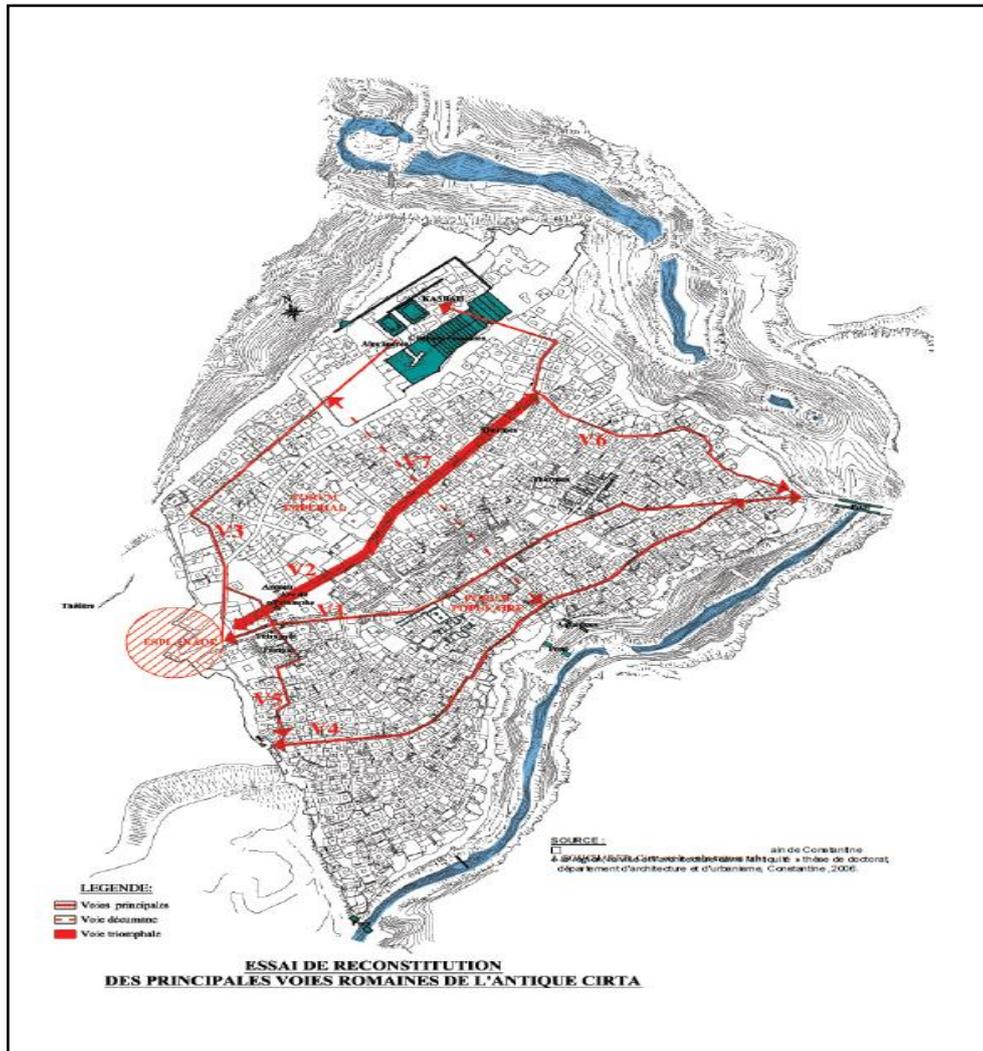


Figure 2.4. Les principales voies romaines de l'antique Cirta. Source : rapport de présentation, PPSMVSS, 2012, p51

### 2.1.2.2. La ville précoloniale :

Après l'époque romaine et avant la colonisation française, la vieille ville de Constantine a subi plusieurs changements sur son site suite à la succession des différentes civilisations (Vandale, Byzantine, Hafside et turque). La ville précoloniale est caractérisée par une multitude d'espaces ayant chacun une fonction : religieuse, culturelle, économique, résidentielle et militaire. La médina contenait quatre quartiers répartis sur les quatre angles

du rocher : La Kasbah au Nord-Est, Tabia au Nord-Ouest, Bab el djabia au Sud-Ouest, et El kantara au Sud-Est (figure 2.5). Ces quartiers se scindent en sous-quartiers appelés haouma<sup>2</sup> et ces derniers se divisent en zounkas<sup>3</sup>, derbs<sup>4</sup> et sabats<sup>5</sup> qui rassemblent un groupement de maisons avec des impasses. La façade de ces maisons est simple de hauteur limitée, avec un toit en tuiles.

Un large espace entre ces quartiers a été réservé aux activités commerciales, aux métiers et aux sièges des hauts fonctionnaires de l'administration. Cette zone est représentée par les mosquées, les souks, les foundouks et des échoppes longeant les voies ou bien regroupés autour d'une place. Ce substrat était protégé par un mur d'enceinte érigé du côté Sud-Ouest, du côté Ouest et du côté Nord de la ville. Ce système de défense est renforcé parfois par des maisons adossées aux murailles ou par une ceinture naturelle formée par l'escarpement et les gorges du Rhummel. Le mur d'enceinte est percé de quatre portes : Bab eldjedid, Bab el oued et Bab el djabia sont ouvertes sur le Sud-Ouest, tandis que Bab el kantara fait face aux hauteurs du Mansourah. L'armée responsable de la défense a occupé trois casernes : la première se trouve à la Kasbah, la deuxième à la maison Ahmed Bey dite caserne des Janissaires et la troisième occupe une partie du palais des hôtes.

Les nouvelles caractéristiques de la ville précoloniale ont conduit à la création d'une nouvelle structure viaire. Il existait trois types de voiries : les réseaux primaires qui se sont ouverts aux deux extrémités et qui relient les quatre portes entre elles, permettant à tout le monde de circuler et de se rencontrer, les réseaux secondaires reliant les quartiers de la ville, plus ou moins irréguliers et de plus en plus étroits et les réseaux tertiaires permettant l'accès à un groupe d'habitation et constituant une impasse et un espace de transition.

---

<sup>2</sup> Houma : C'est un sous-quartier formé de plusieurs îlots.

<sup>3</sup> Zounka : Elle regroupe un nombre plus ou moins important de maisons selon l'importance résidentiel de la rue, des impasses et derbs qui s'y greffent.

<sup>4</sup> Derb : C'est un accès directe aux maisons (impasse) espace privé qui a pris le nom des familles propriétaires comme derb Ben Charif, derb Bechtarzi. Ces impasses peuvent rassembler de 4 à 20 maisons.

<sup>5</sup> Sabat : c'est un passage couvert des ruelles couvertes par des constructions.

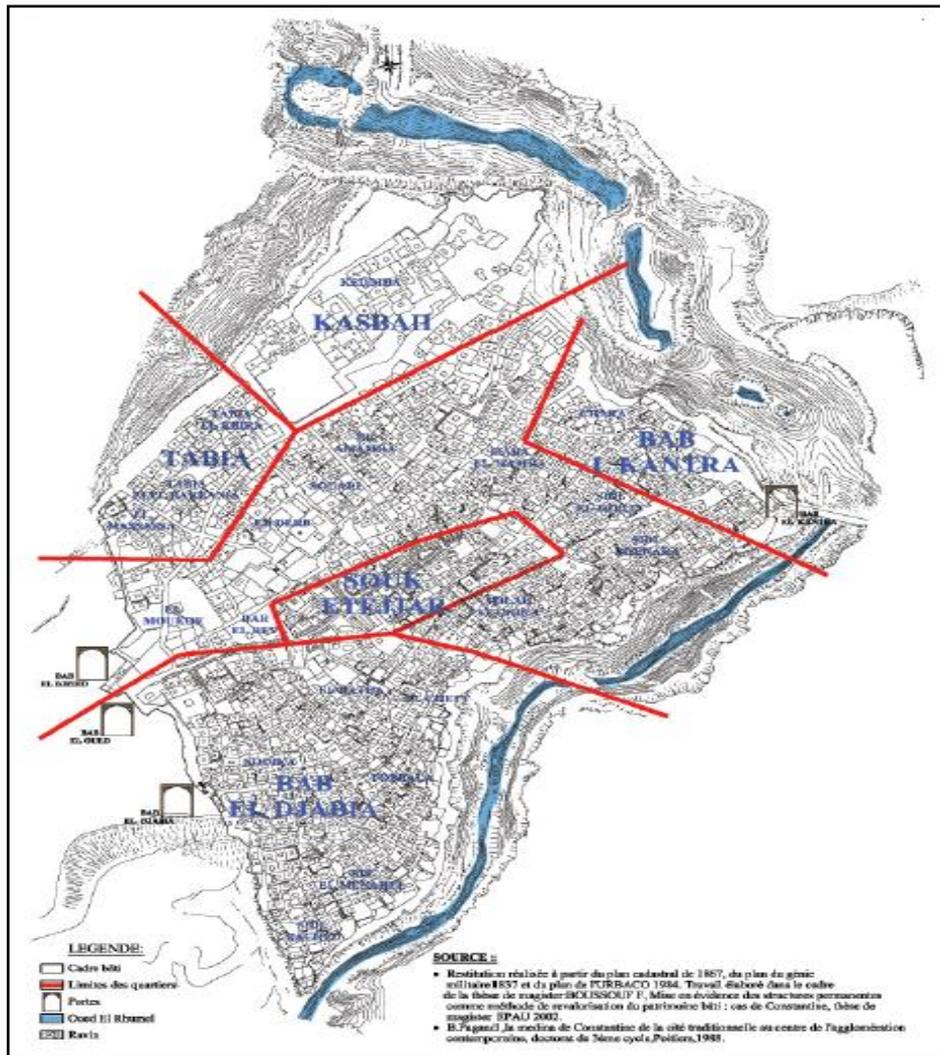


Figure 2.5. Limite des quartiers. Source : rapport de présentation PPSMVSS, 2012, p57

### 2.1.2.3. La ville coloniale :

En 1837, les soldats français se sont emparés de Constantine après une âpre bataille. Au début de l'invasion française, aucune transformation morphologique de la ville n'a été faite, utilisant la structure déjà existante, occupant le palais du bey, les maisons traditionnelles, les magasins... transformant le quartier de la Casbah en hôpital militaire, casernes, prison... tout un arsenal pour protéger la ville. Mais après plusieurs années de colonisation, la vieille ville de Constantine a subi un grand changement urbain, en effet, sa structure a été équivalente de ce qui est aujourd'hui.

La mixité sociale (musulmane, européenne, juive) à cette époque a conduit à une division des espaces. Chaque population possède sa zone privilégiée de fréquentation avec ses commerces et ses espaces culturels ou administratifs (figure 2.6). Pour fonder la zone européenne, plusieurs équipements administratifs et culturels ont été construits sur la place

de la Brèche, cette zone a été le lieu de rencontre des différentes communautés. La zone des musulmans a été située autour de la grande mosquée et pour les juifs leur espace a été près de la Casbah.

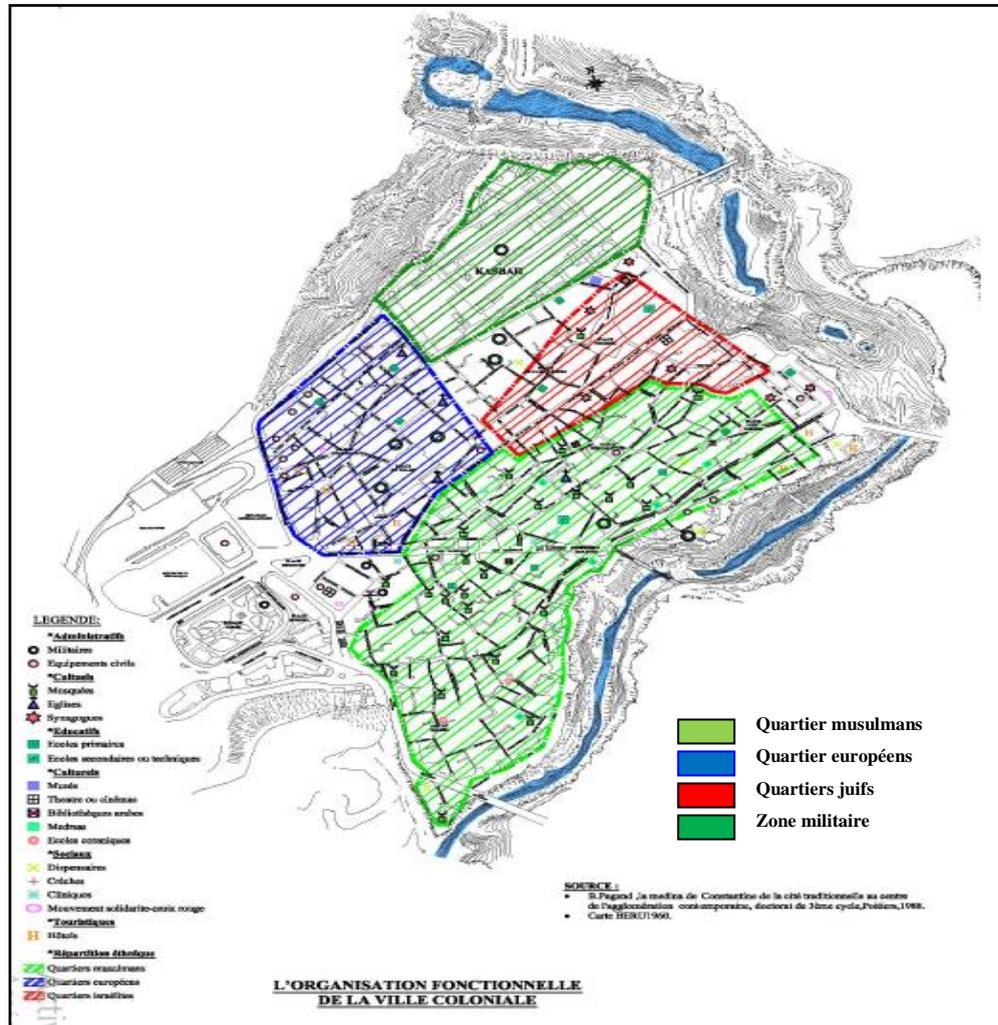


Figure 2.6. L'organisation fonctionnelle de la ville coloniale. Source : rapport de présentation PPSMVSS, 2012, p64

#### 2.1.2.4. La ville-postcoloniale :

Après l'indépendance et jusqu'à 1970, Constantine se suffisait avec son tissu colonial construit entre 1846 et 1962. Il a été réoccupé par les autochtones en 1962 car déclaré biens vacants. Ainsi les quartiers du Koudiat, de Bellevue, de Sidi Mabrouk, de Bab El Kantara, de Faubourg Lamy, du Mansourah... furent pris d'assaut. Le boom démographique et L'exode rural, sont devenus par la suite une problématique. Répondre aux besoins de la demande en logements et équipements nécessite une stratégie en ayant recours aux villages satellites de Constantine. Aïn Smara, El Khroub, El Hamma, Didouche Mourad servent de trop plein et le report de croissance a transformé ces villages

en bourgs. Aussi, les périphéries immédiates de la ville et selon les axes routiers sont transformées en quartier : Boussouf, Djebel el Ouahch, Boumerzoug, Ain El Bey, Ziadia.

A cette période, la vieille ville était le centre où plusieurs équipements (commerciaux, culturels, sanitaires, administratifs, scolaires et universitaires) sont implantés en utilisant le bâti existant comme le montre la figure (2.7) ci-dessous.

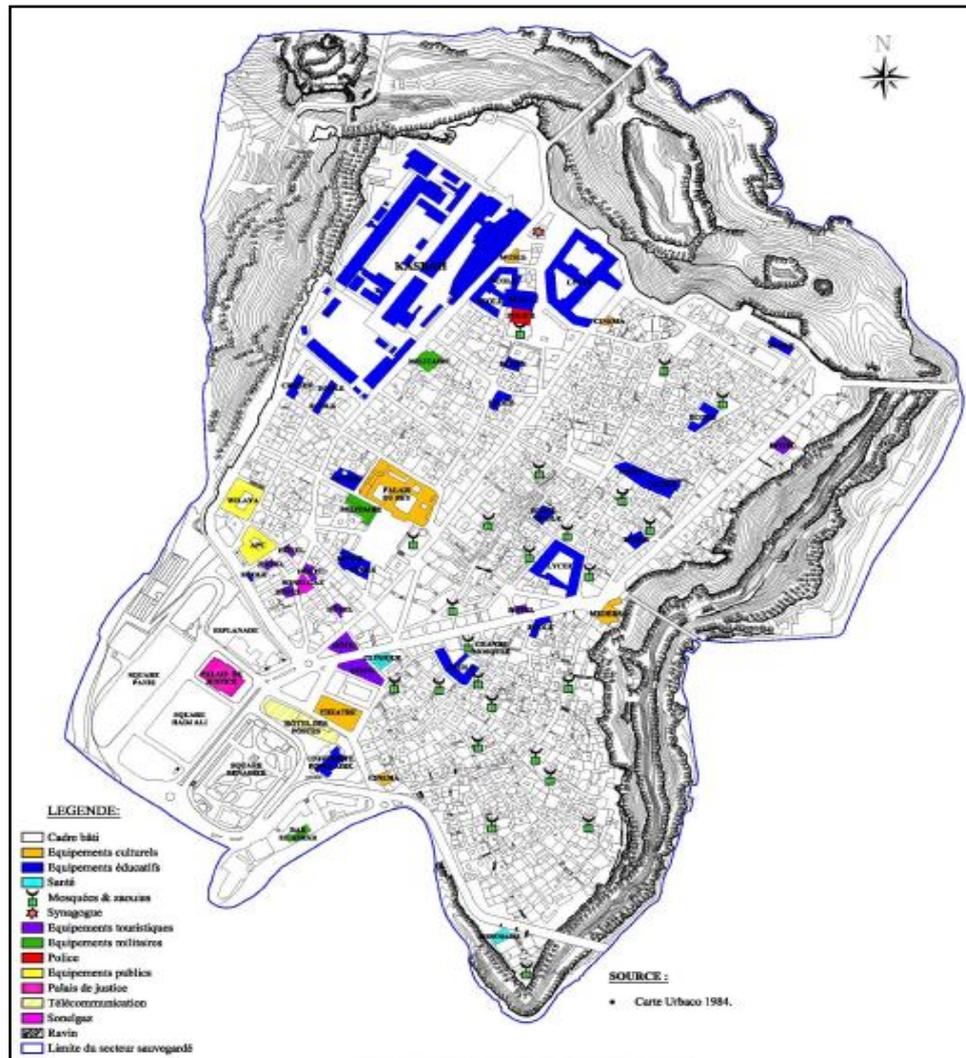


Figure 2.7. L'organisation fonctionnelle de la ville post coloniale. Source : rapport de présentation PPSMVSS, 2012, pp 67

### 2.1.3. Le paysage existant aujourd'hui :

D'Alphonse Marion (l'épopée des gorges du Rhummel) à Chebbah (Constantine : abîmes et infiltration exotiques) en passant par Malek Haddad (je t'offrirai une gazelle, l'élève et la leçon...) le paysage urbain a été décrit via plusieurs regards. Tantôt s'exaltant devant son implantation originale (installée en haut d'un rocher bordée par des gorges et reliée à son environnement uniquement par des ponts). Tantôt s'émerveillant devant le

mariage de styles architecturaux hétérogènes qui évoquent toute sa densité historique. Cependant, loin de cette vision aux airs romantiques, nous présentons le rocher de Constantine comme un espace en forte dégradation, reflétant aussi bien les traces de superpositions de civilisations que les séquelles d'usages inadaptés à son caractère architectural.

Au bout de cette condition, le paysage urbain apparaît tel un collage regroupant essentiellement (et notamment pour les perspectives relatives à la partie basse du rocher) des maisons d'habitations, comme **Dar El Daikha (maison offerte par le bey de Constantine à sa fille Daikha)**, qui varie suivant leur état de conservation. Cette même partie basse semble dominée par un style arabo musulman. Hormis des constructions telle que **la Medersa** (d'un style architectural néo-mauresque) qui s'offrent au regard tel un point de repère partiellement en rupture avec la logique spatiale limitrophe, les devants de cette silhouette urbaine entraînent des aspects d'homogénéité, accentués par la nature résidentielle de cette portion. A cette tendance spatiale générale, s'ajoute le **pont de Sidi Rached, de Bab El Kantara ou la passerelle Mellah Slimane (Perrégaux)** qui injectent une dose de modernisme dans ces lieux.

En progressant sur le rocher de Constantine, nous décelons les percées haussmanniennes qui encadrent la partie hybride de la ville. Cet espace tampon sépare l'arabo musulman du colonial. Il se caractérise par des alignements que nous ne retrouvons pas au niveau de la partie basse où règne une logique urbaine à base d'une hiérarchisation (rue, ruelle, impasse) donnant lieu à des implantations de bâtisses qui forment des chemins en chicane. La partie hybride affiche des façades haussmanniennes que l'alignement des ouvertures, leur taille où la forme des toitures soutiennent. Néanmoins l'intérieur est souvent arabo musulman à l'image de la maison **Inglise Bey** ou encore le **palais du Bey**. De cette partie nous retiendrons la grande mosquée qui s'érige tel un point de repère concentrant toute la diversité de cette part.

De la partie haute du rocher émerge la citadelle de la Casbah qui domine la perspective avec ses constructions néo-classiques. Comme nous l'avons évoqué antérieurement, le ton est différent et contraste avec le caractère de la ville basse. Des hauteurs plus grandes, des matériaux davantage modernes, un paysage urbain rectiligne et net définissent cette part qui s'inspire explicitement d'une architecture européenne. Un raisonnement est étayé par le caractère des extensions au niveau de la Coudiat qui semble

en continuité avec cette logique urbaine. De cette portion nous évoquerons la Mairie de Constantine centralisant tout cet effort d'eupéanisation de la ville.

La figure (2.8) ci-dessous présente le paysage du site de la vieille ville de Constantine.

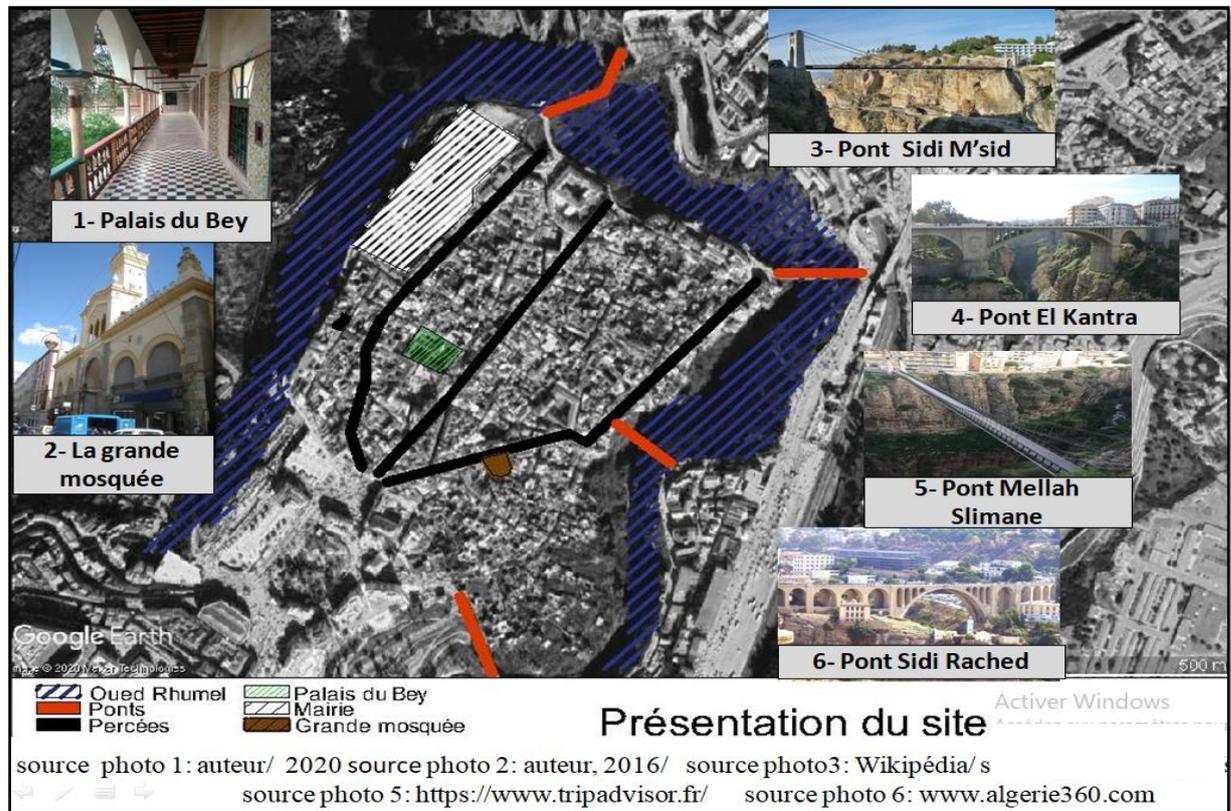


Figure 2.8. Présentation du paysage du site de la vieille ville de Constantine source : Google earth, traitement auteur, 2020.

## 2.2. Analyse du site de la vieille ville. Décomposition en indicateurs visibles :

Analyser un site revient à connaître sa structure viaire, son bâti, ses vides, ses fonctions, sa structure paysagère, sa typologie architecturale, sa composante socio-économique... Ces indicateurs mesurables permettent de quantifier et d'évaluer les valeurs intrinsèques du terrain.

### 2.2.1. Analyse Morphologique :

#### 2.2.1.1. Le tissu urbain et la structure de la ville :

A l'arrivée des Français, La division des quartiers pour les Européens et les habitants locaux a donné naissance à un espace « hybride » issu des deux dernières civilisations (turque et française). Cet espace est composé de deux tissus urbains : un tissu

colonial et un tissu traditionnel qui se trouve à la partie basse du Rocher et la partie située entre la rue 19 Juin et la rue Larbi Ben M'hidi, marquant l'image actuelle du Rocher.

La vieille ville s'organise à partir des trois percées haussmanniennes qui la traversent : Rue Larbi .Ben M'hidi, rue du 19 Juin, et la rue Meriem Bouattoura qui se prolonge par la rue Abdellah Bey.

- La partie qui se trouve au sud de la rue Larbi Ben M'hidi est une partie de tissu traditionnel à forte nature résidentielle et commerciale.
- La partie qui est limitée par la rue 19 Juin et qui s'étale de la place 1er Novembre jusqu'à la Kasbah est une partie de tissu Européen à nature résidentielle et administrative.
- La partie du centre qui se trouve entre la rue 19 Juin et la rue Larbi Ben M'hidi est une partie du tissu traditionnel à l'intérieur et de tissu Européen aux façades, elle est de nature résidentielle et commerciale. Cette structure urbaine a également deux types d'ilots ainsi que des parcelles: type européen et type traditionnel (figure 2.9).

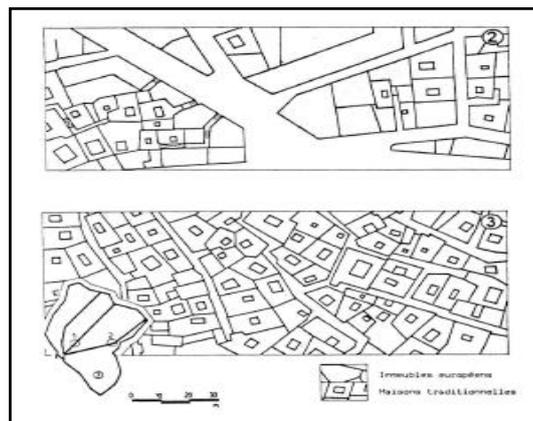


Figure 2.9. Interprétation des deux tissus européens et traditionnels. Source : B. Pagand, « La médina de Constantine », 1988. Cité dans rapport de présentation PPSMVSS, 2012. Pp 95

#### 2.2.1.2. La trame d'ilot et de parcellaire :

- L'ilot européen présente une régularité des formes et des voies contrairement à l'ilot traditionnel fait d'irrégularité des formes et des voies et marqué par sa densité très élevée presque 50 maisons dans un seul ilot (PPSMVSS, 2012).
- La parcelle européenne est de forme régulière, englobant une grande surface et dépassant les trois étages. En revanche, la parcelle traditionnelle est souvent de forme irrégulière, de petite surface quand elle se trouve sur la rue car son rez-de-

chaussée est occupé par des commerces et plus vaste lorsqu'elle se trouve sur une impasse. La figure (2.10) ci-dessous montre la trame d'ilot et de parcellaire.

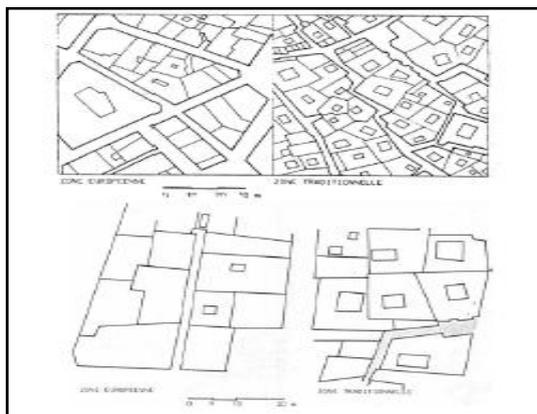


Figure 2.10. Planche ilot et parcellaire B. Pagand, « La médina de Constantine », 1988. Cité dans rapport de présentation PPSMVSS, 2012. Pp 95

### 2.2.1.3. La voirie :

La vieille ville contient un réseau routier qui se compose de trois types de voiries (figure 2.11). Le réseau est **en arborescence**.

- Voies primaires : Elles permettent la transition entre deux points, par exemple entre une place et un pont ou entre deux ponts. Nous trouvons quatre rues primaires au niveau de la vieille ville à savoir la rue Didouche Mourad (ex rue de France), la rue LArbi Ben M'hidi, la rue Zighoud Youcef et la rue Abdallah Bouhroum.
- Voies secondaires : Elles comprennent un mouvement moyen des véhicules sur un seul sens. Leurs dimensions entre 3m, 9m de largeur et 300m, 50m de longueur.
- Voies tertiaires : Elles comprennent l'ensemble des rues étroites en pavage qui aboutissent aux impasses puis chicanes puis maisons.

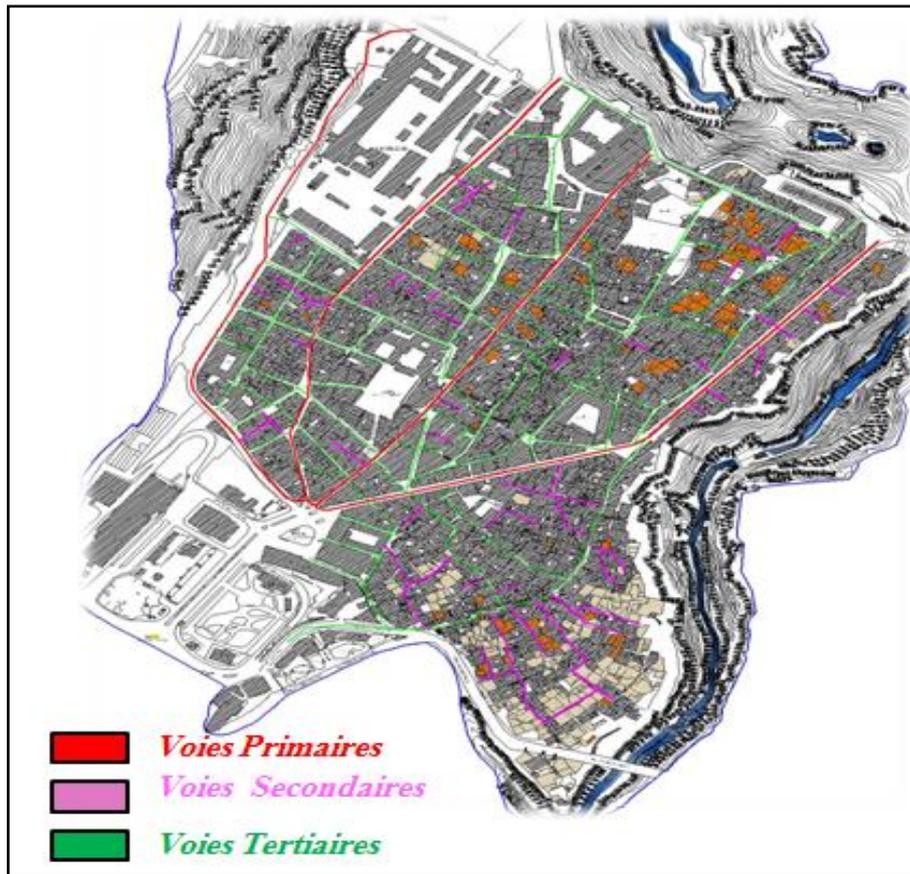


Figure 2.11. Types de voiries source : PPSMVSS, 2012

#### 2.2.1.4. La trame bâtie et non bâtie:

La vieille ville se caractérise par une forte densité de bâti et un entassement important (plus de 11000 constructions sur le site). Cette densité caractéristique des médinas, donnent peu d'espaces libres destinés aux espaces verts et aires de jeux (figure 2.12).



Figure 2.12. Trame bâtie et non bâtie source : ANSS, 2016

### 2.2.2. Analyse typologique architecturale:

L'héritage architectural de Constantine est distingué par ses trois typologies architecturales : traditionnelle, coloniale et hybride comme les précise la carte ci-dessous (figure 2.13)

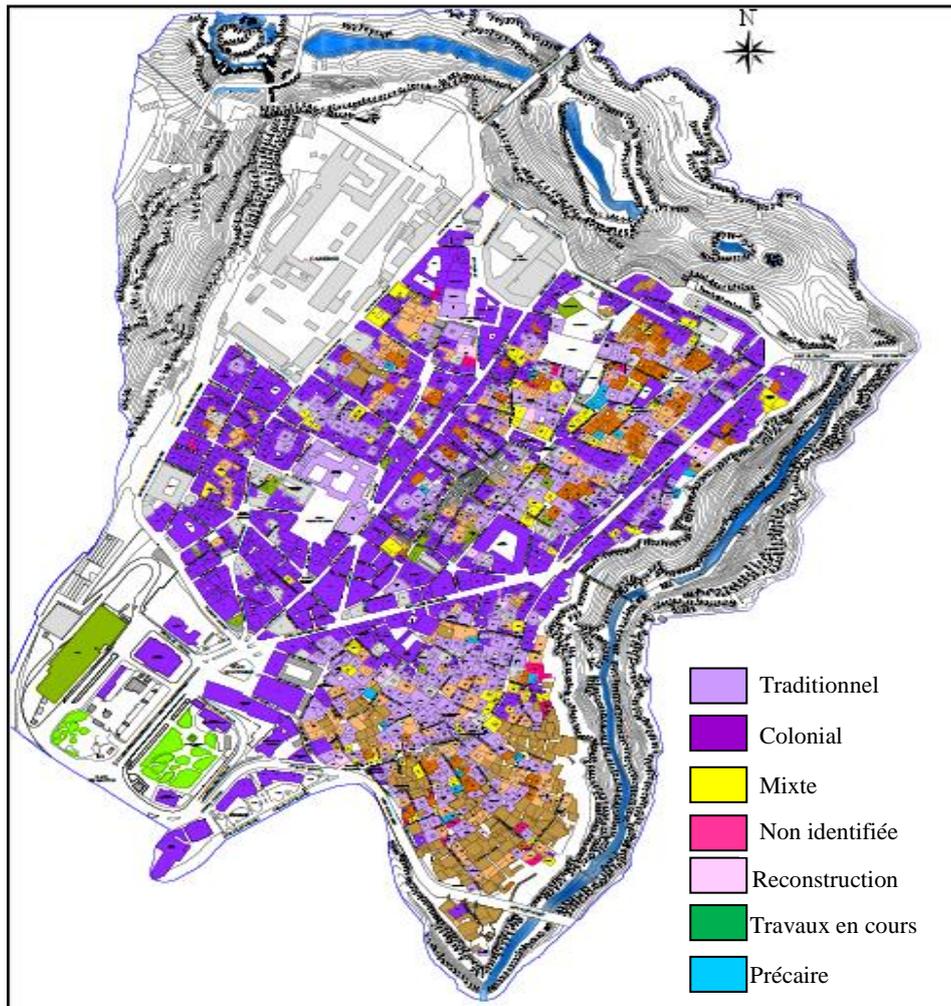


Figure 2.13. Typologie du bâti source : PPSMVSS.2012

### 2.2.2.1. Le bâti traditionnel :

Le bâti traditionnel contient deux types de maison, selon sa position sur site et sa position sociale du propriétaire:

- **Maison à patio** : C'est une maison qui possède une cour à l'intérieur. Nous la trouvons dans les grands et les petits parcelles. La maison qui prend une grande parcelle est composée de plusieurs espaces (cimetière familial, zaouïa, puits) riches en éléments architecturaux. Elle est élevée de deux à trois étages et accessible par un Derb. La maison qui occupe une petite parcelle est très modeste de deux à trois étages (figure 2.14).

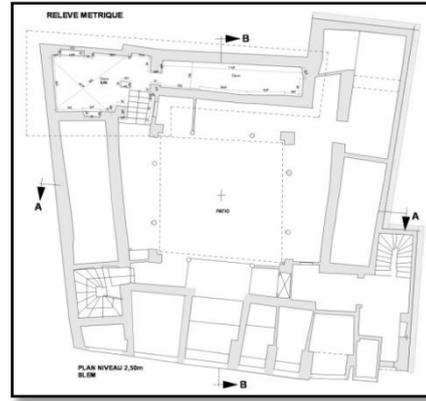


Figure 2.14. Maison à patio Source : ANSS, 2016

- **Maison Al Ali (à deux ou trois étages):** Il existe deux types de cette maison. Le premier type contient des entrepôts qui se trouvent au-dessous des patios, près des voies commerçantes et le deuxième type est celui des maisons individuelles qui sont occupées par des équipements ou des magasins au rez-de-chaussée et accessibles par des escaliers étroits.

#### 2.2.2.2. Le bâti colonial :

Le tissu colonial est figuré par les constructions européennes existantes sur les grandes rues. Les immeubles européens contiennent plusieurs appartements et se sont élevés de trois à cinq niveaux avec une architecture monumentale des façades (figure 2.15).

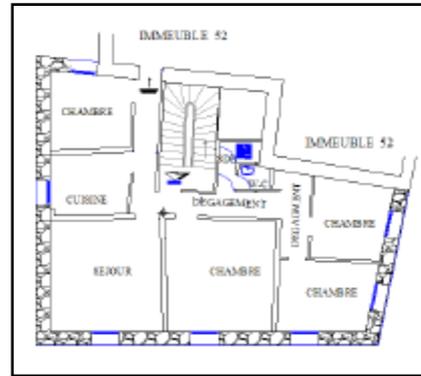


Figure 2. 15. Un immeuble colonial source : BET Ziani cité dans PPSMVSS, 2012

#### 2.2.2.3. Le bâti hybride ou mixte :

C'est la combinaison entre la maison traditionnelle et européenne. En effet, le tissu traditionnel qui se trouve au cœur de la vieille ville a subi des alignements sur rue, ce qui signifie que les maisons traditionnelles ont des façades européennes (figure 2.16).



Figure 2.15. Maison hybride Source : BET Oudaddi cité dans PPSMVSS, 2012

### 2.2.3. Analyse fonctionnelle :

La vieille ville assure plusieurs fonctions et dessert tous les besoins de sa population grâce à la variété des équipements traditionnels et modernes hérités des différentes époques de son histoire :

- **Les équipements religieux :**

La fonction religieuse est remontée à l'époque ottomane. En effet, aujourd'hui la vieille ville contient 17 mosquées, 12 zaouïas et le moussalleh ibadhité. Ces équipements répondent essentiellement aux besoins des habitants en lieux de prêches et de prière.

- **Les équipements scolaires :**

La médina contient plusieurs établissements éducatifs (9 écoles primaires, 5 établissements d'enseignement moyens et 2 lycées) qui couvrent les besoins des habitants et les rendent pleinement satisfaits.

- **Les équipements sanitaires :**

Selon le PPSMVSS, la vieille ville dispose des équipements nécessaires en matière de soins médicaux. Elle contient : 2 cliniques, 2 polycliniques, 3 centres de santé, 2 dispensaires, plusieurs cabinets médicaux et dentaires et des pharmacies, ainsi que à quelques encablures, la proximité de l'hôpital de la ville (CHU).

- **Les équipements culturels :**

La vieille ville ne dispose que de quelques équipements culturels malgré sa richesse historique : un théâtre régional, deux médersas, trois centres culturels et une seule bibliothèque réservée aux étudiants.

La figure (2.16.) présente les différents équipements au niveau de la vieille ville de Constantine.

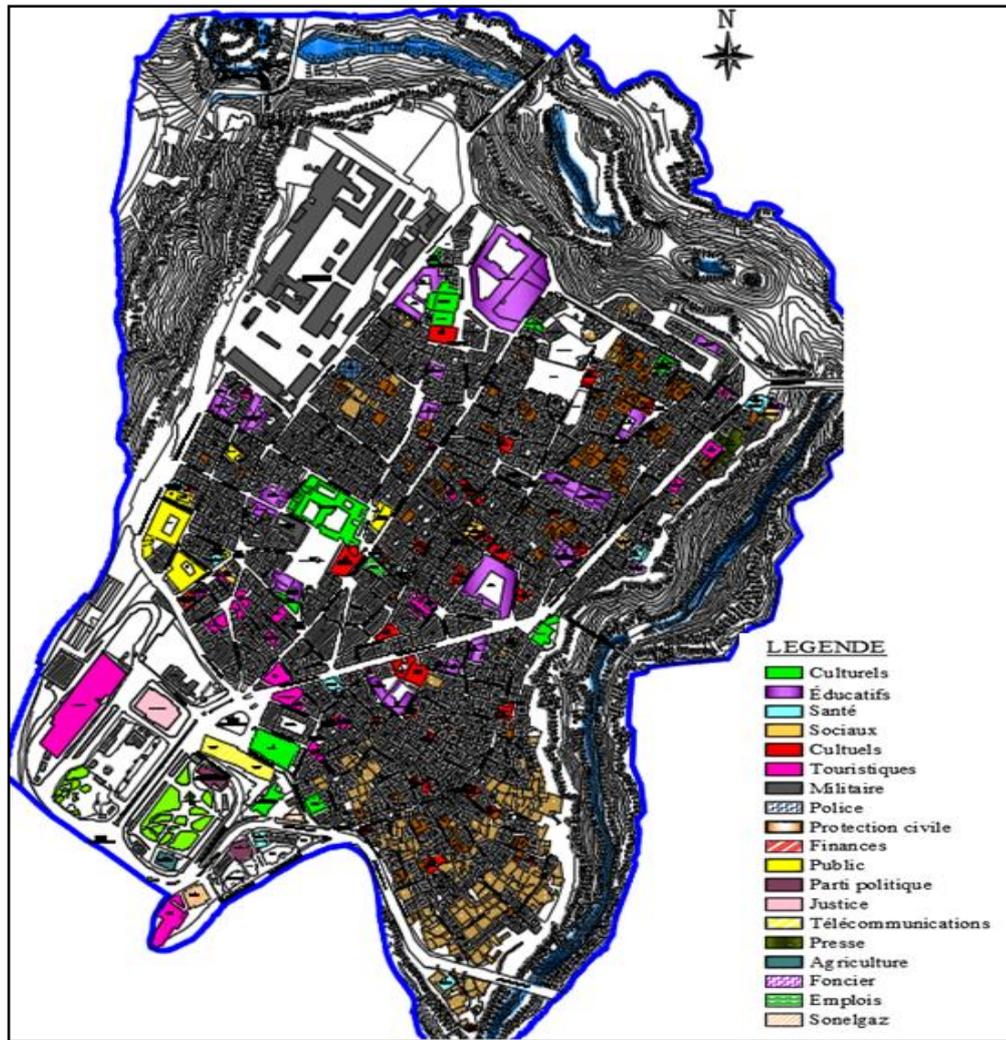


Figure 2.16. Les équipements publics au niveau de la vieille ville de Constantine source : PPSMVSS, 2012

#### 2.2.4. Analyse socioéconomique :

A travers les contacts répétitifs avec la directrice de l'urbanisme de l'APC de Constantine durant notre travail empirique, il semblerait que la vieille ville soit un terrain difficilement identifiable des points de vue sociaux économiques. Les migrations vers et en dehors de la vieille ville alimentent ce profil flou d'une communauté en mouvement continu. En ce sens, même si des chiffres sont avancés montrant la domination de genre masculine parmi les domiciliés à la vieille ville (au-delà de 55% d'après la directrice), ces détails deviennent rapidement obsolètes quand on se rend compte de l'impact des phénomènes répétitifs des squattes et de l'occupation majoritairement illégale et non déclarée des maisons. D'un autre côté, la non-actualisation des données renforce la logique du laisser-faire dans ce site pourtant déclaré « site sauvegardé ». D'ailleurs beaucoup de données manquent surtout quand on se rend compte que les derniers recensements en

Algérie datent de 2008 et que le plan de sauvegarde (qui est le principal identifiant de la vieille ville) a mentionné que la ville contient 33333 habitants sans indiquer les détails. Un constat que nous étayons par les analyses d’auteurs tels que Boumaza qui décrit une bidonvilisation d’une vieille ville qui semble désormais le fief d’une multitude de maux sociaux (drogue, alcool, insécurité, réseau de prostitution), son aspect dégradé, surchargé envahi par l’insalubrité et qui alimente cette image de ville dépassée, ruralisée, où s’entassent des spéculateurs profitant de son attractivité commerciale (trabendistes) ou des opportunités de relogement qu’elle permet (squatteurs) (Bouamaza, 1998).

### 2.3. La vieille ville de Constantine aujourd’hui :

Après l’indépendance, la vieille ville a gardé sa structure, mais malheureusement n’a pas pu garder son état car elle se trouve aujourd’hui dans un état de dégradation très avancé, nous allons l’indiquer dans les points suivants :

#### 2.3.1. Etat de conservation du cadre bâti :

La dernière enquête faite sur l’état de conservation du cadre bâti de la vieille ville de Constantine est celle de l’Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés (actualisation du PPSMVSS). Elle est réalisée en 2016 et a touché un total de 1065 bâtisses sur 1164 au niveau du secteur sauvegardé. Les résultats de cette enquête (tableau 2.1) montrent que 587 bâtisses sont dans un état dégradé, 312 bâtisses dans un état moyennement dégradé et 121 bâtisses dans un bon état. Ces chiffres montrent que plus de la moitié des bâtisses (54%) nécessitent des travaux d’urgence pour arrêter son processus de dégradation (figure 2.17).

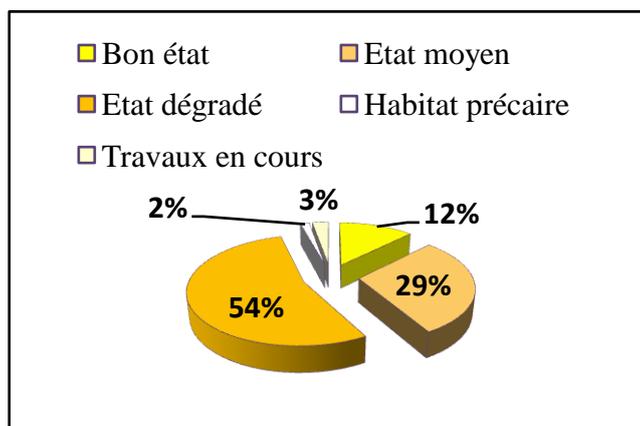


Figure 2. 17. Etat de conservation du cadre bâti de la vieille ville de Constantine source : ANSS, 2016.

Tableau 2.1. Etat de conservation du cadre bâti de la vieille ville de Constantine

Bon état	Etat moyen	Etat dégradé	Construction précaire	En cours des travaux	Nombre total des maisons enquêtées	Maison non enquêtées	Nombre totale des constructions
121	312	<b>587</b>	16	29	1065	99	1164

Source : ANSS, 2016

Le degré de dégradation diffère d'une construction à l'autre, selon les dernières actualisations de l'Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés et comme les montre la figure (2.18) et le tableau ci-dessous (2.2): 248 constructions souffrent d'une dégradation avancée, 191 constructions dans un état de dégradation partielle et 148 sont en dégradation extrême. Il est mentionné que la zone de la Souika Basse est considérée comme une zone entièrement dégradée, dont 115 constructions restent debout sur un total de 321 et le reste étant occupé soit par des ruines, soit par des talus entassés depuis plusieurs décennies.

Tableau 2.2. Etat de dégradation du cadre bâti de la vieille ville de Constantine.

dégradation partielle	dégradation avancée	dégradation extrême.	Partiellement en ruine	Des ruines
191	248	148	139	88

Source : ANSS, 2016

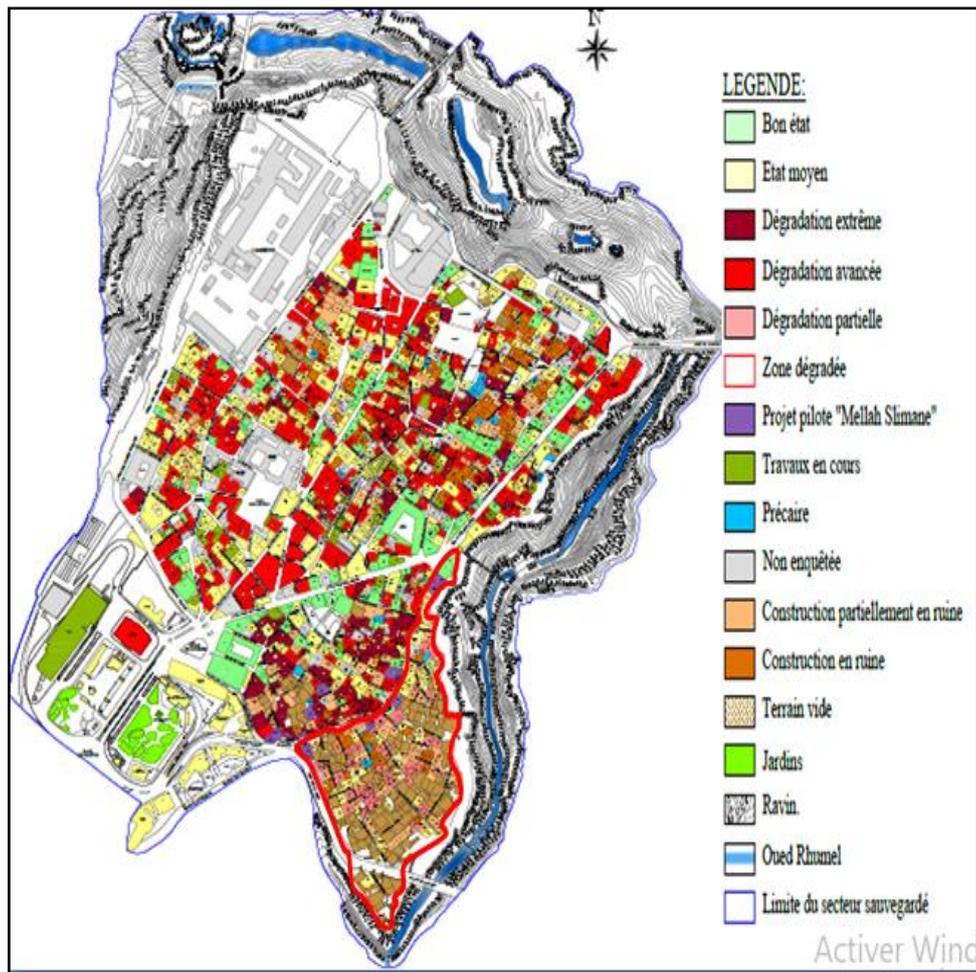


Figure 2.18. Etat de conservation du cadre bâti au niveau de la vieille ville de Constantine. Source : PPSMVSS, 2012

### 2.3.2. Etat de conservation des voies et des réseaux divers :

L'état de conservation de la voirie et des réseaux divers au niveau de la vieille ville n'est pas différent de celui des constructions.

#### 2.3.2.1. La voirie :

La figure ci-dessous (2.19) montre le niveau de dégradation aux différentes voies (mécaniques et piétonnes) :

- Les rues et les places en bon état sont celles qui ont subi une opération de rénovation, et qui n'exposent aucun signe de dégradation.
- Les voies et les places en état moyen sont celles qui souffrent de quelques anomalies et qui ne créent pas un danger pour la circulation piétonne ou mécanique.
- Les voies en état dégradé sont celles qui sont presque impraticables à cause des désordres dont elles souffrent : crevasses, mauvaise exécution des revêtements, pavage détérioré, trottoirs dégradés, ruines et gravats... (PPSMVSS, 2012).

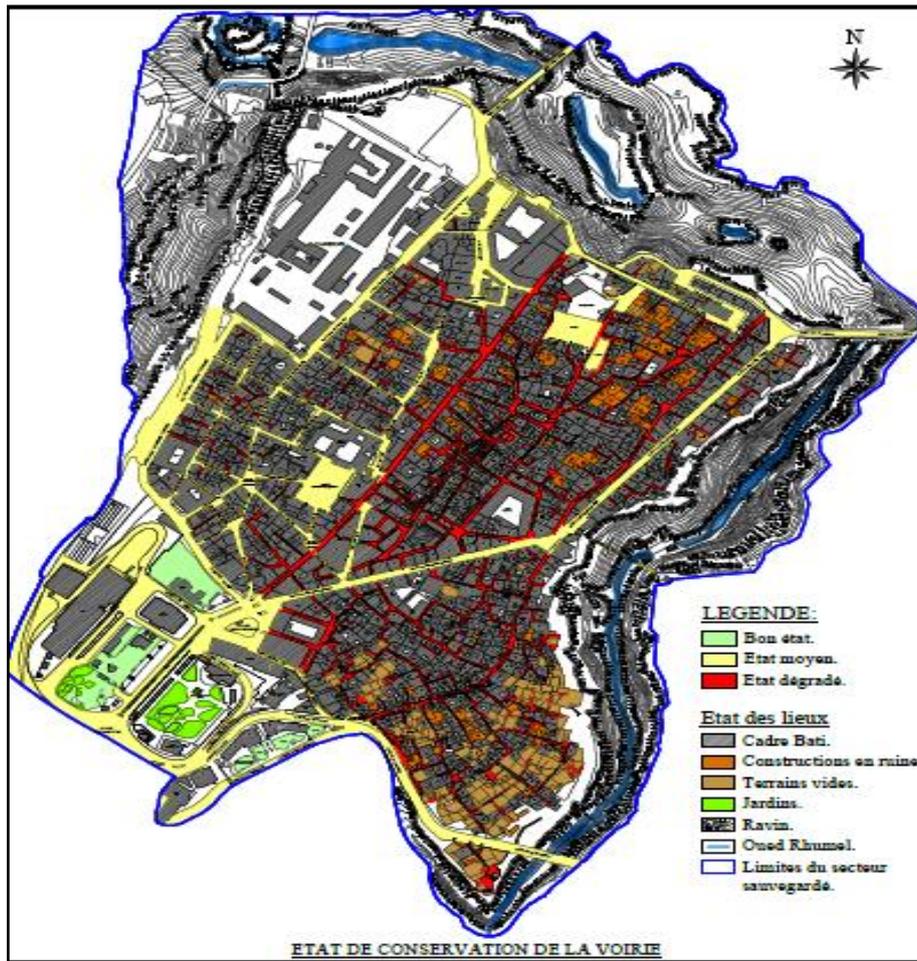


Figure 2.19. Etat de conservation de la voirie de la vieille ville de Constantine.  
Source : PPSMVSS, 2012.

Nous remarquons sur la carte que la majorité des ruelles sont dans un état de dégradation avancée et que les rues primaires sont dans un état moyen, par contre les places sont en bon état.

### 2.3.2.2. Réseau d’Alimentation en Eau Potable :

Le réseau AEP est en état dégradé (figure 2.20), en raison du vieillissement des canalisations et des fuites au niveau des bouches à clés des compteurs individuels. Ces problèmes ont conduit à la déformation des constructions et le tassement des ruelles. En outre, les fontaines publiques se trouvent inutiles ou dans un état de dégradation très avancée à cause des modifications et transformations qu’elles ont subies.

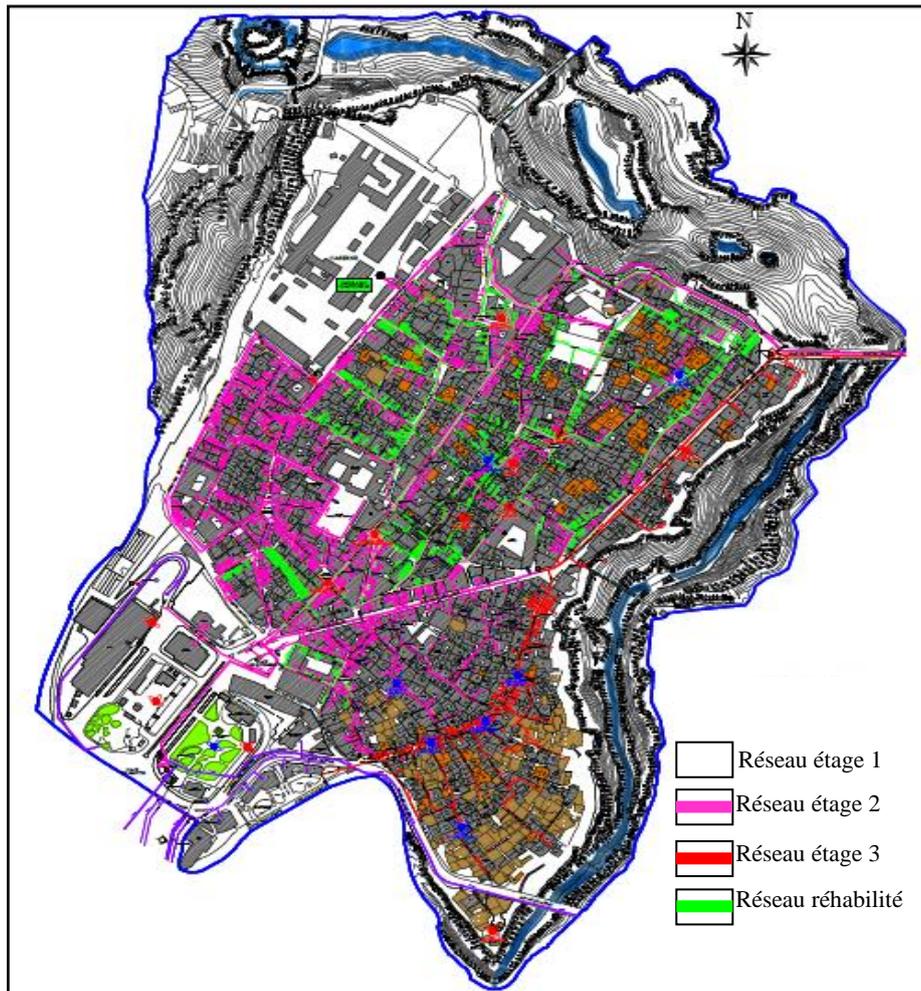


Figure 2.20. Etat du réseau AEP Source : PPSMVSS, 2012

### 2.3.2.3. Réseau d'assainissement :

Le réseau d'assainissement interne et externe n'est pas convenable avec les constructions traditionnelles, ce qui cause des fuites générant des effets sur la santé des habitants. Ce réseau qui date de l'époque coloniale, se trouve aujourd'hui dans un état très ancien à l'exception de quelques rues qui ont été rénovées (du côté de la rue des frères Arafa, de la rue Tatache Belkacem ou celui de la rue Mellah Slimane) (figure 2.21).

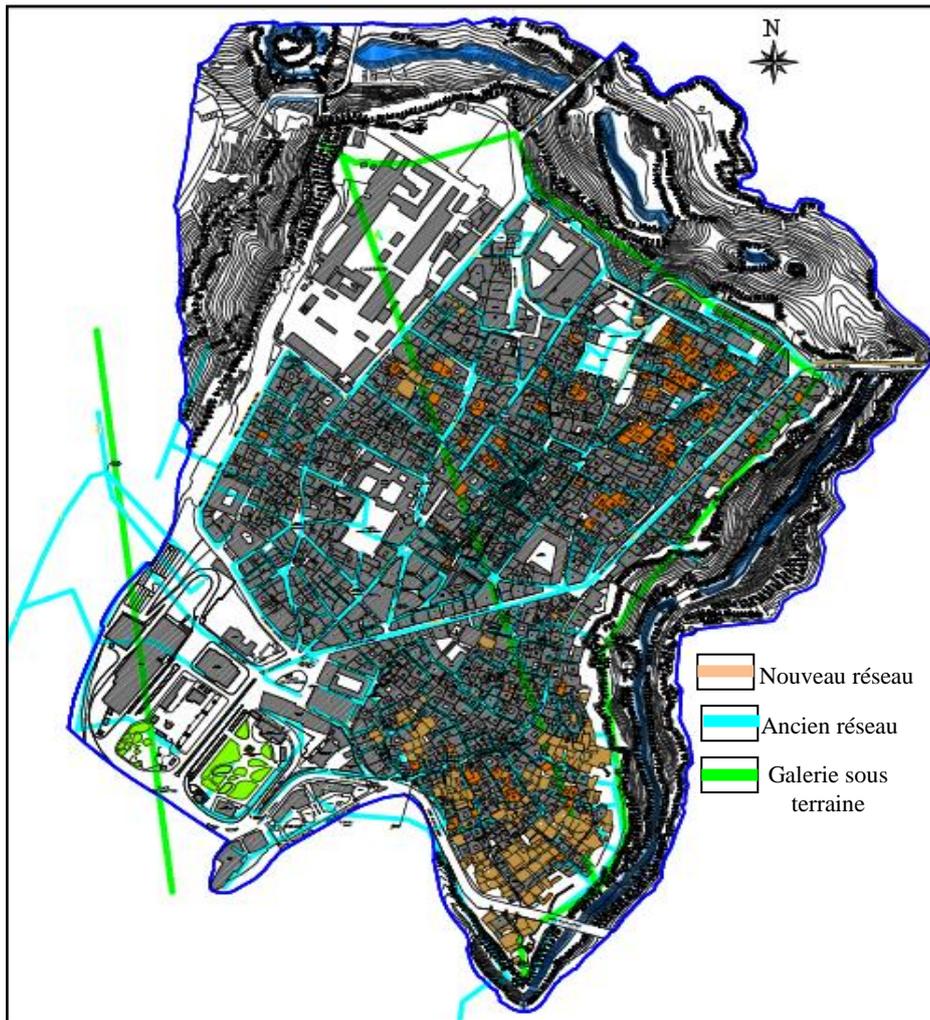


Figure 2.21. Etat du réseau d’assainissement source : PPSMVSS, 2012.

#### 2.3.2.4. Le réseau électrique :

Il existe deux types de réseaux d’électricité au niveau de la vieille ville : Un réseau sous-terrain qui alimente la partie coloniale et qui est dans un état dégradé vu son ancienneté et un réseau toiture qui consiste à transmettre successivement l’électricité à partir des toitures au niveau de la zone Souika qui nécessite une rénovation vu l’état du bâti.

#### 2.3.2.5. Le réseau d’alimentation en gaz de ville :

Toute la vieille ville est alimentée par le réseau sous-terrain du gaz sauf la zone Souika qui est dépourvue du gaz de ville en raison de sa situation dégradée. Ce réseau se trouve aujourd’hui dans un bon état suite à la rénovation qu’il a subie.

Ces données d’une extrême importance pour toute opération d’intervention sur un tissu aussi riche que celui de la vieille ville a permis quelques opérations que nous détaillons.

## **2.4. La chronologie des opérations de conservation au niveau de la vieille ville de Constantine :**

Plusieurs opérations de conservation ont été menées sur le site de la vieille ville de Constantine, parmi ces opérations, il y a celles qui n'ont pas dépassé la phase d'étude et celles qui ont été commencées mais n'ont pas été achevées jusqu'à ce jour.

### **2.4.1. Période pré indépendance:**

Au début des années 1960, la vieille ville a suscité à une intention des autorités coloniales suite à l'augmentation considérable de la population qui est principalement algérienne (80%) (PPSMVSS, 2012), et a fait l'objet de plusieurs études : étude Calsat et BERU qui ont pour but d'entourer le Rocher par des mesures protectionnistes du fait qu'il regroupe plusieurs équipements administratifs et commerciaux européens.

#### **2.4.1.1. L'étude Calsat :**

Elle a été élaborée par l'architecte urbaniste J-H Calsat dont l'objectif est « mettre en lumière les arguments nécessaires et indispensables aux études d'urbanismes » (Calsat, 1960). Cette étude s'étale sur plusieurs niveaux : historique, commercial, administratif, économique et géographique pour préparer le site à une opération urbaine, faire sortir le centre européen du Rocher et améliorer les conditions de son habitat (PPSMVSS, 2012).

#### **2.4.1.2. L'étude BERU :**

Le Bureau d'Etude et de Réalisation Urbaine (BERU) a été chargé d'étudier de nouvelles bases d'une action rénovatrice du Rocher dont le but est d'améliorer les conditions locales de l'habitat. Cette étude est basée sur une analyse de la situation de la ville (démographique, immobilière et économique) pour pouvoir faire un plan d'aménagement détaillé de l'ensemble du quartier (kharouatou, 2012). Elle comprend un diagnostic sur l'état de chaque bâtiment (l'état de dégradation, le nombre des occupants et les activités économiques) suite à une enquête faite sur site. Le tableau (2.3) ci-dessous explique l'état des constructions sur le Rocher :

Tableau 2.3. Etat de dégradations des constructions de la vieille ville de Constantine

Etat des constructions	Taux (%)
Très vétustes	37.5%
Médiocre	29.2%
Solide très solide	33.3%

Source : BERU, 1961.

## **2.4.2. La période postindépendance :**

Après l'indépendance, la sauvegarde des villes n'a pas été le sujet le plus important à discuter. Durant cette période, l'Algérie s'est intéressée au domaine économique.

### **2.4.2.1. La vieille ville « zone à rénover » :**

En 1975, la ville a été classée comme 'une zone à rénover' par le Plan d'Urbanisme Directeur (PUD). Cette classification a mené les services techniques de l'APC à interdire toute opération de construction au niveau du rocher (même les réparations), par le blocage des permis de construire (Boumaza, 1998). Cette décision a participé à l'accélération de dégradation du tissu traditionnel.

Celle-ci a été l'objet du débat durant 1978-1979, qui entoure la préservation des héritages et des activités ainsi sur la démolition des constructions. Cette dernière proposition a prévalu en 1982, où les autorités locales ont envisagé la construction des tours au niveau de la partie basse du Rocher (Kherouatou, 2012). Ce plan a été annulé par le CNERU<sup>6</sup> lors de l'actualisation du PUD, en raison que la ville a été classée dans le registre des monuments à préserver et a été désignée comme « zone à rénover ». Mais durant la même année le CNERU a recommandé quelques révisions au niveau du PUD concernant la dédensification du Rocher en proposant : le déplacement de quelques fonctions et la démolition partielle de quelques constructions, mais aucune proposition concrète n'a été formulée. Le PUD n'est pas validé en amont (PPSMVSS, 2012).

### **2.4.2.2. Le projet URBACO :**

En 1984, une nouvelle conception de l'aménagement urbain a été approuvée par l'instruction présidentielle n°13 de 1984 qui considère que la restructuration des espaces périphériques, la rénovation des centres villes et la revalorisation du patrimoine sont des axes principaux. En réagissant à cela, le ministère de l'Urbanisme de la Construction et de l'Habitat a créé un périmètre d'intervention et de rénovation au niveau du centre de Constantine au lieu-dit « Rocher » (figure 2.22) (l'arrêté n°188).

Après ces décisions, le Bureau d'Urbanisme URBACO a été chargé par l'APC de proposer des opérations de restructuration et de rénovation au niveau du Rocher. Ce projet consiste à élaborer un état des lieux de la situation de la ville et proposer un programme d'action avec ses priorités d'intervention (URBACO, 1984 cité dans Kherouatou, 2012).

---

<sup>6</sup> CRENU : Centre National des Etudes et de Réalisation Urbaine.



Figure 2.22. Les limites de la zone d'intervention source : Kharouatou, 2012

Le programme d'action de l'URBACO a pu toucher tous les secteurs. Il tient en compte l'étude physique du tissu urbain, de l'analyse socio-économique, en prenant en considération les aspirations de la population ainsi que les prérogatives des autorités locales (kharouatou, 2012). Pour effectuer l'étude, le rocher a été divisé en dix sous zones qui regroupent la même nature et les mêmes fonctions (figure 2.23). Cette étude a commencé par une étude historique et un diagnostic qui consiste en un constat physique et technique des bâtisses.

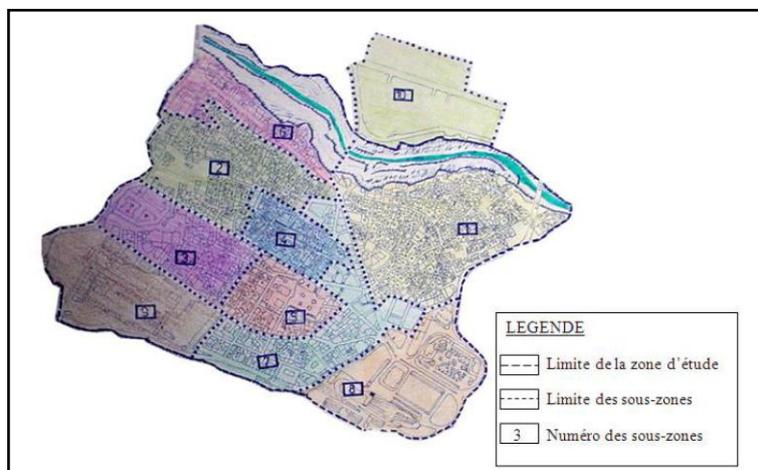


Figure 2.23 Découpage en sous-zones. Source : URBACO1984, cité dans Kharouatou, 2012

Après l'élaboration de l'étude, l'URBACO a suggéré deux variantes :

- La première variante visait à améliorer les conditions socio-économiques et culturelles en touchant des vastes surfaces de la ville. Cette proposition comprend la revalorisation des places publiques et la création de plusieurs équipements sociaux et culturels, voies mécaniques et piétonnes, un parking, des équipements importants (hôtel, bibliothèque, centre d'archives...) et des habitations de types

traditionnels réparties dans les différentes zones comme le montre la figure (2.24) ci-dessous.

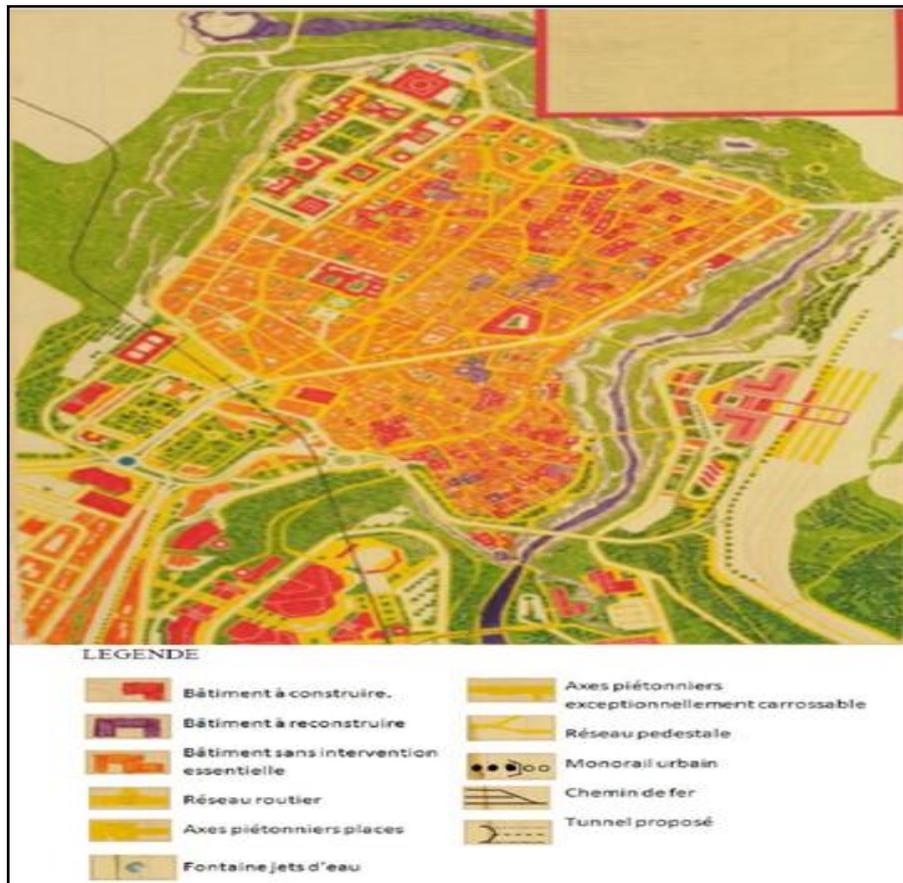


Figure 2.23. Restructuration et rénovation du Rocher 1<sup>ère</sup> variante. Source : Kherouatou, 2012

- La deuxième variante est une opération de rénovation urbaine touchant des îlots entiers des quartiers de la Souika et de la Casbah (figure 2.24). Elle visait à améliorer les conditions sociales seulement. Cette proposition comprend la création des crèches, jardin d'enfant et centre de santé ainsi que les mêmes propositions de la première variante concernant la mobilité et l'accessibilité. Selon le PPSMVSS la deuxième variante est la plus radicale en apportant des solutions plus réalisables et raisonnables.

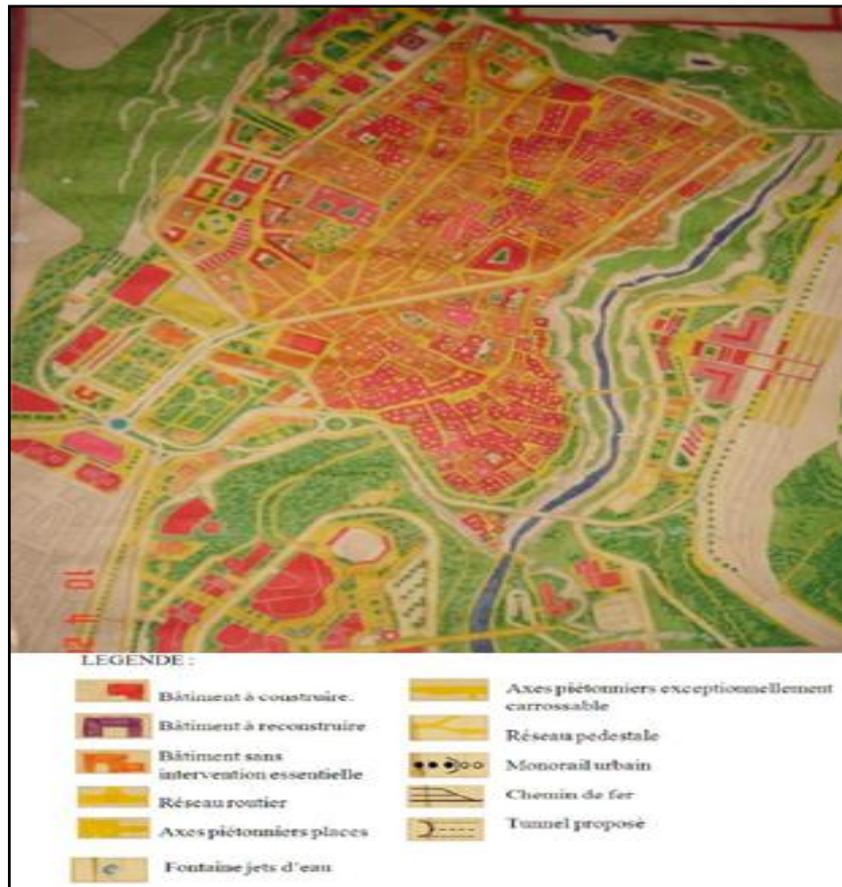


Figure 2.24. Restructuration et rénovation du Rocher, 2<sup>ème</sup> variante. Source : Kherouatou, 2012

L'étude de l'URBACO avec ces deux variantes est l'une des études les plus détaillées et approfondies faites sur le Rocher. Mais sa réalisation a été arrêtée suite aux conditions exigées par le ministère de l'Urbanisme de la Construction et de l'habitat à savoir l'étude de faisabilité. Après cette situation, l'URBACO a décliné la prise en charge du projet pour des raisons financières.

#### 2.4.2.3. Le relancement du projet « Médina » :

En 1988, le Wali a relancé le projet de la 'Médina' et a déclaré que cent milliards de dinars seraient alloués pour financer cette intervention. A cette occasion deux commissions interdisciplinaires (commission culturelle et commission technique) ont été créées dont l'objectif est de choisir et délimiter les zones à intervenir en urgence. Ces propositions ont été basées sur l'étude de l'URBACO, mais malheureusement le projet est resté sans suite.

#### **2.4.2.4. Etudes des quartiers :**

En 1989, la direction des infrastructures et de l'équipement propose deux études pour sauver les deux quartiers les plus dégradés ; Souika et la Casbah. Mais la réalisation est restée bloquée pour cause financière (PPSMVSS, 2012).

#### **2.4.2.5. Le classement de la ville :**

Suite au journal officiel n° 22 du 22 mars 1992, une proposition a classé la médina comme site historique, mais sans aucune suite.

#### **2.4.2.6. La restauration des monuments :**

Les autorités locales ont eu l'intérêt de restaurer et de classer certains édifices au niveau de la ville. Ce choix a commencé par trois monuments importants au niveau de la ville ; L'institut Ben Badis, Madersa El ketania et la mosquée Sidi Lakhdar. Ces derniers ont été passés à la phase de réalisation mais malheureusement ils sont confrontés à un vandalisme destructeur restaurateur (Boumaza, 1998).

#### **2.4.2.7. L'étude de la résorption de l'habitat précaire :**

Suite à une convention entre l'APC et l'institut d'architecture et d'urbanisme, une étude a été effectuée en 1993 qui a consisté à une dédensification du tissu de la basse Souika, évacuation des maisons vétustes et un nettoyage des parties en ruine.

#### **2.4.2.8. POS Vieille ville :**

Après l'étude faite par l'institut d'architecture et d'urbanisme en 1993, un plan d'occupation du sol (POS) de la basse Souika a été élaboré par les étudiants en fin de cursus et a été approuvé par le conseil de la délégation exécutive communale de la ville en 1994. Les propositions du POS visaient l'amélioration de la circulation du transport, le nettoyage des ruines et la réactualisation des données de la ville. Cependant aucune mesure n'a été rendue opérationnelle, malgré son approbation.

#### **2.4.2.9. Les opérations faites durant 1995:**

- La constitution d'une ligue qui avait pour tâche le classement de la médina à un niveau international (PPSMVSS, 2012).
- Le lancement d'un appel d'offre pour le nettoyage de la vieille ville dont le but est d'améliorer les conditions d'habitat, d'arrêter la dégradation et de préparer le site pour une nouvelle opération. Cette tâche a été confiée à la Société des Etudes d'Architecture et d'Urbanisme (SEAU).
- La direction d'urbanisme, de la construction et de l'habitat a inscrit 53 bâtisses vétustes au niveau de la basse Souika dans un plan d'étude de réhabilitation.

- L'instrument d'urbanisme PDAU (Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme) avait les mêmes prérogatives suivies par le PUD en matière d'aménagement, donc il a proposé de rénover et restaurer la vieille ville.

#### **2.4.2.10. Projet de rénovation de la vieille ville :**

En 1996, l'Agence Nationale de l'Amélioration et de Développement du Logement (ANADL) a fait plusieurs concertations avec les collectivités locales, les services publics et les associations afin d'encadrer un projet de rénovation des quartiers de la vieille ville. Deux propositions ont été suggérées dont le programme concerné est la réhabilitation intégrée sur deux ilots. Ce programme a proposé la désignation d'opérateur unique chargé de la réalisation et de la coordination des actions : montage financier, aménagement, destruction, reconstruction, règlement (PPSMVSS, 2012).

#### **2.4.3. La période d'une nouvelle réglementation :**

Le 05 juin 1998, l'Algérie a souligné un intérêt concret pour la patrimonialisation et la protection des biens patrimoniaux suite à la probation de la loi 98-04 relative à la protection du patrimoine culturel.

##### **2.4.3.1. La création des nouveaux services patrimoniaux :**

En 1999, la Wilaya de Constantine a créé un conseil consultatif culturel, qui contient plusieurs commissions notamment celle du patrimoine qui devait exprimer une nouvelle stratégie culturelle.

En 2003, la création d'une cellule chargée de la mise en œuvre des opérations de sauvegarde, de réhabilitation et de gestion urbaine de la vieille ville de Constantine est formée des représentants des différentes directions concernées, des représentants de la société civile, des techniciens et elle est présidée par le Wali de la Wilaya de Constantine. Cette cellule a pour objectif (Boufenara, 2008) :

- Préparer le dossier de classification du rocher comme patrimoine national et international ;
- Orienter les bureaux d'études dans leurs travaux au sein de la vieille ville ;
- Recenser la population ;
- Spécifier la nature des constructions dans les zones évacuées ;
- Evacuer la population résidante dans les zones jugées dangereuses ;
- Suivre des travaux en cours dans la vieille ville.

#### 2.4.3.2. Le projet « Master Plan » :

En 2003, l'état algérien a signé un partenariat avec l'Italie pour élaborer une étude de requalification, réhabilitation et revitalisation du vieux bâti de Constantine en prenant compte de la situation économique et sociale sous le projet « Master Plan ». Ce dernier est sous la tutelle du ministère de l'Habitat et la direction de l'Urbanisme et La Construction de Constantine au (DUC) au niveau local. Cette dernière est chargée de suivre le bon déroulement du projet. Le directeur de la Planification et de la Coordination (DPC) est désigné comme chef de projet (Boufenara, 2008). Le Master plan est un instrument de référence qui contient des méthodes et des procédures à suivre pour l'exécution de ces objectifs à long terme. Sa réalisation est passée par plusieurs phases (Boufenara, 2008. Kherouatou, 2012) :

- **La première phase** comprend la collecte des données générales et spécifiques (archives) concernant la vieille ville de Constantine pour mieux connaître le site.
- **La deuxième phase** consiste la création d'une équipe d'architectes enquêteurs algériens sur terrain pour établir les relevés architecturaux et remplir les fiches techniques de chaque bâtisse. La coordination entre cette équipe et l'équipe des architectes italiens s'est faite au niveau de la cellule de réhabilitation (Boufenara, 2008).
- **La troisième phase** comprend l'analyse des données détaillées concernant la vieille ville de Constantine (historique, typologique, morphologique et technique constructive). Elle est achevée par la numérisation de ces données dans le Système d'Information Géographique (SIG).
- **La quatrième phase** comprend la formalisation et la définition des objectifs à atteindre du Master Plan et leur compatibilité avec les ressources disponibles. Ces objectifs visent à améliorer les conditions d'habitat en sauvegardant et réhabilitant le tissu traditionnel et ses qualités architecturales et culturelles.
- **La dernière phase** consiste l'élaboration d'un manuel documentaire et opérationnel, qui contient les données détaillées de la ville, les projets choisis à réhabiliter ou à restaurer ainsi les tâches à envisager, à exécuter lors de la réalisation (éléments d'urbanisation et de paysage, consistance urbanistique et de bâtiment, nouvelle architecture et espace urbain et éléments de consolidation statique).

Plusieurs propositions ont été suggérées dans le Master Plan en prenant en considération les propositions du projet d'URBACO et les orientations des représentants des autorités et de la société civile. Parmi ces propositions faites dans le cadre directif pour le quartier de la basse Souika (PPSMVSS, 2012) :

- La création d'une nouvelle passerelle piétonnière reliant la rue Mellah Slimane et la rue Zaamouche Ali et traversant les gorges du Rhummel (figure 2.25).

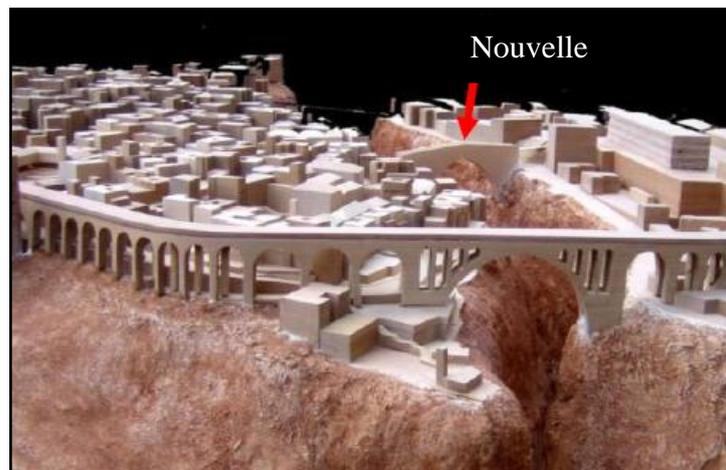


Figure 2.25. Nouvelle Passerelle piétonne Source Master Plan, 2005. Cité dans Kherouatou, 2012

- La création de plusieurs parkings au niveau de la ville (la rue Tatache Belkacem, l'amorce du pont Sidi Rached et l'endroit dit « Remblais »), afin de résoudre le problème de stationnement.
- L'exécution des zones piétonnes.
- L'exécution d'un théâtre en plein air au niveau du quartier Souika.
- La création de jardins, d'infrastructures touristiques, des nouvelles places au niveau du quartier Souika. (figure 2.26).

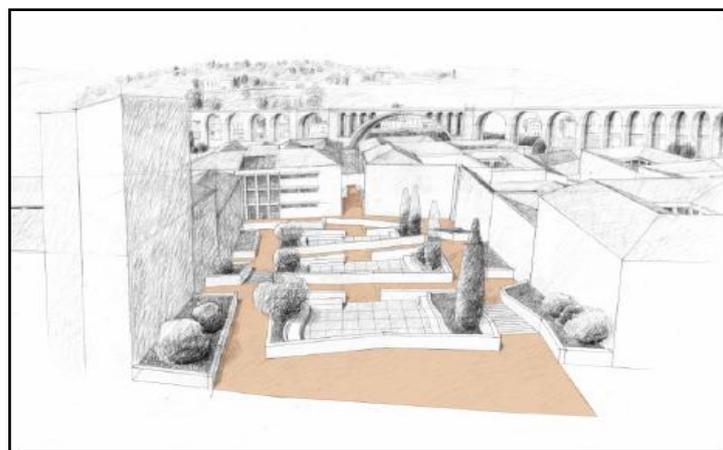


Figure 2.26. Vue sur l'aménagement d'une place source : Master Plan, 2005. Cité dans Boufenara, 2008)

Le Master Plan a été jugé non opérationnel après la finalisation de son étude en raison que la vieille ville a été désignée comme « Secteur Sauvegardé », signifiant -selon le Décret exécutif n°03-324 de 05 octobre 2003 qui a pour but l'application de l'article 45 de la loi 98-04 du 15 juin 1998 relatif à la protection du patrimoine et à la culture que toute action doit tenir compte du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés (PPSMVSS).

#### **2.4.3.3. Le renouvellement du Quartier Tatache Belkacem :**

En 2005, dans le cadre du Plan de Modernisation de la métropole de Constantine (PMMC), la vieille ville a bénéficié d'un projet de renouvellement du quartier Tatache Belkacem par la réalisation d'un téléphérique qui relie les deux rives de Constantine. Ce projet a pour but la diminution de la quantité de véhicules de transports et de véhicules particuliers vers le centre Ville. Il est considéré comme un nouveau support pour le tourisme qui améliore les conditions du transport pour les 100.000 citoyens de la ville (Zehioua, 2010). Lors de la réalisation du téléphérique, la place a subi des travaux d'étalement et de réhabilitation du VRD. Le projet a été achevé en 2008.

#### **2.4.3.4. Le Projet « Réhabilitation de la rue Mellah Slimane et de la place El Batha 2005 :**

Le projet Mellah Slimane est le premier projet réalisé sur terrain. En effet, en 2002 une commande d'amélioration urbaine a été déposée au niveau du ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme par la Direction de l'Urbanisme et de la Construction (DUC). C'est ainsi qu'une fiche d'inscription a été établie pour un projet de rénovation des réseaux d'assainissement et de modernisation des réseaux AEP de la rue Mellah Slimane (Boufenara, 2008). Cette rue remonte à l'époque turque et a été considérée comme l'artère vivante de la ville, se caractérise par une forte concentration populaire et commerciale. Elle est située à la partie basse de la ville et divise le quartier Souika en deux parties ; la Souika haute et la Souika basse (figure 2.27).



Figure 2.27. Localisation de la rue Mellah Slimane source : Google Earth, traitement auteur

En 2003, le projet a été validé par le ministère mais il n'a pas été commencé en raison que l'étude du Master Plan était en cours. Son étude a été initiée par la Wilaya de Constantine en 2005 et a été confiée au laboratoire « Ville et Santé » de la faculté d'architecture. A cet égard, une convention a été signée entre ce laboratoire et la DUC, contenant deux études :

- Une étude technique du V.R.D pour la viabilisation de la rue Mellah Slimane, la réfection d'assainissement, la modernisation des réseaux AEP et le pavage de la rue et la place El Batha.
- Une étude de réhabilitation des façades urbaines de la rue donnant sur la rue et la place El Djabia.

La première étape de cette étude était la division de la rue Mellah Slimane en trois tronçons pour la bonne exécution du projet comme la montre la figure (2.28) ci-dessous (Boufenara, 2008. Kherouatou, 2012) :

- Le premier est limité par la place Bab el Djabia et le croisement des deux rues transversales à Mellah Slimane : la rue Abdallah bey et la rue Kerouaz.
- Le second est compris entre la rue Abdallah Bey et la rue Sidi Nemdil.
- Le troisième est situé entre la rue Sidi Nemdil et la place Aouati Mohamed Tahar et le quartier d'El Batha.

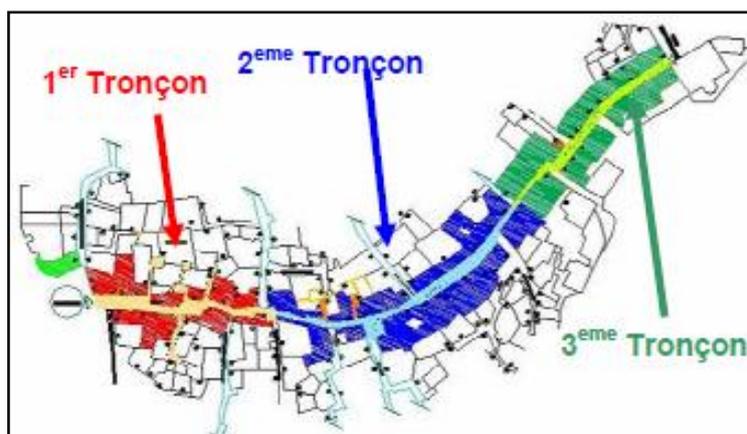


Figure 2.28. Les trois tronçons de la rue Mellah Slimane. Source : laboratoire Ville et Santé cité dans Kherouatou, 2012

Ce projet est passé par quatre phases :

➤ Réhabilitation des VRD :

La réhabilitation des VRD de la rue Mellah Slimane est sensée passer par une étude préliminaire sur l'état des lieux des réseaux d'assainissement, réseau A.E.P ...etc. mais selon Boufenara (2008), l'absence des cartes de ces derniers a poussé le laboratoire à ouvrir le chantier sans faire des études préalables. A ce titre, les acteurs ont décidé de débiter les travaux VRD par les deux extrémités de la rue (tronçons 1 et 3), mais lors du commencement des travaux, plusieurs problèmes ont été rencontrés, à savoir :

- Plusieurs fuites d'eaux sont apparues hors de la zone d'intervention, ce qui a causé un problème d'accessibilité au quartier par un seul accès (2eme tronçon). Pour cela, un appel a été lancé aux directions concernées qui n'ont pas été impliquées dans ce projet depuis le début pour résoudre le problème ;
- Le recours au carreleur suite à l'absence de la main d'œuvre qualifiée pour le pavage de la rue ;
- Le manque des matériaux compatibles à ceux d'origine (pierre de granit), ce qui a conduit à utiliser la pierre de rivière et le béton poli tracé.

L'achèvement de cette phase a eu lieu en janvier 2008.

➤ Réhabilitation des façades :

Cette phase a été débutée par l'élaboration des fiches techniques contenant des informations sur chaque maison et des recommandations sur la méthode d'intervention. Lors du commencement, deux maisons (12 et 19) ont été choisies pour entamer les travaux (maison-témoin), en raison de leur situation au front de la place Beb El Djabia, leur

visibilité depuis le pont Sidi Rached et la régularisation de leur situation foncière (propriété de l'OPGI<sup>7</sup>).

Cette phase a été arrêtée au début des travaux suite à la dégradation très avancée de ces maisons. A cette occasion, une décision de réhabilitation de l'ensemble de l'immeuble a été prise.

➤ Réhabilitation des maisons :

Au début de cette phase, un choix du bureau d'étude a été fait selon la procédure gré à gré (Azzaza, 2014) pour l'étude de réhabilitation de la place Bab EL Djabia et les maisons 12 et 19. Pour ne pas tomber dans les mêmes problèmes rencontrés auparavant, plusieurs réunions ont été effectuées avec tous les intervenants, incluant aussi le bureau d'étude chargé du PPSMVSS pour assurer le bon déroulement des travaux.

A cet égard, après plusieurs séances de concertation, un programme de réhabilitation a été apparu. Ce programme contient plusieurs projets à savoir (kherouatou, 2012) :

- La réhabilitation de la place Bab El Djabia, la maison 19, 6 et autres maisons donnants sur la rue Mellah Slimane, les façades de la rue Chatt ;
- Le démontage et la reconstruction de la maison n°12 ;
- La déposition de tous les fils électriques, câbles téléphoniques et auvents surchargeant les façades de la rue ;
- L'établissement d'un plan d'étayement pour les maisons menaçant ruine.

A ce jour, le projet est en cours de réalisation et seulement quatre maisons témoin ont été achevées (figure 2.29& 2.30).

---

<sup>7</sup> OPGI : Office de Promotion et de Gestion Immobilière

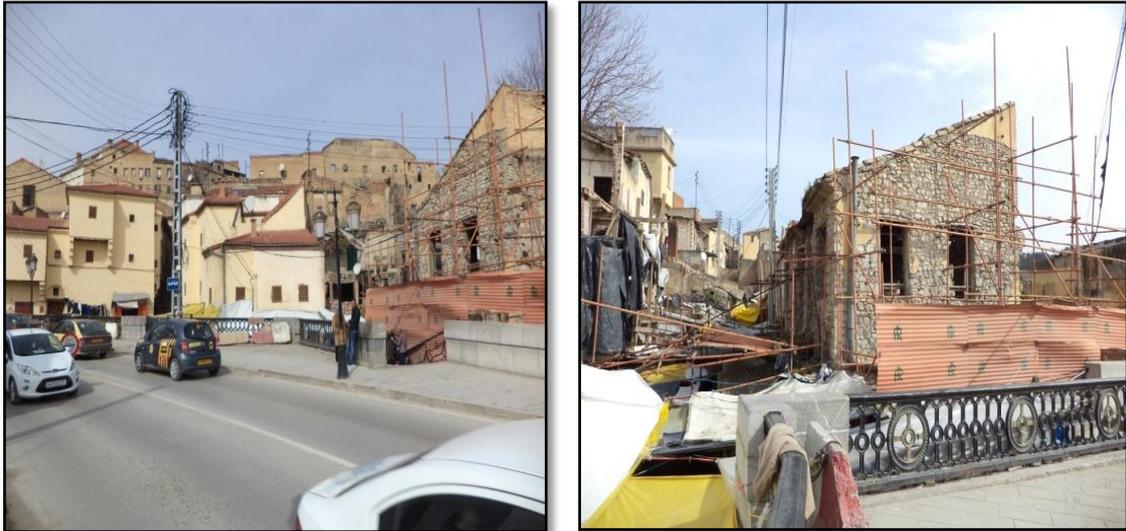


Figure 2.29 & 2.30. Etat d'avancement de projet Mellah Slimane Source : auteur, octobre 2017

### Conclusion :

Ce chapitre offre une description détaillée sur la vieille ville de Constantine, commençant par son historique jusqu'à les différentes opérations de conservation réalisées sur son site.

En effet, cette vieille ville possède un immense patrimoine d'une richesse historique sans précédent. Malgré les différentes initiatives de sauvegarde, la médina de Constantine, encore habitée et constituant la vitalité du centre ville n'a pas vu une concrétisation sur site de ces projets et malheureusement la dégradation se poursuit de jour en jour.

Dans ce chapitre, nous avons exposé les différentes opérations de conservation réalisées sur le terrain. Ces opérations ont rencontré plusieurs problèmes qui ont entravé la continuité des travaux. Selon les auteurs cités auparavant, ces problèmes sont dus à : **l'ambigüité des objectifs** et le **manque d'une stratégie d'intervention** et de **financement** (kherouatou, 2012), **l'absence des études préliminaires** et d'un programme détaillé avant le commencement (Boufenara, 2008), le **manque d'expérience et d'expertise** nécessaires ( Azzaza, 2014), **l'absence des lois qui définissent les rôles des acteurs** ( Merouani, 2015) et **l'incompétence des acteurs responsables en matière de gestion**. A ce titre, est ce que la vieille ville de Constantine va apprendre de ces expériences dans ces nouveaux projets ? Nous verrons cela dans le chapitre suivant.

**CHAPITRE III**  
**« PROGRAMME DE RESTAURATION, REHABILITATION ET MISE EN**  
**VALEUR DE 2015 »**

**Introduction :**

Le programme de Restauration, Réhabilitation et Mise en Valeur de la vieille ville de Constantine dans le cadre de la capitale de la culture arabe 2015 a été une opportunité inespérée pour sauver ce qui reste de cette vieille ville. Ce programme va faire l'objet de ce chapitre.

En premier lieu, nous commençons par une genèse historique du programme. En second lieu, nous présentons le contenu de ce programme par zone en exposant les cartes de chaque zone pour montrer l'emplacement de chaque projet au niveau de la ville, ainsi l'état d'avancement de chaque projet sous forme d'un tableau synoptique. En troisièmement lieu, nous citons tous les intervenants, de même leurs rôles durant toute la durée de vie de ce programme.

**3.1. Présentation du programme de restauration, réhabilitation et mise en valeur de la vieille ville de Constantine dans le cadre de la capitale de la culture arabe 2015 (RRMV) :**

Dans la 21<sup>ème</sup> rencontre de l'organisation des festivités de la capitale de la culture arabe à Tunis le 30 décembre 2012, l'organisation pour l'éducation, la science et la culture de la ligue arabe (ALESCO) a nommé la ville de **Constantine capitale de la culture arabe 2015**. A cet effet, le gouvernement algérien a inscrit plusieurs projets qui ont été sous la tutelle du ministère de la culture pour améliorer et développer la situation culturelle de la ville de Constantine à travers de nouveaux projets et la réhabilitation, la restauration de plusieurs zones patrimoniales du centre historique. Dans le cadre de cet événement, Le ministère de la culture a délégué l'organisation, tout d'abord à la direction de la Culture de Constantine la désignant comme Maitre d'ouvrage délégué, ainsi que l'Office National de Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels Protégés (OGEBEC) en qualité d'assistant au maitre d'ouvrage auprès de la Wilaya de Constantine. Le choix de cette institution, chargée du suivi des opérations, a été favorisé par son expérience dans la gestion du programme de Tlemcen capitale de la culture islamique 2011.

### 3.2. Le contenu du programme RRMV

Le programme de réhabilitation et de restauration de la vieille ville de Constantine de 2015 a commencé par la sélection des édifices du programme. Ces derniers ont été choisis par une commission constituée du directeur général de l'OGEBC et du chef du projet du plan permanent de sauvegarde de secteur sauvegardé de la vieille ville de Constantine. Les échantillons ont été choisis suite à une visite sur site et sur la base de l'état des lieux qui sont établis par le PPSMVSS. Dans le cadre de ses prérogatives, l'OGEBC a procédé à une estimation préliminaire sur la base de l'état de dégradation du site pour préciser le coût de l'opération. La direction de la culture a inscrit ces crédits budgétaires auprès de sa tutelle. Par suite, le programme a été validé par le Ministère des Finances avec un montant **de 7,7 Milliard de dinars** et inscrit dans le cadre du programme sectoriel centralisé le 06/05/2013.

Après l'inscription, L'OGEBC a créé une cellule technique sur site qui se constitue de huit architectes chargés du suivi du programme. Cette dernière a divisé le site selon le choix des édifices :

- neuf grandes zones à l'intérieur du périmètre du secteur sauvegardé (figure 5.1)  
- trois projets ponctuels extra-muros englobant 18 opérations. Ces opérations concernent :

- La réhabilitation des rues, places, mosquées, zaouias, derbs, bâtiments singuliers ;
- La reconstruction de la façade de la basse Souika avec ses jardins ;
- La réhabilitation de la casbah ;
- Des opérations de fouilles archéologiques pour les zones concernées.

Ces dernières ont été partagées en 21 lots (figure 3.2), qui seront attribués aux bureaux d'études.

CARTE DES MONUMENTS PRIS EN CHARGE

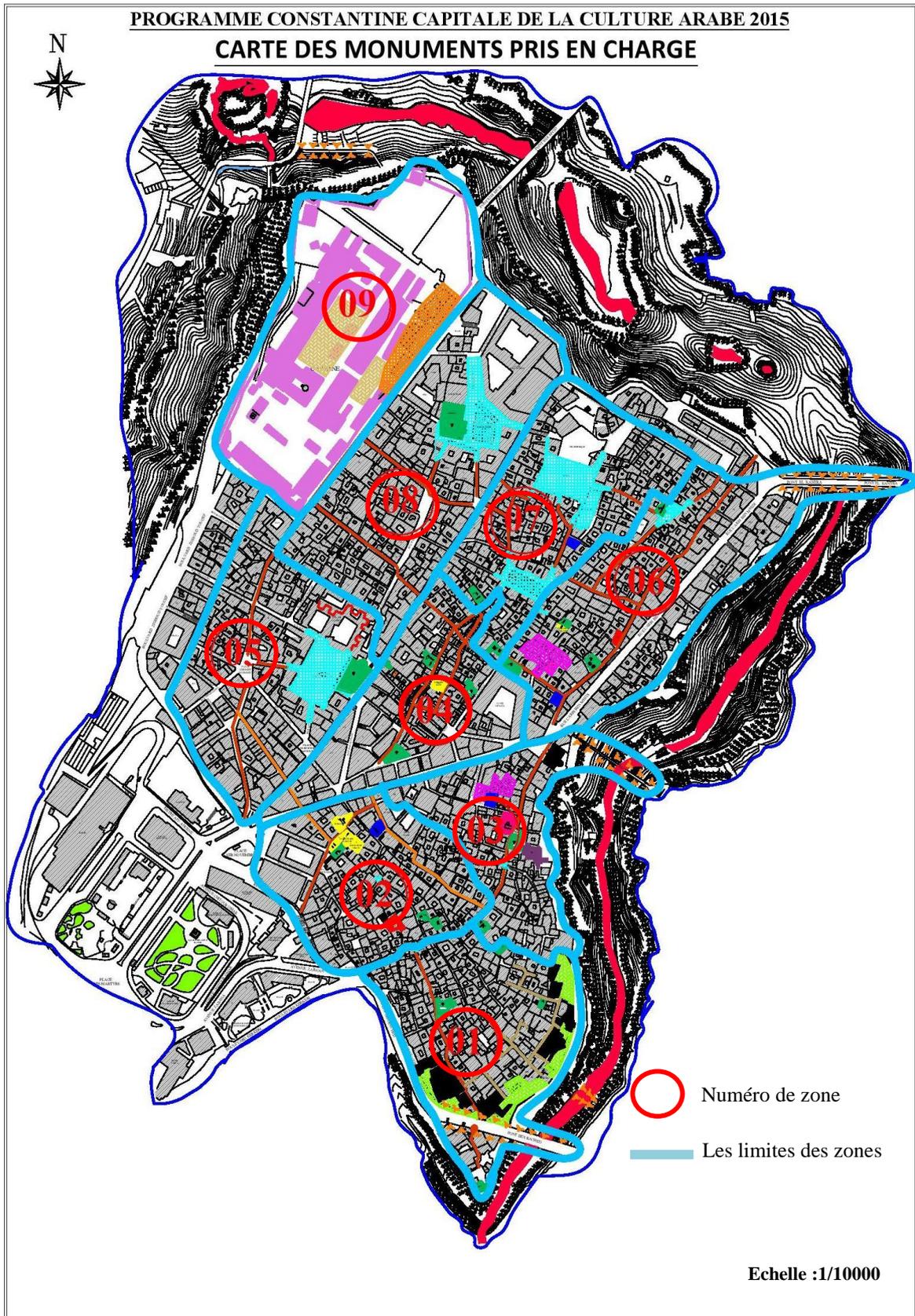


Figure 3.1. La répartition des zones

source : OGEBC, 2015

CARTE DES MONUMENTS PRIS EN CHARGE

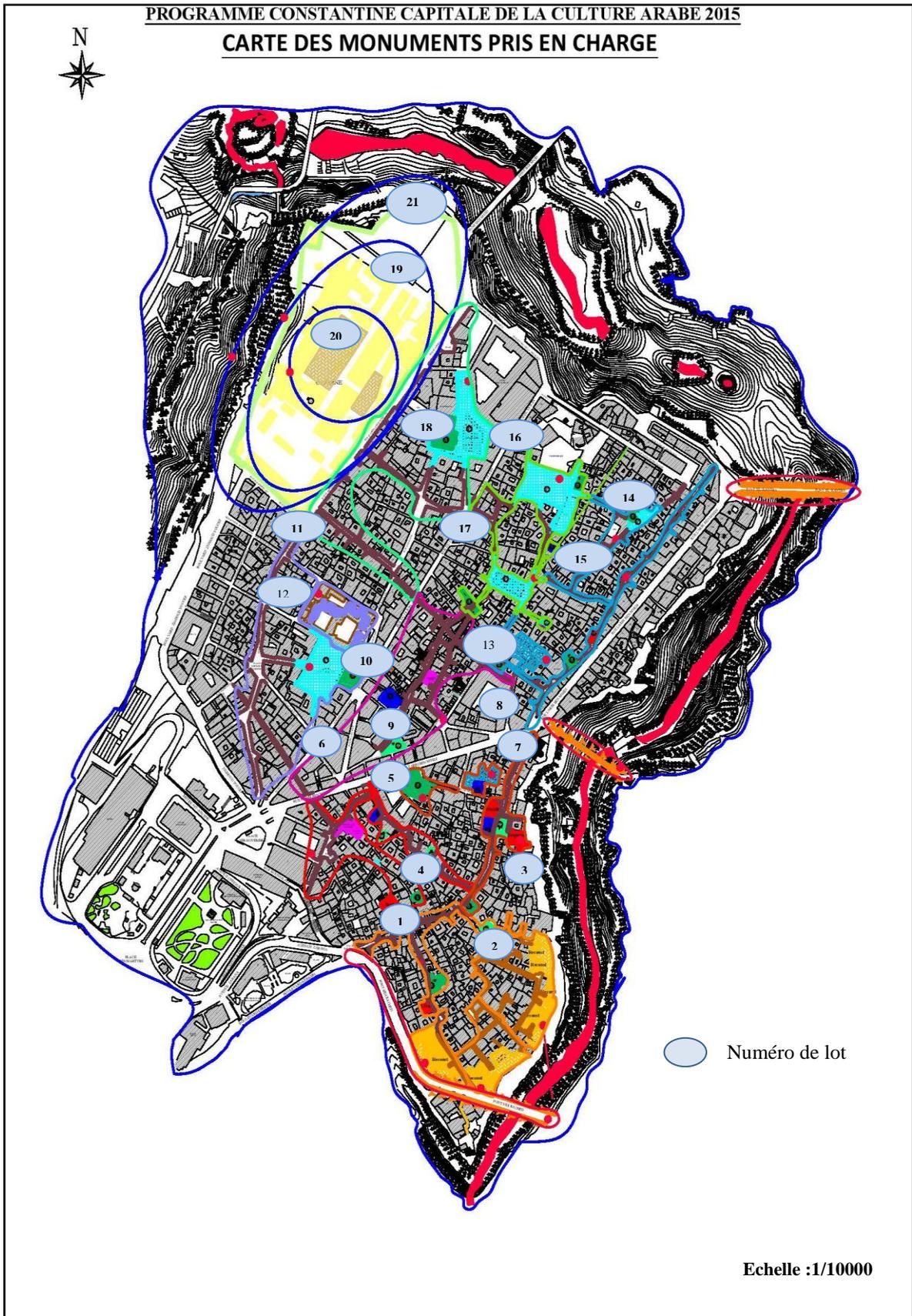


Figure 3.2. La répartition des lots

source : OGEBC, traitement auteur, 2017

### 3.2.1. Contenu du programme RRMV par zone :

#### 3.2.1.1.Zone 01 :

Cette zone représente Souika basse avec ses jardins, elle se situe auprès du pont Sidi Rached, limitée par la rue Mellah Slimane au nord, la rue Boutteba Amar à l'est, le pont Sidi Rached à l'ouest et sud-ouest. Cette zone Souika basse soumise à une opération de reconstruction et de restauration de plusieurs édifices (figure 3.3.), est divisée en trois sous zones et un lot (tableau 3.1).

Tableau 3.1. Contenu du programme de la zone 01

Zone 01	Contenu du programme
Lot 01	La reconstruction de la basse Souika (sous zone 01)
Lot 02	La reconstruction de la basse Souika (sous zone 02)
Lot 03	La reconstruction de la basse Souika (sous zone 03)
Lot 04	Restauration de la mosquée Sidi Affane Restauration de la Zaouia BouabdallagCherif Restauration et mise en valeur de la maison Daikha Réhabilitation et mise en valeur de la rue BenzagoutaMohamed Réhabilitation et mise ne valeur de la rue Mellah Slimane (partie 1)

Source : OGEBC, 2016

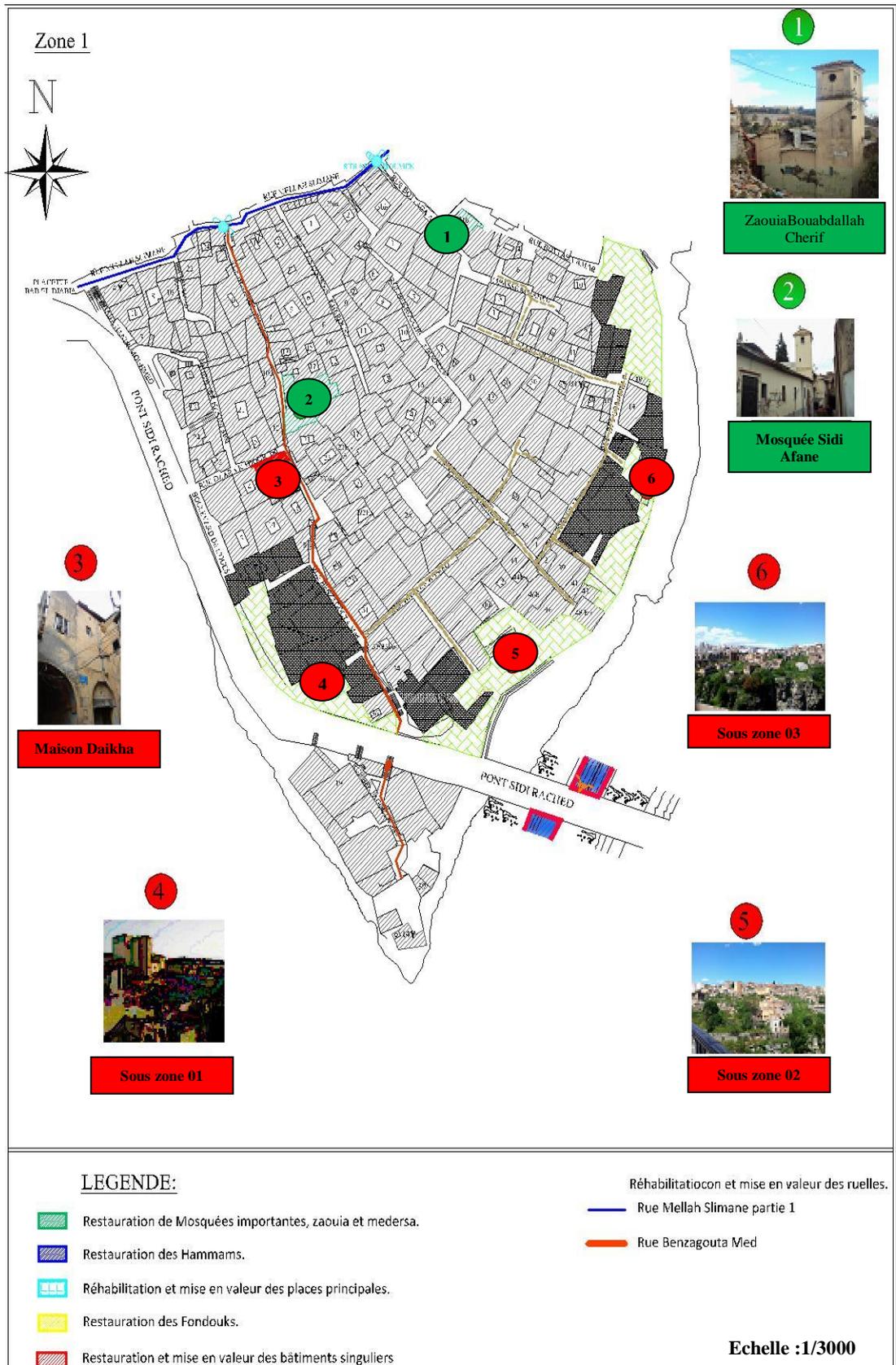


Figure 3.3. Carte des monuments pris en charge de la zone 1 source : informations de l'OGECB, traitement auteur, 2017

### 3.2.1.2.Zone 02 :

La zone 02 représente la partie nord du quartier Souika. Elle est limitée par la rue Larbi Ben Mhidi au nord, la rue Bounab Ali à l'est, la rue Bouhala Amar à l'ouest et la rue Mellah Slimane au Sud (figure 3.4). Cette zone est divisée en deux lots, elle contient plusieurs édifices importants (tableau 3.2).

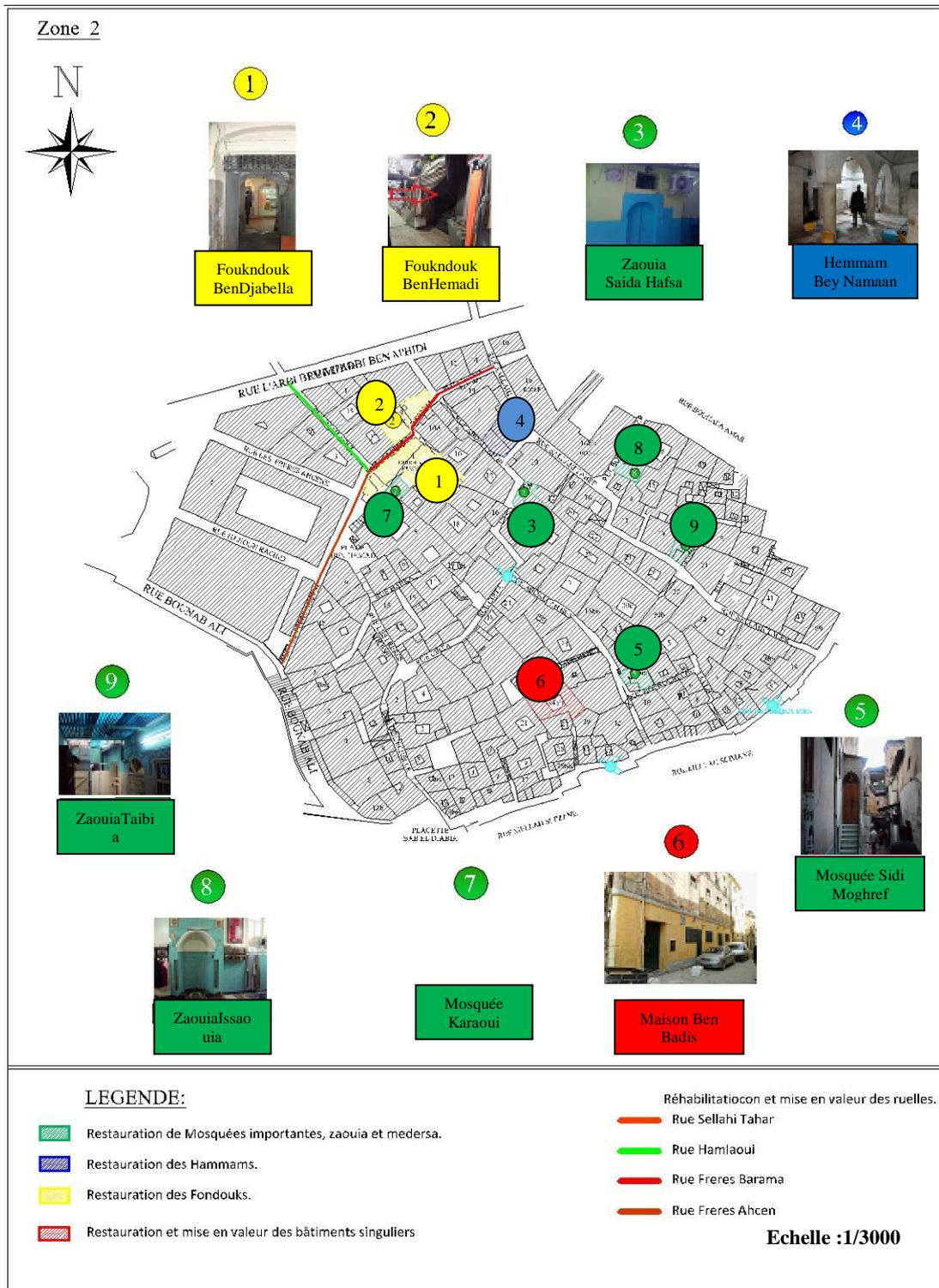


Figure 3.4. Carte des monuments pris en charge de la zone 02 source : informations de l'OGBC, traitement auteur, 2017

Tableau 3.2. Contenu du programme de la Zone 02

Zone 02	Contenu de l'opération
Lot 05	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Restauration du Hammam Bey Naaman</li> <li>-Restauration de la Zaouia Saida Hafsa</li> <li>-Restauration de la Zaouia Taibia</li> <li>-Restauration de la Zaouia Issaouia</li> <li>-Réhabilitation et mise en valeur de la rue SalhiTahar</li> </ul>
Lot 06	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Restauration de la Mosquée Sidi Moghref</li> <li>-Restauration et mise en valeur de la maison Ben Badis</li> <li>-Restauration de la Mosquée Karaoui</li> <li>-Restauration du Foundouk Ben Hamadi</li> <li>-Restauration du Foundouk Ben Djaballah</li> <li>-Réhabilitation et mise en valeur de la rue Hamlaoui (partie 01)</li> <li>-Réhabilitation et mise en valeur de la rue les frères Barama, frères Ahcen</li> </ul>

Source : OGECEB, 2016

**3.2.1.3.Zone 03 :**

La zone 03 est la partie est de la Soukia Basse. Elle est limitée par la rue Larbi Ben Mhidi au nord, la rue Bounab Ali à l'ouest, la rue Bouttaba Amar en sud-ouest et à l'est les escarpements rocheux (figure 3.5). Cette zone est divisée en trois lots présentés dans le tableau (3.3) ci-dessous.

Tableau 3.3. Contenu du programme de la zone 03

Zone 03	Contenu du programme
Lot 07	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restauration du Hammam El Batha</li> <li>-Réhabilitation et mise en valeur du Derb Ben Cheikh ELafgoune</li> </ul>
Lots 08	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Restauration et mise en valeur de la Tannerie</li> <li>-Restauration et mise en valeur du Moulin</li> <li>-Restauration du Hammam Ben Tobel</li> <li>-Restauration de la ZaouiaTijania El Soufla</li> <li>-Restauration de la mosquée Abd El Moumen</li> <li>-Réhabilitation et mise en valeur de la rue Mellah Slimane (partie 2)</li> </ul>
Lots 09	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Restauration de la Grande Mosquée</li> </ul>

Source : OGEBC, année, 2016

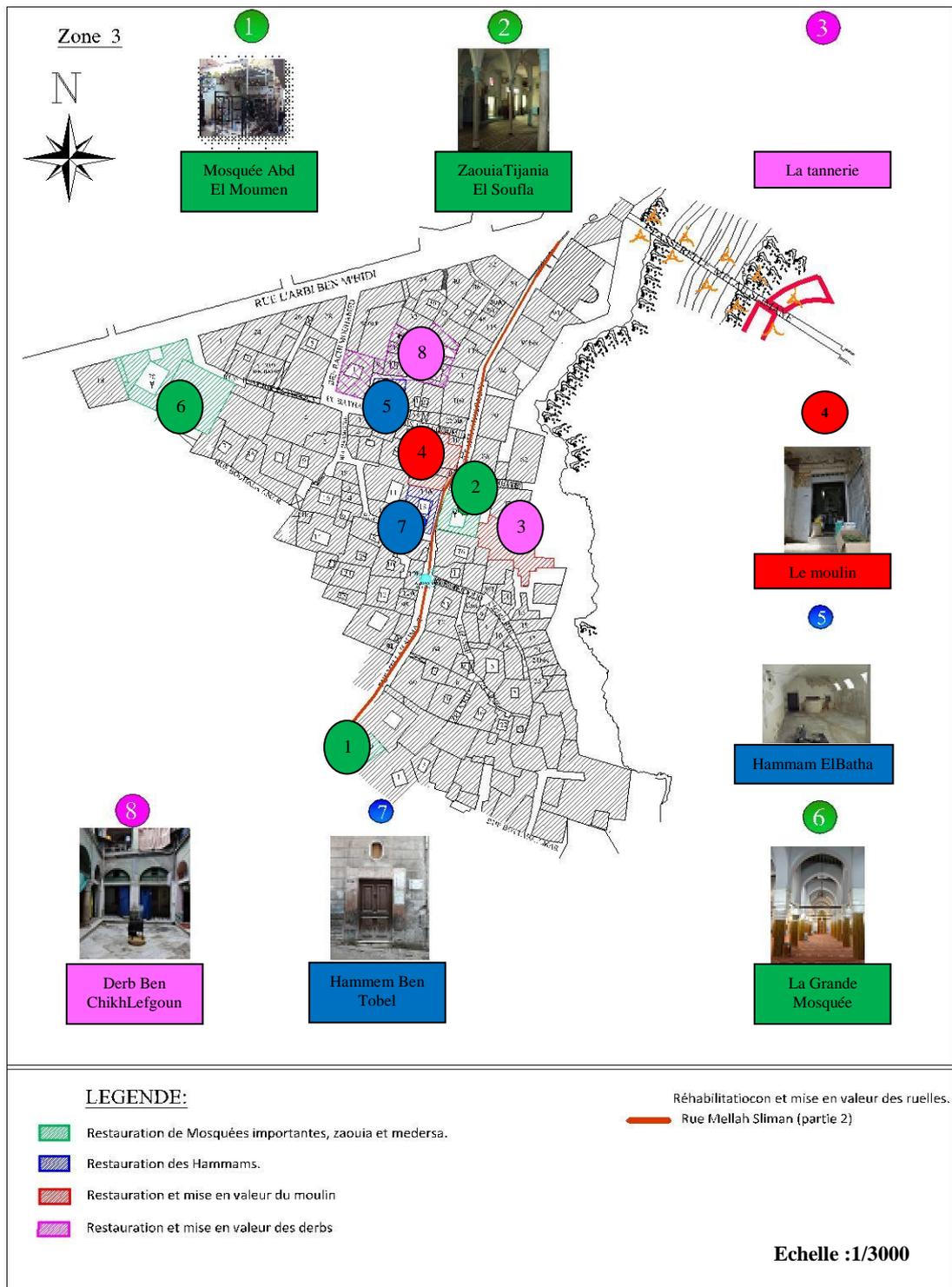


Figure 3.5. Carte des monuments pris en charge de la zone 03 source : informations de l'OGECB, traitement auteur, 2017

### 3.2.1.4.Zone 04 :

La zone 04 est située au nord du quartier Souika (figure 3.6). Elle est limitée par la rue Larbi Ben M'hidi au Sud, la rue Soufi Mustafa et la rue Sidi Lakhdar à l'est, la rue 19

juin et la rue Didouche Mourad à l'ouest. Elle possède un seul lot qui contient la restauration de plusieurs édifices mentionnés dans le tableau suivant (3.4):

Tableau 3.4. Contenu du programme de la zone 04

Zone 04	Contenu du programme
Lot 10	Restauration de la Zaouia tijania El Oulia Restauration du Foundouk Ziate Restauration du Hammam Souk El Ghazel Réhabilitation et mise en valeur de la rue Hamlaoui (partie 1) Réhabilitation et mise en valeur de la rue Keddid Saleh, rue Tlili Said Réhabilitation et mise en valeur de la rue Soufi Mustafa, rue Belloucif Kamel

Source : OGEBC, 2016

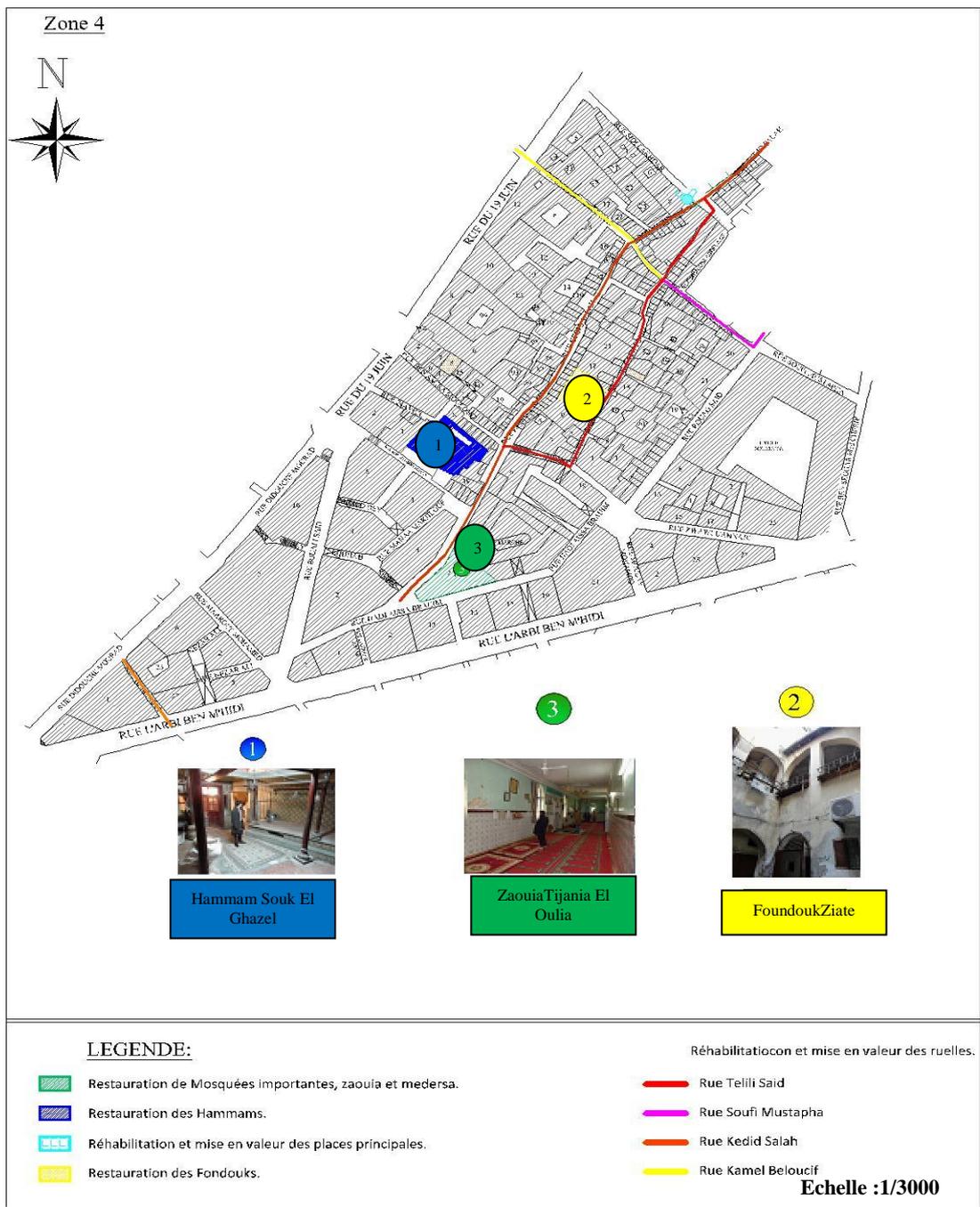


Figure 3.6. Carte des monuments pris en charge de la zone 04 source : informations de l’OGEB, traitement auteur, 2017

**3.2.1.5.Zone 05 :**

La zone 05 est située au centre de la vieille ville (figure 3.7), elle est limitée par la rue Boulemeiz Ali et la rue de la Palestine au nord-est, la rue 19 Juin au sud-est, la rue Zighoud Youcef au sud-ouest et la rue Soudani Boudjamaa au nord-ouest. Cette zone est divisée en deux lots affichés dans le tableau suivant (3.5.) :

Tableau 3.5. Le contenu du programme de la zone 05

Zone 05	Opération
Lot 11	-R��stauration et mise en valeur de la Polychromie du Palais du Bey
Lot 12	-Réhabilitation et mise en valeur de la place du Bey -Restauration de la mosquée du Bey -Réhabilitation et mise en valeur de la rue Bestandji Med, Meriem Bouatoura -Réhabilitation et mise en valeur de la rue Abdallah Bouhroum -Réhabilitation et mise en valeur de la rue Hamlaoui (partie 3)

Source : OGEBC, 2016

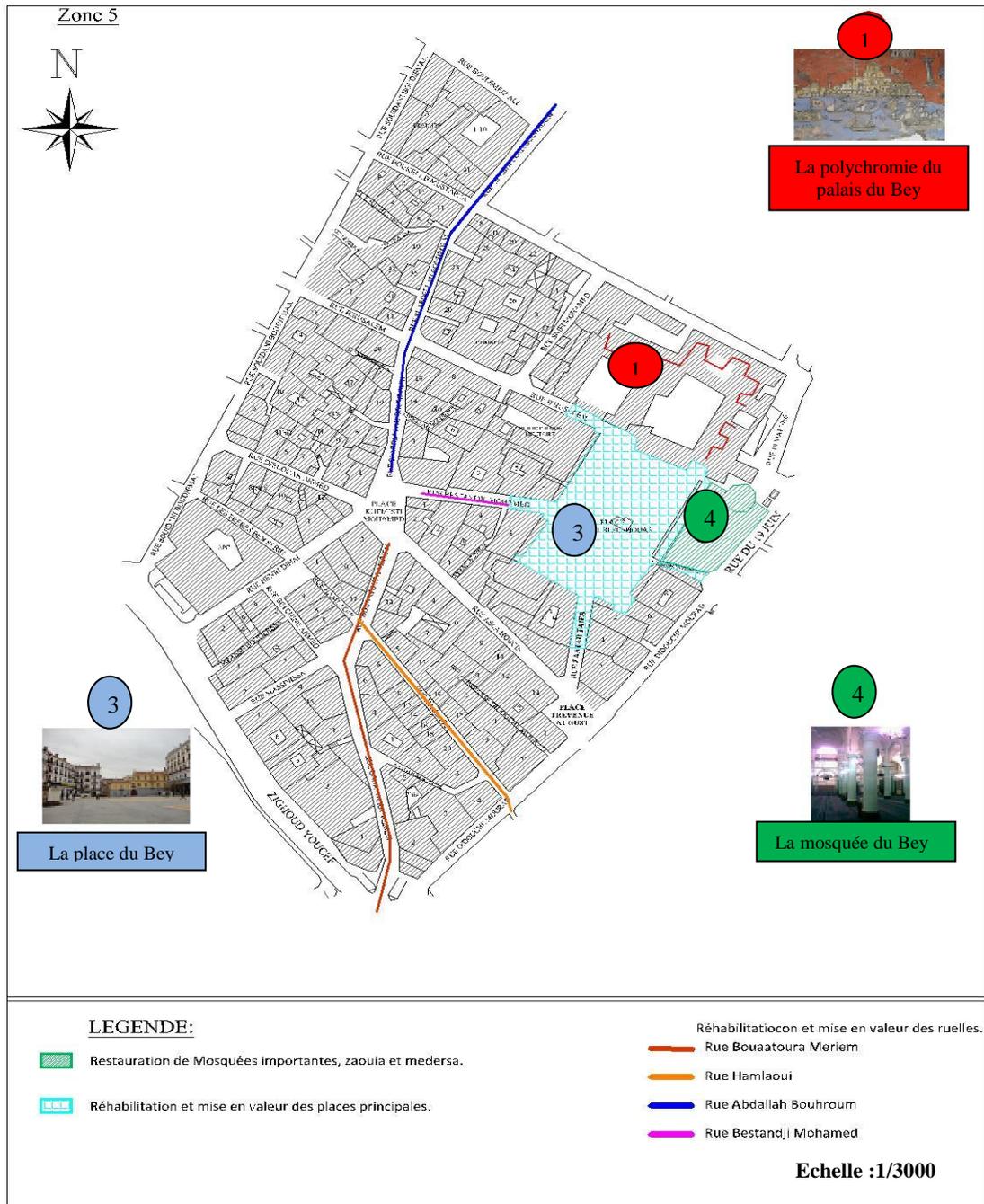


Figure 3.7. Carte des monuments pris en charge de la zone 05 source : informations de l'OGEBEC, traitement auteur, 2017

### 3.2.1.6.Zone 06 :

La zone 06 est limitée par les escarpements rocheux au nord-est et sud-est, la rue Derbal Omar et la rue des Frères Makhoul au nord-ouest et par la rue Rouag Said et Soufi Mustapha ( figure 3.8). Elle est divisée en trois lots mentionnés dans le tableau suivant (3.6):

Tableau 3.6. Contenu du programme de la zone 06

Zone 06	Contenu du programme
Lot 13	- Restauration et mise en valeur du Derb Ben Charif
Lot 14	-Restauration de la mosquée Sidi Djilisse -Restauration de la mosquée Sidi Mimoune -Restauration et mise en valeur de l'imprimerie Ben Badis -Réhabilitation et mise en valeur de la rue Ben Badis -Réhabilitation et mise en valeur de la rue Rouag Said et la rue Bourssas Nouar
Lot 15	-Restauration de la mosquée Rabiine Cherif -Réhabilitation et mise en valeur de la place Sidi Djilisse -Réhabilitation et mise en valeur de plusieurs rues : rue Ali Moussa, rue frères Cherak, rue Bendeloul, rue Bitat Maamar, rue Belabed Tahar

Source : OGEBEC, année, 2016

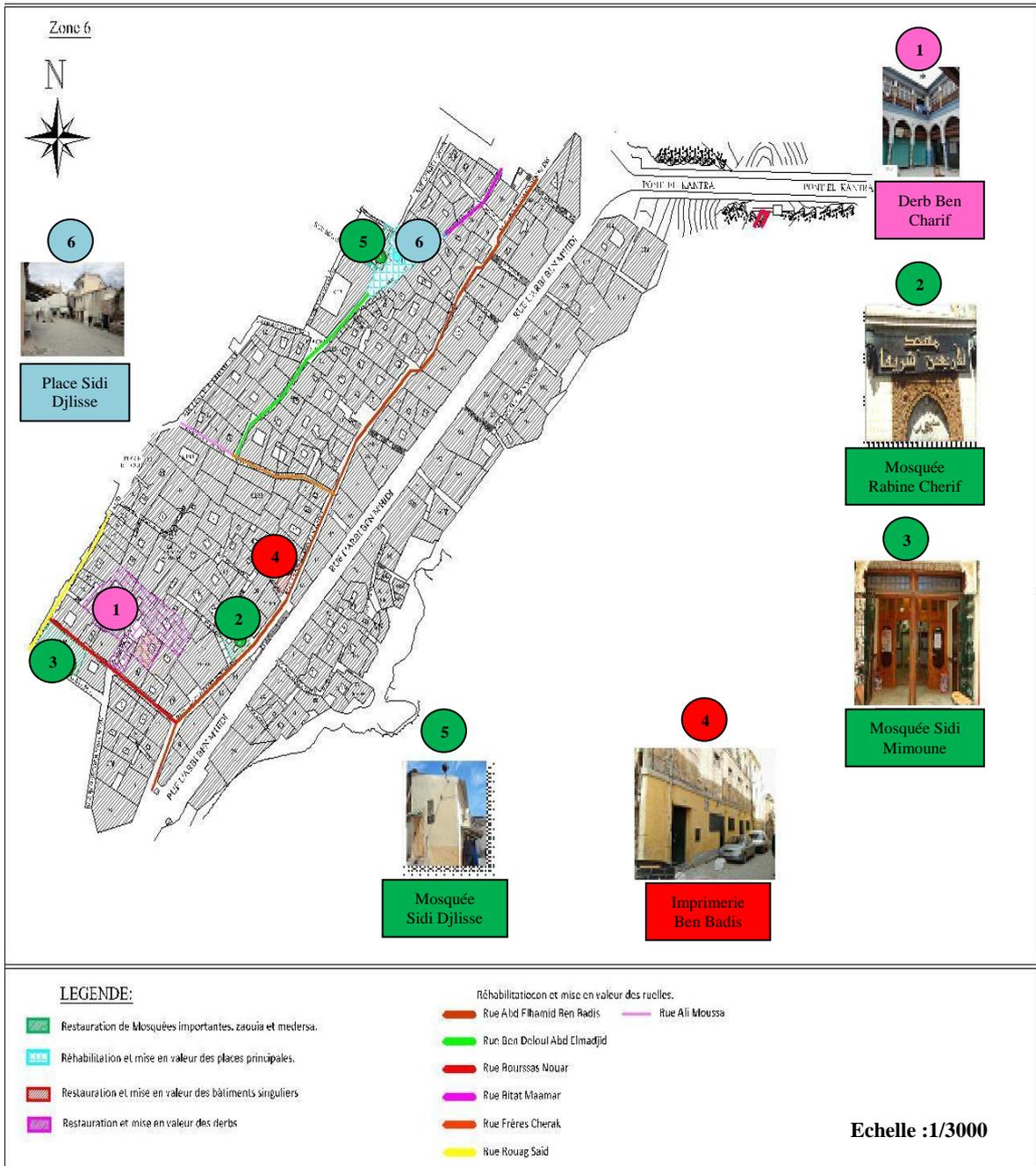


Figure 3.8. Carte des monuments pris en charge de la zone 06 source : informations de l'OGEBEC, traitement auteur, 2017

### 3.2.1.7.Zone 07 :

La zone 07 est limitée par la rue Tatache Belkacem et la rue Derbel Omar au nord-est, la rue 19 Juin au nord-ouest et sud-ouest et par la rue Rouag Saïd et la rue les frères Makhoulf au sud-est (figure 3.9). Elle est répartie en 2 lots (tableau 3.7).

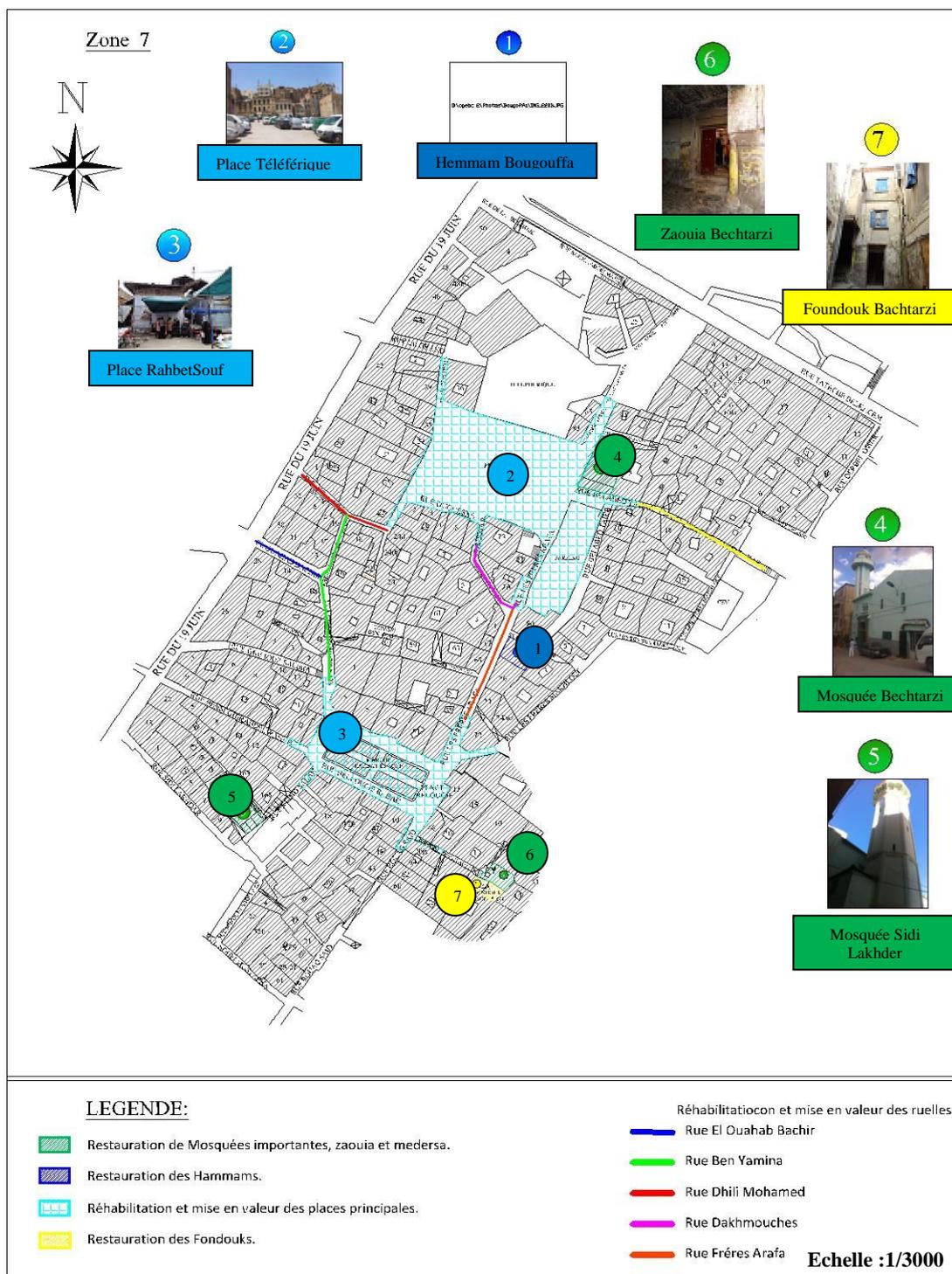


Figure 3.9. Carte des monuments pris en charge de la zone 07 source : informations de l'OGEBEC, traitement auteur, 2017

Tableau 3.7. Contenu du programme de la zone 07

zone 07	Contenu du programme de la zone 07
Lot 16	-Réhabilitation et mise en valeur de la place du téléphérique -Restauration de la mosquée Ben Abderrahmane/ Bachtarzi
Lot 17	-Réhabilitation et mise en valeur de la place Rabet-Souf -Restauration de la mosquée Sidi Lakhdar

	-Restauration du Foundouk Bachtarzi -Restauration de la zaouia Bachtarzi -Restauration du Hammam Bougouffa -Réhabilitation et mise en valeur des rues : les Frères Arafa, les Frères Dakhmouche, Dhili Mohamed, Abdelhamid Ben Yamina, El Ouahab Bachir
--	--

Source : OGEBC, 2016

### 3.2.1.8.Zone 08 :

La zone 08 est limitée par la rue 19 Juin au sud-est, la rue de la Palestine au sud-ouest, la rue Si Abdallah Bouhroum à l'ouest et nord-ouest et le Boulevard de la Belgique au nord-est (Figure 3.10). Elle contient un seul lot qui est présenté ci-dessous (tableau 3.8.) :

Tableau 3.8. Contenu du programme de la zone 08

Zone 08	Contenu du programme
Lot 18	Réhabilitation et mise en valeur de la place Souk El Acer Restauration de la Medersa El Ketania Restauration de la mosquée El Ketania Réhabilitation et mise en valeur de la rue Kherrab Said, rue Moghnani Réhabilitation et mise en valeur de la rue Abdallah Bouhroum (partie 02) Réhabilitation et mise en valeur des rues : Frères Mentouri, Ben Chaalel Ismail, 19 Mai 1954, Amar Staifi.

Source : OGEBC, 2016

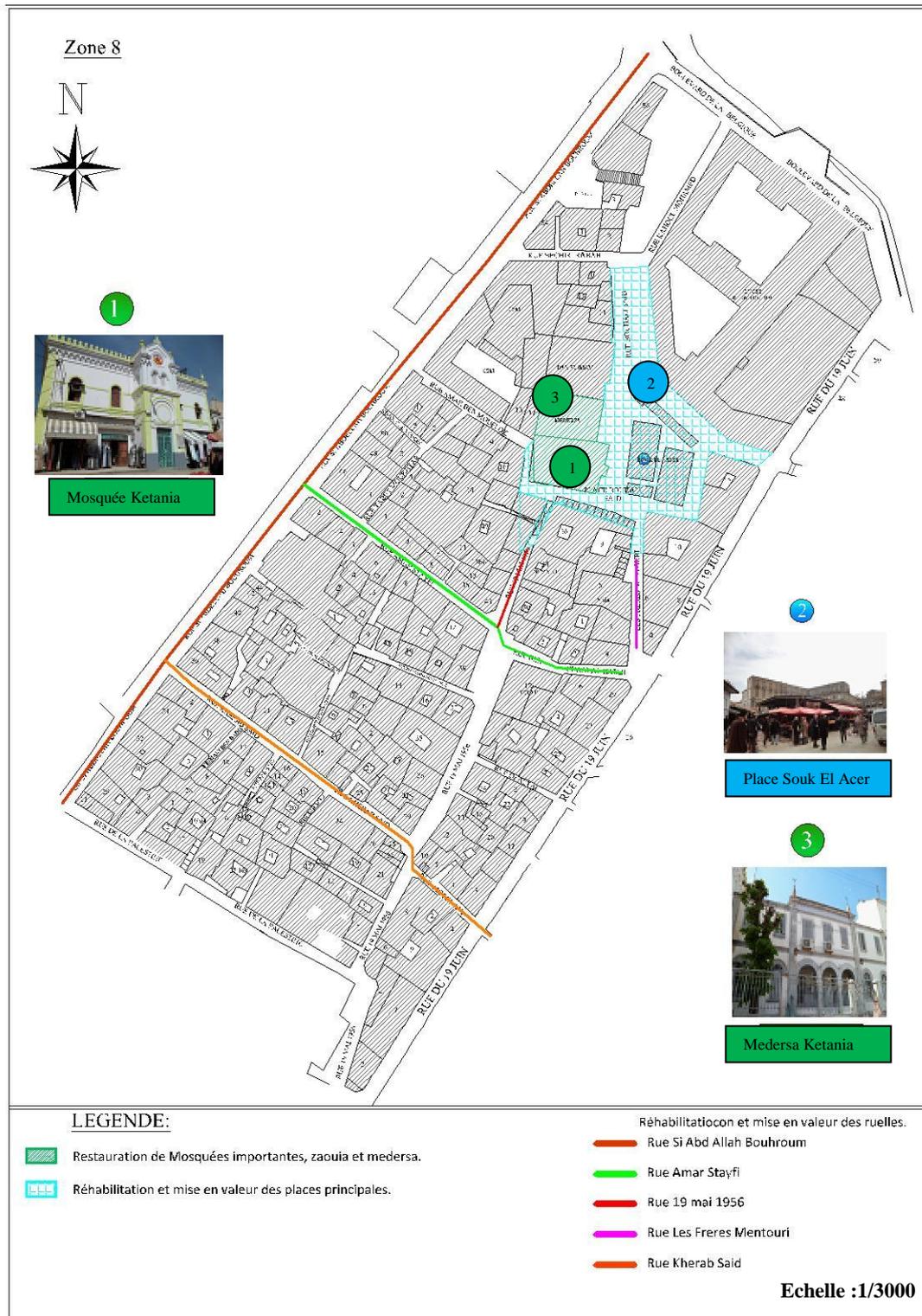


Figure 3.10. Carte des monuments pris en charge de la zone 08 source : informations de l'OGEBEC, traitement auteur, 2017

### 3.2.1.9.Zone 09 :

Cette zone est limitée par la rue Si Abdallah Bouhroum au sud-est, la rue Boulamaiz Ali au sud-ouest et par les escarpements rocheux à l'ouest et nord-ouest (Figure 3.11). Elle contient trois lots mentionnés dans le tableau suivant (3.9) :

Tableau 3.9. Contenu du programme de la zone 09

Zone 09	Contenu du programme
Lot 19	Réhabilitation des bâtiments de la Casbah
Lot 20	Réalisation des fouilles archéologiques et leur mise en valeur dans l'enceinte de la Casbah
Lot 21	Restauration des murailles de la Casbah

Source : OGEBC, 2016



Figure 5.11. Carte des monuments pris en charge de la zone 09 source : informations de l'OGEBC, traitement auteur, 2017

### **3.3.Etat d'avancement du programme RRMV :**

Afin de cerner l'ampleur des travaux, les architectes de la cellule de l'OGEBEC ont entrepris l'élaboration des fiches techniques de chaque édifice du programme, à travers trois grands volets :

1. Identification : situation historique, typologie architecturale, gabarit, superficie, vocation.
2. Pathologies : à travers un diagnostic visuel, les principales pathologies ont été identifiées ainsi que l'état de conservation de l'élément.
3. Mesures à entreprendre : à travers l'identification des pathologies principales, les travaux nécessaires ont pu être cernés.

Pour effectuer cette étape, l'équipe d'architectes s'est appuyée sur les documents historiques, ouvrages spécialisés, sorties sur terrain avec prise de photos, observations et entrevues avec les propriétaires et usagers pour des informations complémentaires et les supports cartographiques existants. (Le PPSMVSS de la vieille ville de Constantine a aussi constitué un fond documentaire de départ important en matière de cartographie et d'informations). Les fiches techniques ont été finalisées et des copies ont été remises à la Ministre de la Culture ainsi qu'au Wali de Constantine.

Le programme a été attribué par la procédure de gré à gré, sur l'autorisation du Wali, aux bureaux d'études locaux ou étrangers, avec condition de partenariat local pour ces derniers. Pour cela une liste des bureaux d'études qualifiés pour ce type d'interventions a été remise par le Directeur de la culture de la Wilaya à l'OGEBEC.

Le 20 octobre 2013, une présélection de 21 bureaux d'études a été faite, dont 12 constantinois et 9 principalement d'Alger et des Wilayas avoisinant Constantine. De ces 21 bureaux, 16 sont en partenariat avec des bureaux d'études étrangers ou algériens (avec expérience dans le domaine de la réhabilitation/restauration).

Une pré-affectation des lots a été effectuée pour chaque bureau et malgré l'autorisation de gré à gré accordée, la direction de l'OGEBEC a choisi de passer par une consultation interne. Les bureaux d'études ont été tenus de présenter 3 offres pour 3 lots qui leur ont été proposés selon la méthodologie de classement adoptée par l'OGEBEC. A la fin du mois d'octobre les BET retenus ont été contactés et mis en situation pour une remise de cahier des charges concernant le volet étude. Le nécessaire a été mis à la disposition des soumissionnaires, notamment les documents techniques relatifs aux projets. Le 20 novembre 2013, une ouverture des plis des offres s'est effectuée par une commission

constituée des membres de la direction de culture de la wilaya, et des membres de la cellule technique de l'OGEBC afin d'évaluer les offres techniques et financières des BET. L'attribution des lots a été effectuée par le Wali de Constantine pour chaque bureau d'étude dont la date de réception de la lettre de commande était le début de la phase d'étude.

Avant le commencement de la phase d'étude, un recensement des familles à reloger occupant légalement ou illicitement les édifices concernés du programme a été élaboré par la cellule de l'OGEBC et une copie de ce document a été transmise à la Wilaya de Constantine pour une prise en charge et une régularisation de la situation.

Le 03 janvier 2014 était la date officielle du commencement des études. Les études sont entamées par la genèse historique, et les relevés métriques et architecturaux avec l'utilisation des appareils professionnels (scanners laser 3D). Cette étape a été accusée par un retard suite aux nombreuses contraintes rencontrées sur site:

- La présence des ruines et des gravas ont gêné l'élaboration des relevés et la genèse historique.
- Le partenaire étranger n'a pas effectué ses tâches à cause du retard dans la signature du contrat de partenariat.
- Le manque des logements pour reloger les ménages qui occupent les édifices du programme.
- Le problème d'indemnisation des commerçants à cause de non régularisation de leurs registres de commerce.
- Le manque de terrain vague pour l'évacuation de places occupées par le commerce informel et les parkings (place Rahbet Souf et place Téléphérique).
- Le problème du CNOA<sup>8</sup> avec les BET dont le chef de fil est ingénieur génie civil. En effet, selon l'arrêté interministériel du 5 novembre 2007<sup>9</sup> le chef de fil/projet doit être un architecte.

Lors de la rencontre de ces problèmes, l'OGEBC a constitué une commission qui est disposée d'un représentant d'une direction qui a une relation avec les projets du programme dans le but de dialoguer les difficultés rencontrées sur site et assurer le bon déroulement des travaux.

---

<sup>8</sup>CNOA : Conseil National de l'Ordre des Architectes.

<sup>9</sup>L'arrêté interministériel du 5 novembre 2007 fixant les modalités de calcul du montant de la rémunération de la maîtrise d'œuvre relative aux biens culturels immobilier protégés.

L'effondrement des édifices du programme a nécessité l'installation des entreprises pour les travaux d'urgence. Pour cela, l'OGEBC a annoncé un appel d'offre pour les entreprises locales pour poser leurs offres.

Après le dépôt des dossiers de candidatures des entreprises, une sélection a été effectuée par l'OGEBC sur la base de l'expérience dans le domaine de restauration et la qualification des entreprises. 23 entreprises ont été installées avec un ordre de service provisoire (ODS). L'insuffisance des entreprises a poussé l'OGEBC à relancer un nouvel Appel à la manifestation Constantine capitale de la culture arabe le 02 juin 2014.

Fin 2014, plusieurs projets au niveau de la vieille ville ont été en cours de travaux après l'installation des entreprises. En revanche, il y'a eu d'autres projets qui sont restés sur papier en raison de certains problèmes liés au refus des propriétaires de quitter leurs maisons et aux commerçants de fermer leurs magasins, sans garantie. Durant cette période, plusieurs ministres et Walis ont rendu visite au chantier pour vérifier le bon déroulement des opérations. Au début de l'année 2015, le rythme des travaux est accéléré mais le taux de réalisation des projets est de 20% seulement selon l'OGEBC. Pour cela, le directeur général de ce dernier est sorti de son silence et a déclaré que les projets de réhabilitation au niveau de la vieille ville resteraient en chantier durant l'événement et que la livraison de ces projets serait à la fin de l'événement (avril 2016).

L'événement arrive et s'en va et aucun projet n'a été achevé sur site. Plusieurs projets ont été arrêtés et d'autres leur cadence des travaux a diminué suite à la non-régularisation des marchés d'étude et de réalisation. A cet égard, l'OGEBC a créé une cellule des marchés qui contient quatre comptables pour régler les problèmes rencontrés.

En octobre 2016, le président algérien a fait des changements au niveau des Walis qui ont touché la Wilaya de Constantine avec le remplacement du Wali Houcine Ouadah qui a chargé ce poste pendant 3 ans par le Wali Kamel Abbes. A son arrivée, ce dernier a essayé de régler les problèmes rencontrés lors de l'événement en particulier ceux du programme de réhabilitation de la vieille Ville. Il a commencé par réunir tous les acteurs pour une réadaptation du programme prenant en compte la crise d'austérité que l'Algérie a vécue au début de 2017. Après plusieurs réunions, le Wali a décidé de reprendre les travaux au niveau de la vieille ville mais seulement pour les mosquées et les zaouias et geler les autres. Ainsi il a créé une cellule qui contient des nouveaux acteurs comme la

direction d'équipement et de logement (DEP) et l'OPGI, chargé d'établir un nouveau Bordereau des Prix Unitaires (BPU) des marchés. Ce dernier n'a pas été accepté par les bureaux d'études et les entreprises, qui ont constitué une association pour réclamer leurs droits, vu que les prix mentionnés dans le nouveau BPU ont baissé et que la plupart d'entre eux a déjà commencé les travaux. Malgré toutes les revendications soumises, le Wali a ignoré leurs revendications. Cette cellule a décidé aussi de refaire les marchés et renouveler les réquisitions pour tous les projets, selon sa nouvelle stratégie de gestion des travaux. Mais cette action n'a pas été réussie, et, les marchés ont été refusés suite au partenariat. En effet, l'Etat n'a pas pu payer les travaux du partenaire étranger en raison des problèmes financiers du pays. Donc la résiliation avec les étrangers était une exigence.

En 2017 et après plus de trois ans de travaux au niveau de la vieille ville, l'OGEBEC a réussi à livrer un projet (la mosquée du Bey) achevés. Durant cette même année, le Wali Kamel Abbas est mis à la retraite et remplacé par le Wali Abdessamii Saidoun. Ce dernier a constaté que la majorité des opérations de réhabilitation sont en arrêt de chantier (soit momentanément soit définitif). Il a résolu de dissoudre la nouvelle cellule, de rouvrir les chantiers et régler les marchés des entreprises et des BET par la redistribution des rôles des acteurs, de rendre l'ancien BPU et répondre aux demandes des entreprises et BET pour améliorer la situation de ces opérations. L'assistant à maître d'ouvrage est devenu un assistant technique responsable du suivi des chantiers seulement et que le maître d'ouvrage délégué est le responsable de la gestion de ces projets. En 2018, malgré la régularisation des marchés de tous les projets, le Wali a décidé de reprendre les travaux des mosquées et des zaouïas seulement suite au soulèvement populaire contre la fermeture de ces derniers. Alors il a réceptionné le projet de la grande mosquée.

Depuis 2018 jusqu'à 2020, deux réquisitions ont été élaborées, celles de la zaouïa Tidjania Eloulia et Tidjania Elsoufla (Tidjania haute et Tidjania basse) avec un renouvellement des marchés pour les autres projets suite à leurs expirations.

Le 16 avril 2020, à l'occasion de la journée du savoir, le président de la république a donné l'ordre de restaurer toutes les mosquées et les zaouïas d'Algérie, à leur tête la mosquée Sidi Lakhdar de Constantine.

Le tableau (3.10) ci-dessous présente l'état d'avancement des projets en montrant les intervenants et les problèmes rencontrés par chacun des partenaires

Tableau 3.10. L'état d'avancement

Lot	Projet	Les intervenants	Dépôt d'étude	Date prévisionnelle pour achèvement (délais d'exécution étude)	Problèmes rencontrés	Etat d'avancement
<b>ZONE 01</b>						
Lot 01	La reconstruction de la basse Souika (sous zone 01)	<b>MO:</b> Direction de la culture. <b>AT:</b> OGEBC <b>ETP:</b> groupement khendouk - imprendoitalia <b>BET:</b> kribech+Santiagoovives	Non déposée	Etude : 06 mois Suivi : 38 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème du BET avec le CNOA	Travaux préparatoires: <b>91%</b> Travaux de restauration: <b>24%</b>
Lot 02	La reconstruction de la basse Souika (sous zone 02)	<b>MO:</b> Direction de la culture. <b>AT:</b> OGEBC <b>ETP:</b> groupement khendouk - Imprendo <b>BET:</b> kribechJenni+Santiagoovives	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 40 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème du BET avec le CNOA	Travaux préparatoires: <b>15%</b> Travaux de restauration: <b>5%</b>
Lot 03	La reconstruction de la basse Souika (sous zone 03)	<b>MO:</b> Direction de la culture. <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Rebboub <b>BET:</b> youcefali +Bet Fernando	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 40 mois s	Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème du BET avec le CNOA	Travaux préparatoires: <b>50%</b> Travaux de restauration: <b>13%</b>
Lot 04	Restauration de la mosquée Sidi Afane	<b>M.O:</b> Direction de la culture. <b>A.T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Saouili <b>BET:</b> groupement Belouenes-	Déposée	Etude : 06 mois et 15 jours Suivi : 10 mois	Problème de vestiges trouvés.  Problème du BET avec le	Travaux préparatoires: <b>60%</b> Travaux de restauration: <b>00%</b>

	roccaGuitart <b>La direction des affaires religieuses</b>			CNOA	
Restauration de la Zaouia Bouabdallah Chrif	<b>MO:</b> Direction de la culture. <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Oussama <b>BET:</b> groupement Belouenes-Rocca Guitart <b>La direction des affaires religieuses</b> <b>La daïra</b>	Non déposée	Etude : 06 mois. Suivi : 08 mois	Problème de relogement.  Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème du BET avec le CNOA	Travaux préparatoires:100%  Travaux de restauration:00%
Restauration et mise en valeur de la maison Daikha	<b>MO:</b> Direction de la culture. <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Saouili <b>BET:</b> groupementBelouenes-RoccaGuitart	1 <sup>er</sup> phase déposée	Etude : 06 mois 15 jours Suivi : 10 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème du BET avec le CNOA	Travaux préparatoires:100%  Travaux de restauration:00%
Réhabilitation et mise en valeur de la rue Benzagouta Mouhamed	<b>MO:</b> Direction de la culture. <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Non désigné <b>BET:</b> Groupement Belouenes-Rocca-Guitart.	Non déposée	Etude : 5 mois et 15 jours Suivi : 10 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème du BET avec le CNOA	Travaux préparatoires: 00%  Travaux de restauration:00%
Réhabilitation et mise en valeur de la rue Mellah Slimane (partie 1)	<b>MO:</b> Direction de la culture. <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Non désigné <b>BET:</b> Groupement Belouenes-Rocca-	Non déposée	Etude : 5 mois et 15 jours Suivi : 10 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème du	Travaux préparatoires: 00%  Travaux de restauration:00%

		Guitart.			BET avec le CNOA	
<b>Zone 02</b>						
Lot 05	Restauration du Hammam Bey Naaman	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Non désigné <b>BET:</b> Bait <b>La daïra</b>	Non déposée	Etude : 4 mois. Suivi : 4 mois	Problèmes de relogement  Problème d'héritage  Les propriétaires n'ont pas accepté la restauration	Travaux préparatoires: <b>80%</b>  Travaux de restauration: <b>00%</b>
	Restauration de la Zaouia Saida Hafsa	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> ETP FRADJ <b>BET:</b> Groupement BET GAHAM + BET IntegralSA <b>La direction des affaires religieuses</b>	Non déposée	Etude : 6mois Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires: <b>50%</b>  Travaux de restauration: <b>00%</b>
	Restauration de la Zaouïa Taibia	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Zaoui <b>BET:</b> Bait <b>La direction des affaires religieuses</b>	1er phase déposée.	Etude : 6 mois Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires: <b>100%</b>  Travaux de restauration: <b>00%</b>

	Restauration de la Zaouïa Issaouia	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Zaoui <b>BET:</b> Bait <b>La direction des affaires religieuses</b>	1er phase déposée.	Etude : 6mois Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:10 0% Travaux de restauration:00 %
	Réhabilitation et mise en valeur de la rue SelahiTahar	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non designee. <b>BET:</b> Bait	2 phases déposées.	Etude : 6mois Suivi : 7 mois	Retard d'affectation	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %
Lot 06	Restauration de la Mosquée Sidi Moghref	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> <b>BET:</b> Messaoud Nacer+BET AAEU <b>La direction des affaires religieuses</b>	Non déposée	Etude : 6mois Suivi : 9 mois	Problème de régularisation du marché	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %
	Restauration et mise en valeur de la maison Ben Badis	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Hamdi <b>BET :</b> Messaoud Nacer+BET AAEU	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 9mois	Problème de régularisation du marché	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %

Restauration de la Mosquée Karaoui	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEB <b>ETP:</b> Non Désignée <b>BET :</b> Groupement BET Gaham + BET Intégral .SA <b>La direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 8 mois	Elle a été ajoutée après la validation du programme initial.  Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %
Restauration du Foundouk Ben Hamadi	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> Groupement BET GAHAM + BET INTEGRAL <b>La direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 06 Suivi : 15	L'évacuation du commerce. ( Les commerçants n'ont pas voulu sortir lors des travaux)  Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %
Restauration du Foundouk Ben Djaballah	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> <b>BET :</b> GroupementBET GAHAM + BET INTEGRAL .SAR <b>La direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 10 mois	Problème de rémunération des artisans.  Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %

Réhabilitation et mise en valeur de la rue Hamlaoui (partie 01)	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désigné <b>BET :</b> Groupement BET GAHAM + BET INTEGRAL <b>La direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 8 mois	Rue Commerçante  Non acceptation de déplacement du commerce informel  Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires: <b>0%</b>  Travaux de restauration: <b>0%</b>
Réhabilitation et mise en valeur de la rue les frères Barama, frères Ahcen	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désigné <b>BET :</b> Groupement BET GAHAM + BET INTEGRAL <b>La direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 8 mois	Rue Commerçante  Non acceptation de déplacement du commerce informel  Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires: <b>0%</b>  Travaux de restauration: <b>0%</b>
<b>ZONE 03</b>					

Lot 07	Restauration du Hammam El Batha	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Non Désignée <b>BET:</b> groupement BET Merabet + BET FuturaConstruzioni S.R.L <b>La daïra</b>	Non déposée.	Etude : 6mois Suivi : 4mois	Conflit d'héritage  Problème de relogement	Travaux préparatoires:00 Travaux de restauration:00
	Réhabilitation et mise en valeur du Derb Ben Chikh Lafgoune	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC ETP: Non désignée <b>BET :</b> Groupement BET Merabet + BET FuturaConstruzioni S.R.L <b>La daïra</b>	Les 3 phases d'étude déposées non validées par l'OGEB C	Etude : 06 Suivi : 08	Problème de relogement	Travaux préparatoires:70 % Travaux de restauration:00 %
Lot 08	Restauration et mise en valeur de la Tannerie	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> HAMMOUM <b>BET :</b> Groupement BET ROUABAH + BET ZERARGA + BET TERTIAM <b>La direction de commerce</b>	Déposée (1ere et 2eme phases)	Etude : 06 Suivi : 06	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:80 % Travaux de restauration:00 %

Restauration et mise en valeur du Moulin	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> HAMMOUM <b>BET :</b> Groupement BET ROUABAH + BET ZERARGA + BET TERTIAM <b>La direction de commerce</b>	Déposée (1ere et 2eme phases)	Etude : 06 Suivi : 06	Les propriétaires n'ont pas accepté la restauration.  Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:80 % Travaux de restauration:00 %
Restauration du Hammam Ben Tobal	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> CHABANI RABAH <b>BET :</b> Groupement BET ROUABAH + BET ZERARGA + BET TERTIAM	Déposée (1ere et 2eme phases)	Etude : 06 Suivi : 06	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:10 0% Travaux de restauration:20 %
Restauration de la Zaouia Tidjania El Soufla	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> ETP CHABANI RABAH <b>BET :</b> Groupement BET ROUABAH + BET ZERARGA + BET TERTIAM <b>La direction des affaires religieuses</b>	Étude première et deuxième phase déposée et validées par l'OGEB C	Etude : 06 Suivi : 06	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:10 0% Travaux de restauration:00 %

	Restauration de la mosquée Abd El Moumen	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> RIACHI <b>BET :</b> Groupement BET ROUABAH + BET ZERARGA + BET TERTIAM <b>La direction des affaires religieuses</b>	Non déposée	Etude : 06 Suivi : 06	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:10 % Travaux de restauration:00 %
	Réhabilitation et mise en valeur de la rue Mellah Slimane (partie 2)	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> GEMAG <b>BET :</b> Groupement BET Rouabah+ Zerarga+ BET TERTIAM	3 phases d'études déposées	Etude : 06 mois Suivi : 12	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:50 % Travaux de restauration:20 %
Lot 09	Restauration de la Grande Mosquée	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> SARL ERIPT ZIANI <b>BET :</b> C.E.A.T	Déposée	Etude : 10 Suivi : 24	Achevée en 2018	Travaux préparatoires:10 00% Travaux de restauration:100 %
<b>ZONE 04</b>						
Lot 10	Restauration de la Zaouia Tidjania El Oulia	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> AZMI <b>BET :</b> Hanniche <b>Direction des affaires religieuses</b>	Non déposée	Etude : 3mois et demi Suivi : 12 mois	Problème de régularisation du marché	Travaux préparatoires:10 0% Travaux de restauration:00

Restauration du Foundouk Ziate	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> BELKBIR <b>BET :</b> ACOGER <b>Direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 04 Suivi : 08	L'évacuation du foundouk était impossible (les artisans n'ont pas voulu quitter le lieu durant la période des travaux	Travaux préparatoires:00% Travaux de restauration:00%
Restauration du Hammam Souk El Ghazel	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> AZMI <b>BET :</b> Hanniche	Non déposée	Etude : 03 mois Suivi : 12 mois	Visa CMP expiré, à réintroduire le marché pour renouvellement de visa	Travaux préparatoires:100% Travaux de restauration:20%
Réhabilitation et mise en valeur de la rue Hamlaoui (partie 2)	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Belkebir <b>BET:</b> ACOGER	Etude déposée	Etude : 5 mois Suivi : 7 mois	Problème de régularisation du marché  Problème de BET avec le CNOA	Travaux préparatoires:90% Travaux de restauration:75%
Réhabilitation et mise en valeur de la rue Keddid Saleh, rue Tlili Said	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> ETP Belkebir <b>BET:</b> BET ACOGER	Etude déposée	Etude : 5 mois Suivi : 7 mois	Problème de régularisation du marché	Travaux préparatoires:90% Travaux de restauration:75%
Réhabilitation et mise en valeur de la rue Soufi Mustafa, rue Beloussif Kamel	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> AZMI <b>BET :</b> Hanniche <b>Direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 3 mois Suivi : 5mois	Rue commerçante  Problème d'indemnisation	Travaux préparatoires:20% Travaux de restauration:0%

ZONE 05						
Lot 11	Réstauration et mise en valeur de la Polychromie du Palais du Bey	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>Etude et restauration :</b> <b>BET :</b> Groupement l'Algérienne de la Restauration du Patrimoine Culturel + AIE CYSER Kronos XXI	Étude déposée et validée par l'OGEB C	Etude : 11 mois Suivi :	Problème de régularisation du marché	Travaux préparatoires:10 0% Travaux de restauration:30 %
	Réhabilitation et mise en valeur de la place du Bey	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Non désignée <b>BET :</b> Art et Patrimoine	Non déposée	Etude : 5 et demi Suivi : 8 mois	Propriété d'armée	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %
	Restauration de la mosquée du Bey	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> SEBTI RIAD <b>BET :</b> Art et Patrimoine <b>Direction des affaires religieuses</b>	La mosquée est livrée	Etude : 5mois et demi Suivi : 8 mois	Achevée en 2017 Problème de régularisation du marché	Travaux préparatoires:10 0% Travaux de restauration:100 %
Lot 12	Réhabilitation et mise en valeur de la rue Bestandji Med, Meriem Bouatoura	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> BET Art et Patrimoine <b>Direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 5 mois et 15 jours Suivi : 8 mois	Rue commerçante Problème d'indemnisation	Travaux préparatoires:40 % Travaux de restauration:0%

	Réhabilitation et mise en valeur de la rue Abdallah Bouhroum	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> BET Art et Patrimoine	Non déposée	Etude : 5 mois et 15 jours Suivi : 8 mois	Propriété de L'armée	Travaux préparatoires:40% Travaux de restauration:0%
	Réhabilitation et mise en valeur de la rue Hamlaoui (partie 3)	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> BET Art et Patrimoine	Non déposée	Etude : 5 mois et 15 jours Suivi : 8 mois	Non programmée	Travaux préparatoires:40% Travaux de restauration:0%
<b>ZONE 06</b>						
Lot 13	Restauration et mise en valeur du Derb Ben Charif	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Non désignée <b>BET :</b> Groupement BET ALI PACHA+ BET TECHNIQUES STRUCTUREAIG OIN +A.P Architectes Associés+Grupo Nova Cartographia <b>La Daira</b>	Non déposée	Etude : 6mois Suivi : 12mois	Problème de relogement  Les propriétaires n'ont pas voulu quitter leur logement	Travaux préparatoires:00% Travaux de restauration:00%
Lot 14	Restauration de la mosquée Sidi Djilisse	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> l'ARK <b>La direction des affaires religieuses</b>	Non déposée	Etude : 03mois et demi Suivi : 8 mois	Retard d'affectation jusqu'à 2015. Elle est ouverte	Travaux préparatoires:00% Travaux de restauration:00%

Restauration de la mosquée Sidi Mimoune	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Ouchene <b>BET :</b> groupement BET Soltani + BET ESTUDI ALEA SCP + BET ADM <b>La direction des affaires religieuses</b>	Première et deuxième phase déposées et validées par l'OGEB C	Etude : 4mois Suivi : 5mois	Les habitants n'ont pas accepté la fermeture de la mosquée	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %
Restauration et mise en valeur de l'imprimerie Ben Badis	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> PEKERLER <b>BET :</b> Groupement BET SOLTANI + BET ESTUDI ALEA SCP + BET ADM	Étude première et deuxième phase effectuée et déposée	Etude : 4mois Suivi : 2mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %
Réhabilitation et mise en valeur de la rue Ben Badis	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> PEKERLER <b>BET :</b> Groupement BETS oltani+ ESTUDI ALEA SCP +BET ADM	Non déposée	Etude : 4 mois Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:40 % Travaux de restauration:20 %

	Réhabilitation et mise en valeur de la rue Rouag Said et la rue Bourssas Nouar	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> PEKERLER <b>BET :</b> Groupement BET Soltani+ ESTUDI ALEA SCP +BET ADM <b>La direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 4 mois Suivi : 8 mois	Rue commerçante Problème d'indemnisation du commerce formel et informel  Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:40 % Travaux de restauration:20 %
Lot 15	Restauration de la mosquée Rabine Cherif	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Ouchene <b>BET :</b> BET Soltani + BET ESTUDI ALEA SCP + BET ADM <b>Direction des affaires religieuses</b>	Première et deuxième phase déposées et validées par l'OGEB C	Etude : 4mois Suivi : 5mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:40 % Travaux de restauration:00 %
	Réhabilitation et mise en valeur de la place Sidi Djilisse	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> LATIK Kamel	Non déposée	Etude : 3 mois Suivi : 8 mois	Retard d'affectation	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %

	Réhabilitation et mise en valeur de plusieurs rue : rue Ali Moussa, rue frères Cherak, rue Bendeloul, rue Bitat Maamar, rue Belabed Tahar	MO: Direction de la culture A T:OGEBC ETP: non désignée BET : BET l'ARK	Non déposée	Etude : 3 mois et 15 jours Suivi : 12 mois	Problème de marché Problème d'affectation	Travaux préparatoires: 50% Travaux de restauration: 00%
<b>ZONE 07</b>						
Lot 16	Réhabilitation et mise en valeur de la place téléphérique	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée BET :Groupement BET ZIANI +BET CyserMusem SL <b>CNRA</b> <b>Direction de transports</b>	Etude déposée	Etude : 4 mois Suivi : 12 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires: 60% Travaux de restauration: 00%
	Restauration de la mosquée Ben Abderrahman Bachtarzi	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> KHOURI MED CHERIF <b>BET :</b> Groupement BET Ziani + BET CyserMusem SL <b>Direction des affaires religieuses</b>	Première et deuxième phase déposée et validée par l'OGEB C	Etude : 4 mois Suivi : 12 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires: 60% Travaux de restauration: 00%

Lot 17	Réhabilitation et mise en valeur de la place Rahbet Souf	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> MEKKAOUI <b>BET :</b> Groupement BET AD Sihem Boutamine + B.E.T KASVAL Architectes SLP <b>Direction de commerce</b>	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème d'indemnisation du Commerce formel et informel	Travaux préparatoires: <b>70%</b> Travaux de restauration: <b>00%</b>
	Restauration de la mosquée Sidi Lakhdar	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> SORIAC <b>BET:</b> Groupement BET AD SIHEM BOUTAMINE B.E.T KASVAL ARQUITECTES SLP <b>Direction des affaires religieuses</b>	Etude déposée	Etude : 6 mois Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires: <b>70%</b> Travaux de restauration: <b>00%</b>
	Restauration du Foundouk Bachtarzi	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> MEKKAOUI ABDESSALEM <b>BET :</b> Groupement BET AD SIHEM BOUTAMINE+ B.E.T KASVAL ARQUITECTES SLP <b>Direction de commerce</b>	Etude non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires : <b>00%</b> Travaux de restauration: <b>00%</b>

Restauration de la zaouïa Bachtarzi	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Ouchene. <b>BET :</b> Groupement BET AD SIHEM BOUTAMINE+ B.E.T KASVAL ARQUITECTES SLP <b>La direction des affaires religieuses</b> <b>La Daïra</b>	Non déposée	Etude : 6 mois et 15 jours Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)  Problème de relogement	Travaux préparatoires:50 % Travaux de restauration:00 %
Restauration du Hammam Bougouffa	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> DADDI CONCEPT. <b>BET:</b> Groupement BET AD SIHEM BOUTAMINE+ B.E.T KASVAL ARQUITECTES SLP.	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 8 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:80 % Travaux de restauration:00 %

	Réhabilitation et mise en valeur des rues : les Frères Arafa, les Frères Dakhmouche , DhiliMouhammed, Abdelhamid Ben Yamina, El Ouahab Bachir	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> Groupement BET Ziani + CyserMusem SL	Non déposée	Etude : 4 mois Suivi : 12 mois	Problème de groupement (partenariat étranger)  Retard d'affectation	Travaux préparatoires:0 % Travaux de restauration:00 %
<b>ZONE 08</b>						
Lot 18	Réhabilitation et mise en valeur de la place Souk El Acer	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> GroupementBETY nineb Sami + BET Structure Concept +ASOCIADOS SL <b>La direction de commerce</b>	1 <sup>er</sup> phase déposée	Etude : 6 mois Suivi : 12 mois	Problème d'indemnisation du commerce formel et informel	Travaux préparatoires:30 % Travaux de restauration:00 %
	Restauration de la Medersa El Ketania	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> KAOULA <b>BET :</b> Groupement BET Ynineb Sami + BET Structure Concept +ASOCIADOS SL:	Non déposée	Etude :6 mois Suivi : 12 mois	Le directeur de l'école n'a pas accepté la fermeture de l'école	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %

Restauration de la mosquée El Ketania	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> KAOULA <b>BET :</b> Groupement BET Ynineb Sami + BET Structure Concept +ASOCIADOS SL <b>La direction des affaires religieuses</b>	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 12 mois	Problème du BET avec le CNOA  Problème de groupement (partenariat étranger)	Travaux préparatoires:100% Travaux de restauration:10%
Réhabilitation et mise en valeur de la rue KherrabSaid, rue Moghnani	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> GroupementBETY nineb + Structure Concept +ASOCIADOS SL	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 12 mois	Retard d'affectation	Travaux préparatoires:00% Travaux de restauration:00%
Réhabilitation et mise en valeur de la rue Abdallah Bouhroum (partie 02)	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> Groupement BET Ynineb + Structure Concept +ASOCIADOS SL	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 12 mois	Retard d'affectation	Travaux préparatoires:00% Travaux de restauration:00%

	Réhabilitation et mise en valeur des rue : Frères Mentouri, Ben Chaalel Ismail, 19 Mai 1954, Amar Staifi.	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> Groupement/BET Ynineb + Structure Concept +ASOCIADOS SL	Non déposée	Etude : 6 mois Suivi : 12 mois	Retard d'affectation	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration:00 %
<b>ZONE 09</b>						
Lot 19	Réhabilitation des bâtiments de la Casbah	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> non désignée <b>BET :</b> non désigné		Etude : Suivi :	Propriété de L'armée	Travaux préparatoires:00 % Travaux de restauration: 00%
Lot 20	Réalisation des fouilles archéologiques et leur mise en valeur dans l'enceinte de la Casbah	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> CHEBRIK AMAR <b>BET :</b> CNRA	Non déposée	Etude : 3 mois Suivi : 10 mois	Propriété de L'armée	Travaux préparatoires:10 0% Travaux de restauration:00 %
Lot 21	Restauration des murailles de la Casbah	<b>MO:</b> Direction de la culture <b>A T:</b> OGEBC <b>ETP:</b> Nondésignée <b>BET :</b> Groupement BETDJERRADI LAMIA + BET ALI PACHA	Non déposée	Etude : 7 mois Suivi : 12 mois	Propriété de L'armée	Travaux préparatoires: 00% Travaux de restauration: 00%

Source : informations de l'OGEBC, traité et introduit par auteur, 2020

Le tableau (3.10) montre l'achèvement de deux projets (la mosquée du Bey et la grande mosquée) sur 74 projets. La majorité des autres projets est en phase d'étude, par

contre la réhabilitation des rues a été toujours en arrêt. Tous les projets ont dépassé leurs délais en raison de plusieurs problèmes à savoir : problèmes de groupement suite au partenariat étranger, la propriété de l'armée pour quelques édifices, l'indemnisation du commerce formel et informel pour la fermeture de leurs locaux, le relogement des habitants des édifices choisis du programme, la non-acceptation des propriétaires de laisser leurs biens et la non-régularisation des marchés des Bureaux d'études.

#### 1.4. Les intervenants du programme :

A partir du tableau ci-dessus, nous constatons que plusieurs acteurs ont participé au programme de restauration et réhabilitation de la vieille ville de Constantine tout au long de sa réalisation. Le tableau 3.11 présente et définit le rôle de ces différents acteurs :

Tableau 3.11. Les intervenants du programme

<b>Acteurs</b>	<b>Leurs rôles dans le programme</b>
1. Ministère de la Culture	Il est le maître d'ouvrage, constitue l'acteur majeur dans l'événement de Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 et le représentant de l'Etat.
2. Le wali (préfet)	Il est le représentant de l'état dans la Wilaya et jouit des pouvoirs présidentiels.
3. La direction de la culture	Elle est le représentant du ministère de la culture au niveau de la Wilaya. Elle est désignée maître d'ouvrage déléguée chargée de la gestion du programme.
4. l'Office National de Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels protégés	Il est désigné assistant à maître d'ouvrage chargé de suivre le programme suite à son expérience dans la gestion du programme de réhabilitation de Tlemcen capitale de la culture islamique 2011.
Daïra (sous-préfecture)	Elle est une subdivision de la Wilaya. Elle est chargée d'évacuer les édifices choisis et de reloger les habitants.
4. APC (la mairie)	L'Assemblée Populaire Communale est chargée de l'évacuation momentanée des places.

5. Bureau d'études	21 bureaux d'études choisis, dont 12 constantinois et 9 principalement d'Alger et les Wilayas avoisinant Constantine. Parmi ces 21 bureaux, 16 sont en partenariat avec des bureaux d'études étrangers ou algériens (avec expérience dans le domaine de la réhabilitation/restauration). Ils sont chargés de faire les études historiques, la genèse historique des édifices et le suivi de l'opération.
6. Entreprise	23 entreprises choisies chargées d'aider les bureaux d'études dans les travaux d'urgence et la réalisation de la phase de réhabilitation ou restauration.
7. Direction de commerce	Elle est responsable de la négociation avec les commerçants des locaux choisis pour la fermeture (déplacement ou indemnisation)
8. Direction des affaires religieuses	Elle est la responsable des mosquées au niveau de la vieille ville. Elle est chargée de la fermeture des mosquées nommées.
9. Direction de transport	Elle est responsable de l'évacuation des parkings.
10. Sonelgaz (société de gaz et électricité)	Elle est responsable du déplacement les câbles d'électricités.
11. SEACO (société d'eau et d'assainissement de Constantine)	Elle est chargée de la réhabilitation des conduites d'eau.
12. Algérie telecom (téléphonie)	Elle est responsable du déplacement des câbles téléphoniques.
13. Commerçants	Ce sont les personnes qui occupent les locaux choisis à réhabiliter dans le programme.
14. Associations de	Elles sont chargées de la coordination entre les acteurs

quartier	principaux et les citoyens.
14. Propriétaire/ locataire des édifices choisi	Il est le citoyen qui habite ou possède un édifice choisi dans le programme.
15. Citoyens	Ce sont les habitants qui occupent le site.

Source : auteur, 2018

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons présenté la genèse historique de notre cas d'étude, son état d'avancement et les acteurs impliqués d'une façon détaillée.

La manifestation de Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 est venue pour améliorer et sauver ce qui reste de la vieille ville par le programme de restauration, réhabilitation et mise en valeur. Ce programme est considéré comme la plus grande opération réalisée sur le site contenant plus de 74 projets. Mais lors de sa réalisation, plusieurs problèmes ont été rencontrés, ce qui a conduit à un arrêt des travaux et la livraison de deux projets seulement depuis cinq ans alors que le budget alloué à ces projets a été consommé. Comment ? Qui est responsable de cette gabegie ? Pourquoi ?

Cet événement souffre toujours des mêmes problèmes rencontrés dans les opérations de conservation précédentes, pour cela plusieurs questions se posent. Notre profil en tant que manager consiste à chercher les dessous de ces échecs. Alors nous posons notre question de recherche : **Quelle stratégie managériale devons-nous adopter comme feuille de route pour réussir et mener jusqu'au bout la conservation du patrimoine de la vieille ville de Constantine ?** Expliquer la théorie du management est le contenu du chapitre IV.

## **CHAPITRE IV**

### **« MANAGEMENT STRATEGIQUE »**

#### **Introduction :**

Ce chapitre est consacré à la théorie sur le management et la stratégie des projets, dont l'objectif est d'introduire un cadre théorique, permettant de mieux comprendre les concepts clés de notre recherche.

Après avoir fait le constat du site sur lequel nous voulons intervenir avec une stratégie réussite pour ne pas tomber dans les problèmes actuels que rencontre la vieille ville de Constantine. Plusieurs manières se dégagent mais faut-il d'abord les définir, les analyser pour les faire passer du versant abstrait au versant concret à travers la mise en exergue des indicateurs mesurables et chiffrables indispensables pour la phase empirique.

Ce chapitre met en relief le management de projet en retraçant son évolution dans le temps. Ensuite, à l'aide de la revue de la littérature de ce dernier, nous définissons la notion du projet en mettant en évidence son environnement, ses différents types, ses différentes phases et les acteurs qui peuvent intervenir dans sa réalisation ainsi que la relation entre eux. Par la suite, nous définissons la stratégie dans la littérature de management en détaillant la démarche pour la réaliser, dégagant les outils stratégiques et focalisant la lumière sur les facteurs de succès pour qu'ils nous aident à choisir la stratégie adéquate garantissant la réussite du projet.

#### **4.1.Le management de projet :**

Le management de projet est défini comme un processus qui consiste à définir les missions du projet, à planifier les tâches et à exécuter avec succès le projet (Andreoni et Coll, 1995). Eichenberger (1998) mentionne que l'exécution du management de projet d'une manière efficace permet de réaliser le projet dans les délais tout en respectant le budget alloué et la qualité souhaitée. Selon le PMBOK (2017), le management de projet est défini comme : *« l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Il s'exécute en appliquant et en intégrant correctement, les processus de management de projet identifiés pour le projet. »*.

Historiquement, comme le rappelle Boutinet (1993), le management de projet est né aux Etats-Unis, entre les 40-50 du 20<sup>ème</sup> siècle. Il est d'abord apparu dans le domaine de

l'armement, les grands programmes militaires et l'aérospatial (fusées Atlas et fusées Polaris). Durant cette période, plusieurs méthodes de planification par réseaux (PERT, GANT) ont émergées. A partir des années soixante, Le management de projet continue à se développer sous la direction des professionnels de l'institut de management de projet (PMI) (Garel et al, 2003), qui ont proposé un modèle standard de l'ingénierie des projets unitaires à grande échelle. Ce modèle est caractérisé par la planification, le découpage arborescent et le contrôle et la rétroaction du type « prévu et réalisé » (Declerk et al, 1983). Après plusieurs années, le rôle des chefs de projet est défini dans les domaines d'industrie (Clark et Fujimoto, 1991).

Les années quatre-vingt ont vu l'émergence du management du projet et la diffusion d'un modèle mécaniste suite aux plusieurs problèmes rencontrés au niveau du modèle séquentiel (Niet-Bru, 2009). Pendant cette période, plusieurs études sont soulevées sur les problématiques ; des facteurs de succès, des facteurs humains, de la communication, des compétences et d'organisation du projet (Nguyen, 2011). Dans les années 1990, la littérature a fait apparaître d'autres problématiques sur le thème des projets innovants comme le management multi-projet (Garel et al, 2004 cité dans Niet-Bru, 2009).

En 1996, Giard et Midler ont mentionné dans leur travail que l'évolution des projets a marqué quatre tendances à savoir : le développement des fonctions projet, les mises en place de l'ingénierie simultanée, l'apport des nouvelles formes de contractualisation et de nouveaux outils de communication. En 1998, Midler a vérifié le paradoxe entre la logique du projet et la logique du métier, en précisant que ces deux logiques sont complémentaires et que le projet nécessite l'expérience acquise dans sa réalisation.

La figure ci-dessous (figure 4.1) présente la chronologie du management de projet proposé par Dombkins, 2008. Il a mentionné que nous vivons maintenant une période plus stable.

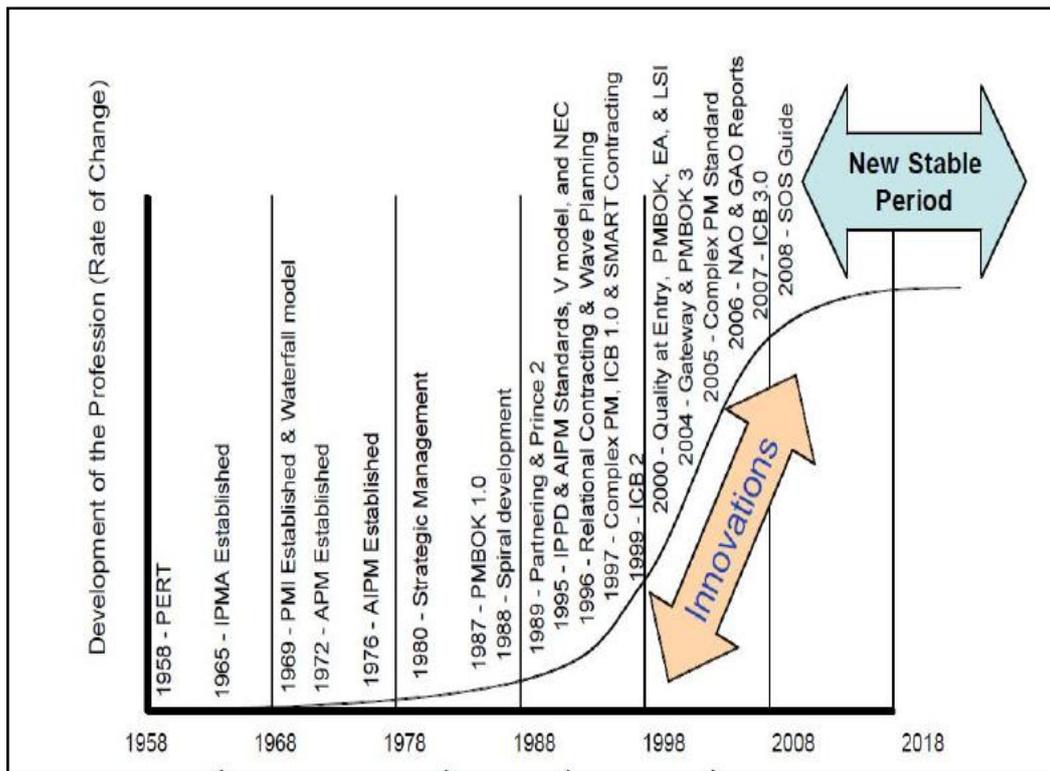


Figure 4.1. Chronologie relative au management de projet. Source : Dombkins, 2008. Cité dans Nguyen, 2011

Aujourd’hui, le management de projet se développe dans plusieurs domaines (ingénierie, informatique.....) mais il reste en confusion avec le terme de la gestion du projet. Pour cela, L’AFNOR (X50-105 AFNOR 1991) définit le management de projet en tant que deux fonction de direction et de gestion, la première est assurée par un chef de projet et la deuxième est assurée par un contrôleur de projet. La direction de projet est responsable de la conduite et l’organisation d’un système suite aux directives fixées. La gestion de projet fournis des détails permettant à la direction de décider comment mettre en œuvre les fonctions du pilotage d’un projet (Garel 2003).

Nous concluons donc que les fonctions du management de projet sont plus vastes que celles de la gestion du projet. Elles comprennent les tâches de la direction, de la conduite opérationnelle et du pilotage (Avoine, 1998).

A la fin, le management reste le levier principal de la réussite de tout projet au vu de la gamme d’avantages qu’elle lui assure. Avant d’explorer le concept de la stratégie, il faut d’abord comprendre la situation spécifique du projet dans son environnement.

#### 4.1.1. Définition du projet :

Le concept de projet est évoqué depuis l'époque des pharaons pendant la construction de la pyramide où il était nécessaire de mettre en œuvre des travaux de spécifications techniques précises, dans une durée définie et utiliser des ressources matérielles et humaines limitées (Garel et al. 2001). En effet, la littérature sur le management de projet pourvoit plusieurs définitions pour mieux comprendre ce qu'est un projet. Il existe nombreuses définitions de ce concept qui apparaissent toutes similaires à maints égards (tableau 4.1).

Tableau 4.1. Définition de projet

Source	Définition
<b>PMBOK, (2017)</b>	Un projet est une initiative temporaire conçu pour créer un produit, un résultat ou un service unique.
<b>O'Shaughnessy, (2005)</b>	Un projet correspond à la mise en œuvre d'une activité spécifique et temporaire conçus pour produire des biens livrables particuliers pour atteindre de résultats spécifiques.
<b>Midler, (1996)</b>	Une activité visant à atteindre un but global engageant la responsabilité du résultat, la définition des ressources, des acteurs et des méthodes à mobiliser.
<b>Pinto et Selvin (1987)</b>	Un projet est une organisation de personnes dédiée à un but ou objectif spécifique. Il implique de grandes entreprises, coûteuses, uniques, ou à haut risque qui doivent être terminés d'ici une certaine date, pour une certaine somme d'argent, dans un certain niveau de rendement attendu. (traduction libre)
<b>Cleland et King (1983)</b>	Un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique devant respecter un échéancier, un budget et qui franchit typiquement des frontières organisationnelles. Il est unique et en général non répétitif dans l'organisation.

Après toutes ces définitions, nous pouvons relever quelques points et les résumer :

**Le projet est un ensemble d'activités nées afin de réaliser un produit ou un service avec des ressources humaines et matérielles dans un délai et un coût précis permettant l'atteinte des objectifs.**

Néanmoins ces définitions font toutes références à un certain nombre de caractéristique commune permettant de reconnaître le caractère unique de projet (Pinto et Prescott, 1988). Par ailleurs, il faut prendre en compte les trois contraintes (temps, ressources et spécifications techniques) dans tous types de projets pour atteindre les objectifs. Ces contraintes se changent selon la nature de projet, par exemple dans les projets complexes qui ont un délai long, « *il est plus facile de concentrer sur les spécifications techniques et les respecter, on peut tenir un délai avec des ressources importantes qu'avec des ressources réduites* » (Garel et al, 2001). La cohérence entre ces contraintes est essentielle dans la réussite de tous types de projets. Donc, il est essentiel d'avoir une coordination stricte entre la gestion du cout, du délai et de la qualité (Garel et al, 2001) :

- a. **La contrainte de l'échéancier** : tout projet dépasse sa durée d'exécution subira une pénalité de retard mentionnée dans les contrats d'exécution. Le retard peut conduire à des problèmes opérationnels ou économiques du projet notamment pour les projets de lancement de nouveaux produits. Les compétences de planification (PERT et Gant) peuvent gérer plus efficacement le temps du projet.
- b. **La contrainte du coût** : renvoie au budget global du projet. ce dernier inclut toutes les ressources (financières, humaines et matérielles), mais parfois, une augmentation se produit en raison de l'incompétence de la manœuvre choisie et de l'insuffisance des équipements techniques. Cette gestion nécessite des méthodes de contrôle de gestion spécifique.
- c. **La contrainte de la qualité** (spécification technique) : peut être formée en description détaillée d'un service ou d'un ouvrage à réaliser, notamment quand le projet comprend un contrat entre les clients et le fournisseur. Cette contrainte peut être appliquée sur les spécifications fonctionnelles (besoin à atteindre) et techniques (fiabilités, maintenabilité...) surtout dans l'avant-projet dont l'objectif est de présenter un projet détaillé et de définir un budget et un délai pour satisfaire une clientèle potentielle.

#### 4.1.2. L'environnement du projet :

Plusieurs chercheurs ont mentionné que le projet est inscrit dans un environnement où il doit interagir avec lui. En 1992, O'Shaughnessy a défini le projet comme un système qui passe par un processus très détaillé pour transformer les intrants et les extrants, ce système est affecté par son environnement interne et interagit avec l'environnement

externe. La figure (4.2) représente le modèle proposé par cet auteur concernant le système de projet. En 1996, Corriveau a confirmé les résultats précédents et a proposé un autre modèle de définition du système du projet. Selon cet auteur, le projet est un système social, vivant et complexe par la variété des facteurs qu'il influence mais il peut se développer, s'organiser et s'adapter avec les différents changements de sa nature.

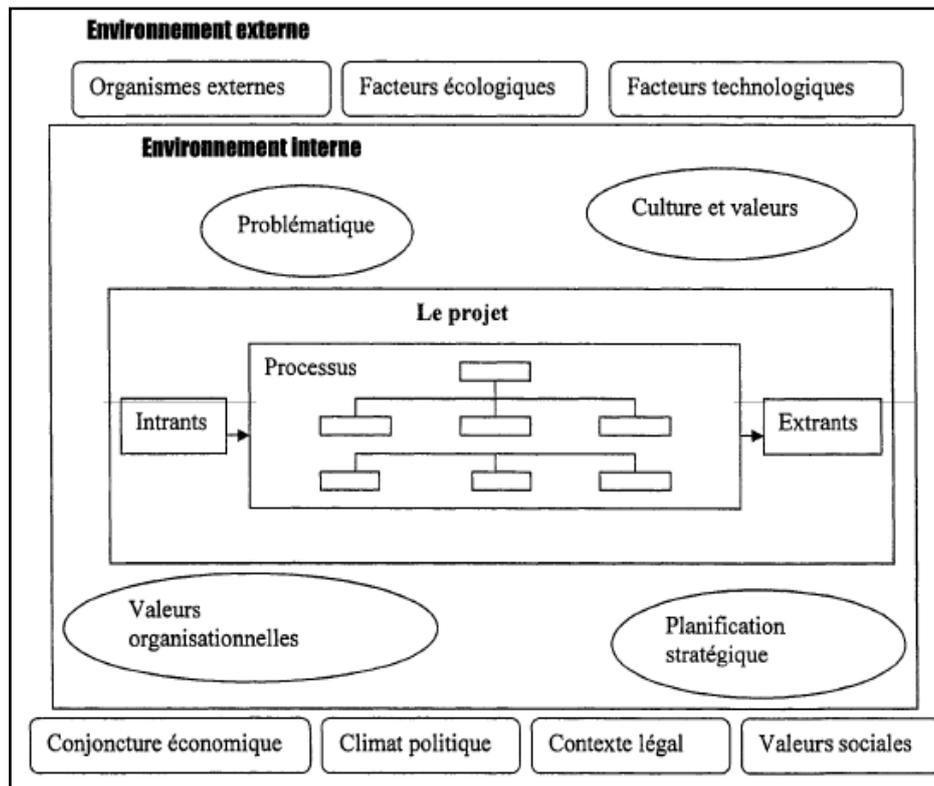


Figure 4.2. Le projet est un système source : O'Shaughnessy, 1992 ; cité dans Chahmi

### 4.1.3. Typologie des projets :

Pour mieux comprendre les différentes typologies de projet nous nous appuyons sur les travaux de Garel et al(2001), ces auteurs ont proposé trois types selon l'objet du projet, l'importance économique du projet dans l'entreprise et les clients du projet.

#### 4.1.3.1. Selon leur objet :

Nous trouvons trois catégories de projet : **les projets de productions unitaires**, les projets de conception de produit nouveau et les opérations exceptionnelles et complexes. Plusieurs modes de gestion de projet ont émergé dans ces catégories.

- La **gestion des projets de productions unitaires** (dans le modèle « standard ») contient deux dimensions (organisationnelle et instrumentale). La dimension

d'organisation précise le cadre de responsabilité fondée sur : Le maître d'ouvrage qui est le responsable de La définition des objectifs, le maitre d'œuvre qui joue à la fois le rôle d'un architecte, d'un ensemblier (les responsabilités des choix de conception globaux et de division en tâches de travail) et le rôle de coordinateur de la réalisation du projet (préparation des appels d'offres, choix des contractants, planifier les taches, suivi des travaux et contrôle de la réalisation) ainsi les responsables de lots qui assurent l'exécution des différentes tâches élémentaires du projet. La dimension instrumentale regroupe un certain nombre d'outils attachés à la décomposition du projet, sa planification et le contrôle de coûts.

- **La gestion des projets de conception des produits nouveaux** est apparue dans les années 1970. Le nombre et la complexité des projets à cette époque exigeaient une meilleure coordination et une meilleure intégration des différentes logiques. Le rôle du chef de projet a été évolué vers des rôles de directeurs de projet. Ces directeurs n'ont plus une importance économique et décisive dans la concurrence économique. **La gestion des opérations exceptionnelles et complexes** utilise souvent l'approche projet, pour éviter la répétitivité, en particulier lorsqu'elles impliquent différents acteurs de plusieurs services de l'entreprise et d'autres entreprises, et d'une certaine ampleur.

#### 4.1.3.2. Selon leurs importances économiques :

En 1993, Midler a proposé cette typologie qui repose sur l'aspect économique de l'entreprise. Il a suggéré quatre catégories (figure 4.3).

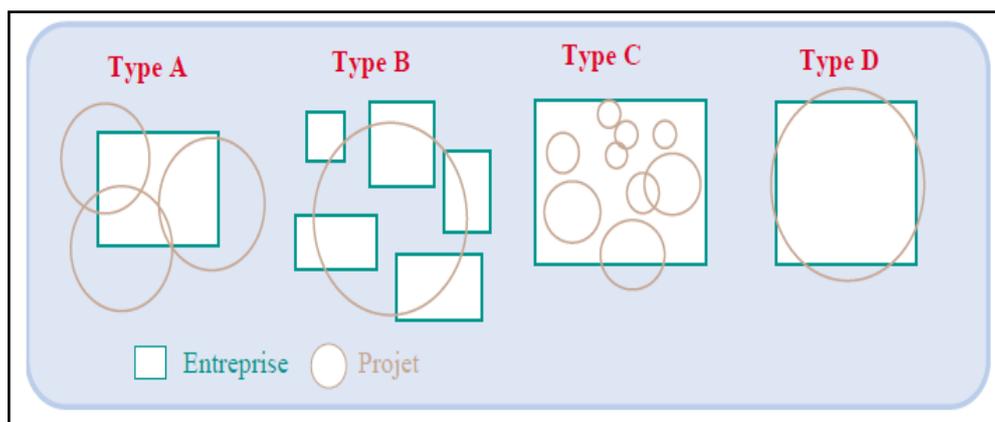


Figure 4.3. Typologie des projets en fonction de leur importance économique dans l'entreprise source : Midler (1993), cité par Garel et al (2001)

**Type A :** Il est présenté par une entreprise dominante. Cette entreprise mobilise d'autres entreprises pour réaliser des projets d'envergure, indispensables à sa survie, qui

seront divisés en sous-projets. Comme le cas de l'industrie automobile. La structure du projet affectera les réglementations qui régissent l'entreprise dominante. Par conséquent, la problématique clés d'autonomie et de spécificité des organisations de projet liées à ces réglementations restent à résoudre.

**Type B :** Présente le projet qui est au cœur de la régulation : Il est l'identité la plus forte qui possède une personnalité financière et juridique. L'entreprise relève de l'administration générale du projet. Donc, le projet offre des opportunités des coopérations entre des entreprises et des collaborations entre les intervenants qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble (Vignikin, 2013). Les relations contractuelles sont plus développées, dans le but d'organiser l'interaction des agents économiques appartenant à des entreprises qui ont généralement des intérêts différents.

**Type C :** Il peut être illustré par les cas de la pharmacie et de la chimie fine. Dans ce type, l'entreprise gère plusieurs petits projets, relativement indépendants et chacun ayant sa propre durabilité. Ces projets font partie des procédures utilisées par l'entreprise. Nous ne pouvons pas trouver une structure organisationnelle, n'importe quel acteur projet peut devenir simultanément le chef de projet. L'une des actions importantes est de gérer le portefeuille des projets, d'interrompre certains projets pour accélérer d'autres ou d'introduire de nouveaux projets.

**Type D :** Correspond au cas des start-up. L'entreprise se fusionne avec le projet lors de sa création. C'est-à-dire la réussite du projet signifie la réussite de l'entreprise et la mort du projet signifie la mort de l'entreprise.

#### **4.1.3.3. Selon leurs clients :**

Nous trouvons deux catégories (les projets à coûts contrôlés et les projets à rentabilité contrôlée) qui ont été distinguées suite à la manière de négociation des contraintes du projet.

- **Les projets à coûts contrôlés :** Ils sont les projets où le client a négocié et a connu les spécifications techniques, le budget et le délai. En effet, l'ensemble de ces projets est verrouillé contractuellement, la marge bénéficiaire du maître d'œuvre dépendra principalement de sa bonne maîtrise du coût, du délai et des solutions aux problèmes techniques rencontrés dans le contrat. Parfois, cela entraînera une

modification des spécifications. Dans ce cas, il existe deux types de contrats: les marchés à prix fixe (correspondant aux obligations de résultat) et à prix non négociables et le marché en régie qui répond aux obligations de moyens.

- **Les projets à rentabilité contrôlée :** Lorsque le projet répond principalement au développement d'un nouveau produit à vendre dans un marché concurrentiel (par exemple le développement de voitures). Cette catégorie de projet se caractérise par la présence du client potentiel. De cette manière, la communication entre cahier des charges, coûts et délais devient plus subtile, car les opinions sur lesquelles elles se fondent ne sont pas toujours aussi faciles à justifier et, au fur et à mesure de l'avancement du projet, l'environnement concurrentiel peut évoluer pour impliquer l'arbitrage initial. Dans ce cas, la présence en entreprise d'un acteur pouvant agir comme porte-parole de ces clients inconnus détermine la définition des spécifications techniques, du délai et du coût.

Garel et al. (2001) ont souligné que ces deux types ne sont pas indépendants. Par rapport aux types précédents, en général, les projets de type B contrôlent les coûts, tandis que les projets de type A contrôlent les bénéfices. Le projet Type D est plus à même de contrôler la rentabilité. Pour le projet Type C, nous pouvons trouver tous les cas.

Nous avons cité les différents types de projets, mais ce dernier ne saurait être réalisé sans être conçu. La variété des problématiques sur le management de projet nous invite à intéresser d'une part au cycle de vie du projet (différentes phases) et d'autre part aux différents acteurs impliqués dans le cadre du projet.

#### **4.1.4. Cycle de vie du projet :**

Nous avons mentionné auparavant que le projet a une date de début et une date de fin, la durée entre ces deux dates est appelée « cycle de vie » ou « durée de vie » comme le propose Wideman (2004), Turner (2006) et Abdomerovic (2012) qui considèrent que cette forme d'expression prend mieux en compte le caractère temporaire du projet et son environnement. Selon le PMBOK (2017), le cycle de vie du projet se définit comme « *la série de phases que celui-ci traverse, depuis son lancement jusqu'à sa clôture. Il fournit un cadre de référence pour manager le projet, quelque soit la nature du projet concerné. Les phases sont effectuées de façon séquentielle, itérative ou en parallèle* » (figure 4.4).

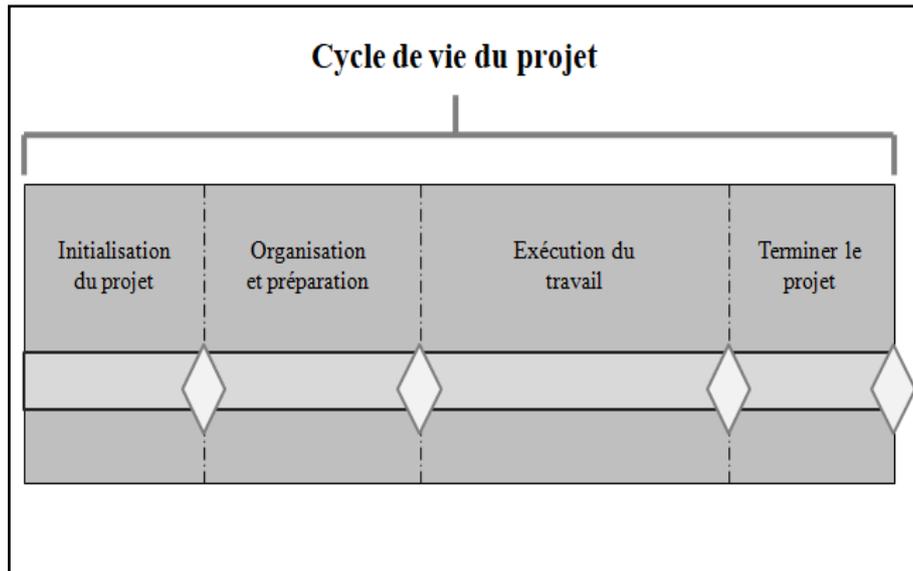


Figure 4.4. Cycle de vie du projet source : PMBOK, 2017. Pp 18

En effet, nombreux chercheurs et praticiens ont participé à enrichir les connaissances sur le nombre des phases du projet. A titre d'exemple, Archiblad (1974) a sélectionné six phases, sont détaillées et ne sont que des subdivisions des quatre phases élucidées au niveau de la figure précédente. Pour King et Cleland (1988), ils proposent un cycle de vie, comprenant cinq phases, à savoir la phase de **conception**, de **définition**, de **production** ou d'**acquisition**, d'**opérationnalisation** et de **désinvestissement** (*diversement*). Ce modèle peut être utilisé avec n'importe quel système (système de gestion, système d'exploration spatiale, etc). En 1990, Pinto et Mantel ont proposé un cycle de vie composé de deux phase en réduisant le modèle d'Adams et Barndt (1988) (phase **stratégique** et phase **tactique**). Cependant, le modèle le plus connu est celui d'Adams et Barndt (1988), qui a été utilisé dans nombreuses études. Ce modèle comporte quatre phases, à savoir la phase de **conception**, la phase de **planification**, la phase de **réalisation** et la phase de **clôture**.

La phase **conception**, c'est le moment où les besoins stratégiques et les solutions possibles sont déterminés par la haute direction, aussi l'objectif initial est fixé et les ressources nécessaires à l'exécution du projet sont examinées (Pinto et Prescott, 1988). Cette phase est essentielle parce qu'à ce moment la haute direction décide de lancer le projet ou non. Après l'adhésion de la 1<sup>ère</sup> phase, le projet entre dans la phase de **planification**, durant cette phase, les plans d'action doivent être établis relativement aux objectifs initiaux. Aussi il faut préciser les ressources impliquées, le coût et la méthode utilisée pour la réalisation. A cette phase, une étude de faisabilité est aussi prévue (Belout,

1992). Par la suite, la phase de **réalisation**, où le projet prend vie, cette phase contient le processus contractuel (appel d'offre, passation de marché), la planification et le suivi du lot et la réalisation des tâches du projet (Belout, 1992). Enfin la phase de **clôture**, une fois le projet est achevé, les résultats du projet sont livrés au client/utilisateur, les ressources sont décomposées, les ressources humaines sont réaffectées à d'autres fonctions, et le projet est évalué (Pinto et Prescott, 1988; Belout, 1992). Cette phase permet d'identifier les faiblesses du projet et de proposer des mesures correctives à adopter.

Le cycle de vie du projet est géré en réalisant « un groupe de processus » tout au long de sa durée de vie. Il existe différentes terminologies pour désigner l'expression « *groupe de processus* ». Nous distinguons ainsi le « *cycle de contrôle d'un projet* » au sens de Wideman (2004), de la « *gestion du cycle de vie* » au sens de Turner (2006) et enfin les « *groupes de processus de management de projet* » selon le PMBOK (2017). Ce dernier définit un groupe de processus de management de projet comme un ensemble des processus visant à atteindre les objectifs spécifiques du projet. Ils sont indépendants des phases de projet et se sont répartis en 5 groupes, à savoir : l'initialisation, la planification, l'exécution, la maîtrise et la terminaison la clôture (figure 4.5).

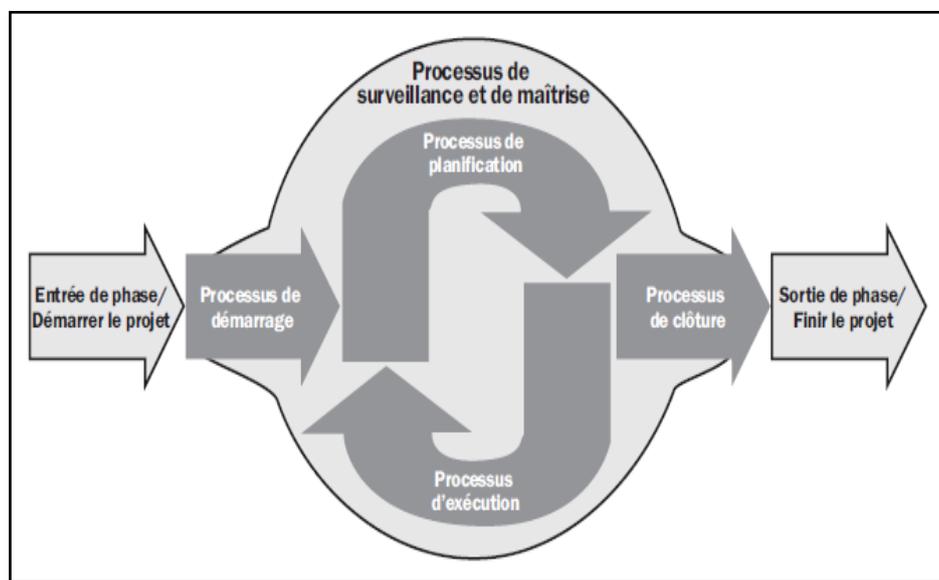


Figure 4.5. Les groupes de processus de management de projet source : PMBOK, 2013

Le groupe de processus d'**initialisation**, consiste à l'obtention d'une autorisation de démarrage pour définir une nouvelle phase d'un projet existant ou un nouveau projet. Le processus de **planification**, se consacre à planifier les actions nécessaires pour atteindre les objectifs, aussi l'établissement du plan du management qui contient des déterminations sur

la gestion du périmètre, du calendrier, du coût, de la qualité, des ressources humaines, de la communication, des équipes, des risques... Le processus d'exécution concerne la réalisation des actions planifiées dans le plan de management afin de satisfaire aux exigences du projet. Le processus de **maitrise** consiste à suivre, à mesurer régulièrement l'avancement et la performance de projet et à identifier les éventuels changements. Finalement, le groupe de processus de **clôture** permet d'achever officiellement un projet, une phase ou un contrat.

En effet, la réalisation de chaque projet passe par plusieurs phases mais aussi nécessite la participation de plusieurs personnes pour atteindre sa performance. Ces dernières sont liées directement ou rattachées d'une façon moins formelle au projet. Pour cela il est essentiel de déterminer les différents intervenants du projet et leurs niveaux de participation.

#### **4.1.5. Acteurs de projet :**

Plusieurs recherches ont été menées sur la problématique des intervenants du projet (Clark et Wheelwright, 1992 ; Garel et al. 2001). En effet, au niveau de la littérature du management les chercheurs se sont appuyés dans leurs études sur un acteur central qui prend les différentes appellations comme : le chef de projet, directeur de projet, manager, coordinateur... etc en supprimant le travail d'équipe exercé. En 1993, Midler a ajouté le terme « acteur-projet » pour définir le travail d'équipe autour de l'acteur central. En guise de ce qui précède, nous pouvons définir un acteur de projet comme une personne ou une organisation qui a une relation directe ou indirecte avec le projet. Selon le PMBOK (2017), les acteurs qui interviennent au projet sont regroupés sous le nom de « parties prenantes » qui se définit comme les personnes, les groupes ou les organisations qui participent au projet et dont leurs intérêts peuvent affecter positivement ou négativement la performance ou le résultat du projet. Le nombre d'acteurs impliqués au projet varie selon la nature et la complexité du projet. Au niveau des projets de constructions nous trouvons plusieurs intervenants chacun ayant un rôle bien précis à réaliser. Nous citons : le maître d'ouvrage, assistant à maître d'ouvrage, maître d'ouvrage délégué, les entreprises de réalisation, maître d'œuvre, contrôleurs techniques, services publics, l'utilisateur....

La particularité des projets de construction réside dans la présence d'une réglementation, le statut du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre soumis à des lois

publiques. Nous présentons sous-dessous les différents acteurs que nous pouvons trouver dans un projet de Construction.

#### **4.1.5.1. Maitre d'ouvrage :**

Le maitre d'ouvrage ou MOA est une personne morale ou physique, privée ou publique pour le compte de laquelle les travaux sont exécutés. Il est tenu de respecter toutes les exigences déterminées par la réglementation ainsi c'est à lui de fixer les objectifs à atteindre, le budget et la durée prévisionnelle de réalisation et assurer le pilotage et le suivi du projet. Il peut être notamment l'Etat, les collectivités territoriales (wilayas et communes) et les établissements publics.

Le maitre d'ouvrage a la possibilité de désigner un délégué pour l'aider à exécuter ses tâches, selon le code des marchés publics (2016) le maitre d'ouvrage délégué est chargé de faire l'interface entre le MOA et le maitre d'œuvre. En revanche, dans les projets complexes ou conjoncturels, le MOA peut recourir à une assistance générale à caractère administrative, financière et technique<sup>10</sup>. L'assistant à maitre d'ouvrage peut être une personne publique ou privée, son rôle dans un projet ou un programme est incompatible avec les missions du maitre d'œuvre, de réalisation des travaux ou de contrôle technique.

#### **4.1.5.2.Maitre d'œuvre :**

Selon le code des marchés publics (2016),le maitre d'œuvre peut être une personne physique ou morale qui a les conditions de qualification professionnelle, la compétence technique et les moyens nécessaires à la réalisation de maitrise d'œuvre pour le compte du MOA, en s'engageant à ce dernier, sur la base des conditions suivantes: " Coût, objectifs, délais et normes de qualité. Il peut être un architecte ou un bureau d'étude multidisciplinaire agréé par la loi en vigueur. Il est considéré comme responsable de la conception architecturale et le respect des études préalables lors de la réalisation de l'ouvrage.

---

<sup>10</sup>Article 16, Décret exécutif n° 14-319 du 22 Moharram 1436 correspondant au 15 novembre 2014 modifiant la répartition par secteur des dépenses d'équipement de l'Etat pour 2014.

#### **4.1.5.3.Entreprise de réalisation :**

Premièrement l'entreprise est définie selon Bressy et Konkuyt (2000) comme « *unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens, des services destinés à la vente* ». Dans le domaine de construction, l'entreprise est chargée de construire l'ouvrage. Elle est sélectionnée par le maître d'ouvrage suite à ses capacités techniques et matérielles.

#### **4.1.5.4.Les contrôleurs techniques :**

Les contrôleurs techniques ont la mission de vérifier les calculs, les plans et les données techniques de l'ouvrage pour prévenir les dangers techniques susceptibles ainsi de veiller à ce que les travaux soient réalisés conformément à la réglementation en vigueur.

#### **4.1.5.5.Les services publics :**

Nous observons souvent que les services publics interviennent dans la réalisation des projets car ils sont responsables des études relatives aux problèmes d'urbanismes où ils gèrent les réseaux auxquels le futur ouvrage sera intégré.

#### **4.1.5.6.Les utilisateurs :**

L'utilisateur est la personne qui bénéficie du projet réalisé à titre personnel. Dans les projets architecturaux, l'utilisateur joue un rôle très important dans la mesure où le MOA veille à respecter ses choix et ses souhaits à chaque étape de réalisation.

Nous avons mentionné précédemment que les projets de constructions sont caractérisés par la grande diversité d'acteurs. Alors, pour la réussite du projet, il est convenable de les identifier, clarifier leurs rôles et leurs responsabilités ainsi que de définir la relation entre eux.

Dans cette catégorie des projets, nous trouvons deux modèles de relations entre les acteurs dans le processus de planification du projet : **le modèle hiérarchique** séparation des tâches entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre ou les techniciens experts et les usagers (c'est le système qui prévaut actuellement en Algérie)(figure 4.6) et **le modèle négocié** modification radicale des rapports entre les acteurs (figure 4.7)(Azzag, 2012).

Selon Azzag (2012) la différence entre ces deux modèles se situe à l'interaction entre les différents acteurs de la base au sommet, la consultation, la sensibilisation, la prise de décision interactive qui devrait aboutir à une stratégie partagée.

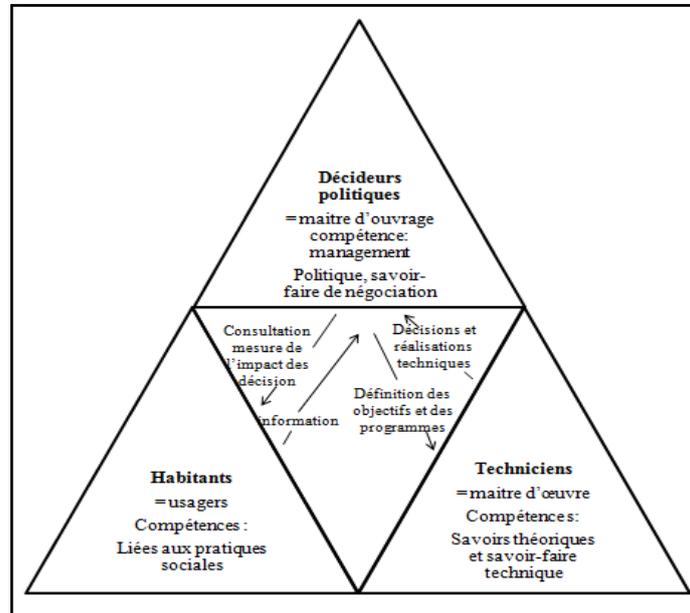


Figure 4.6. Modèle hiérarchique Source: AZZAG, 2012, p. 238

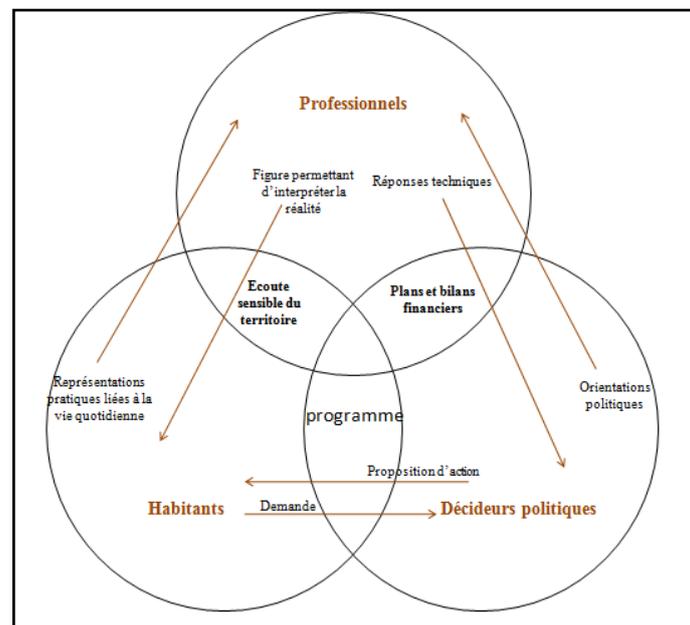


Figure 4.7. Modèle négocié Source: AZZAG, 2012, p. 238

Au final, le management de projet est la démarche qui consiste à conduire les acteurs à atteindre les objectifs définis, en respectant le délai, le coût et la qualité. Ces objectifs sont proposés par certaines stratégies présentées auparavant. La stratégie, cette

arme suit une démarche que nous présentons avec ses outils en mentionnant les facteurs de succès et les différentes analyses.

#### **4.2.La stratégie :**

Le concept de stratégie est difficile à déterminer, plusieurs chercheurs ont mentionné qu'il n'existe aucune définition consensus dans la littérature. En effet, la première utilisation du mot stratégie a été dans le domaine militaire (du grec stratos : armée et agein : conduire) à la fin du XVIIIe s. Selon, Clausewitz la stratégie est la théorie relative à l'utilisation d'engagement aux différents services de la guerre. Au début des années soixante le terme stratégie est apparu dans le domaine du management, en prenant une signification plus large et couvrant les objectifs par rapport aux ressources planifiées (Desreumaux et al, 2009).

Les recherches sur le concept de la stratégie est développé d'une manière importante dans le domaine de la gestion des entreprises. Chandler (1962) définit la stratégie comme: *«la définition des buts et des objectifs à long terme et l'allocation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés »*. en 1968, Ansoffa affirmé cette dernière et a définit la stratégie comme *« l'ensemble de décision prise en fonction de la nature du projet »*. Alors, Mintzberg (1978) a enrichi cette définition en ajoutant un côté opérationnel (cité dans Chiarello, 2015). Pour sa part, Porter (1991) a défini la stratégie comme *« la combinaison des objectifs à atteindre et les ressources par lesquels les atteindre »*. Selon Marchesnay (2004), elle est un ensemble composé de réflexion et d'action dont le but est déterminer les objectifs généraux et le choix des moyens pour atteindre ces objectifs, mettre en œuvre les actions et les activités ainsi de contrôler la performance liée à l'exécution de ces objectifs.

A partir de ces définitions, nous remarquons que la stratégie est basée sur trois éléments : la fixation des objectifs à atteindre, l'identification des ressources nécessaires et la planification des actions (planification stratégique).

La pratique de la stratégie a été évoluée en deux périodes. Durant la première période, la stratégie est liée à des principes d'adaptation à l'environnement dans le but d'obtenir une position dominante et la défendre (Porter, 1980), elle est basée sur le modèle

SWOT<sup>11</sup>, par contre, durant la deuxième période, la stratégie vise la transformation permanente du jeu concurrentiel du moment que les chercheurs ont voulu changer la nature stable de la stratégie d'avant, surtout après la notion du changement (Mintzberg, 1973).

Nous retrouvons donc, que le besoin d'une stratégie se change à deux positions : une position conflictuelle où nous avons besoin d'une stratégie pour battre un adversaire et une position rationnelle où nous avons besoin à atteindre un but précis (Kwane, 2017).

L'objectif de notre recherche nous mène à une position rationnelle et non pas à une position concurrentielle. Les méthodes existantes entre autre le modèle SWOT et ses outils complémentaires vont être analysés.

#### **4.2.1. Le modèle SWOT :**

Le modèle ou l'analyse SWOT souvent appelée la matrice SWOT est l'abréviation anglaise de **Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats** dont l'équivalent français est AFOM : **A**touts ou **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enaces. Il est considéré comme un outil stratégique qui aide à déterminer les actions envisageables au niveau d'un projet en examinant les points forts, les points faibles, les menaces et les opportunités et en prenant en compte son environnement interne et externe (Hardy, 2016). D'autres chercheurs l'ont défini comme un outil d'aide à la décision qui représente le lien entre cette dernière et l'analyse d'une situation à un moment donné. Il permet d'augmenter les capacités à atteindre des objectifs à moyen/long terme (guide de réalisation d'un développement stratégique, 2015).

Cet outil a été développé dans le milieu des entreprises des pays industrialisés, pour être un des outils de planification stratégique. Il a été exercé pour la première fois au niveau de Harvard business school, ensuite développé par quatre professeurs de la même école au début des années 60 et connu sous le sigle LCAG du nom de ses développeurs (**L**earned, **C**hristensen, **A**ndrews et **G**uth)(Soilhi et Hajraoui, 2017). Aujourd'hui plusieurs modèles de planifications stratégiques ont été appliqués.

Ce modèle permet de sortir des facteurs dominants et déterminants, internes et externes du projet et propres à influencer son succès (l'analyse SWOT : fiche technique Euréval, 2010). Il vise à identifier les stratégies qui réduisent l'impact des faiblesses et des

---

<sup>11</sup> SWOT : **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities et **T**hreats

menaces et qui maximisent la puissance des forces et des opportunités. Son résultat est représenté sous la forme d'un tableau à quatre cases (figure 4.8).

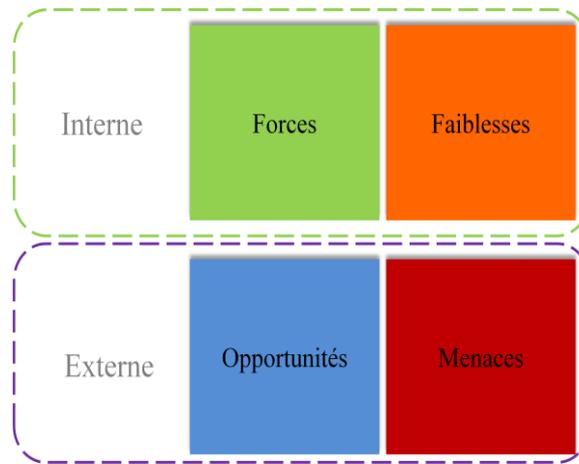


Figure 4.8. La représentation de l'analyse SWOT source : concevoir une stratégie : l'analyse SWOT, 2019

La réussite de l'analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

➤ **Diagnostic interne :**

Le diagnostic interne a pour objectif la définition des capacités et des défaillances du projet. Il est représenté par la première ligne de la figure ci-dessus.

**Les forces :** Ce sont des facteurs positifs internes qui contiennent les capacités, les compétences et les pouvoirs qui aident, facilitent et assurent des avantages différentiels au niveau de la réalisation du projet (Lepage et Harvey, 2009).

**Les faiblesses :** Ce sont des facteurs négatifs internes qui peuvent créer un obstacle ou un handicap lors de la réalisation du projet.

➤ **Diagnostic externe :**

Le diagnostic externe a pour objectif de détecter les modifications actuelles et potentielles de l'environnement externe qui peuvent influencer le succès du projet. Ces changements se sont identifiés en tant qu'opportunités et menaces pour le projet (Latour, 2015).

**Les opportunités :** Ce sont des facteurs extérieurs qui sont représentés sous forme de circonstance ou occasion positive sur le déroulement du projet. (L'analyse SWOT : fiche technique Euréval, 2010).

**Les menaces :** Ce sont des facteurs extérieurs négatifs. Ils sont des problèmes avec des tendances défavorables ou des troubles environnementaux qui conduiraient à une détérioration du processus de réalisation du projet (Besson et al, 2010).

Charpentier, P (2001) a rassemblé toutes ces informations issues du diagnostic interne et externe dans le tableau ci-dessous (4.2) :

Tableau 4.2. Diagnostic interne et externe de la matrice SWOT

Diagnostic externe et interne	Forces internes	Faiblesses internes
Opportunités externes	Exploiter les forces pour s'emparer des opportunités.	Réduire ses faiblesses ou acquérir des compétences pour s'emparer des opportunités.
Menaces externes	Exploiter les forces pour limiter les menaces.	Réduire ses faiblesses pour diminuer les menaces.

Source : Charpentier (2001)

#### 4.2.1.1. Les approches de l'analyse SWOT :

La réalisation de la matrice SWOT passe par deux niveaux : L'approche globale et l'approche stratégique.

L'approche globale se définit comme une technique d'analyse de situation qui a pour but d'intégrer tous les aspects de l'objet étudié. Elle permet d'orienter les décisions concernant la conduite du projet et de rassembler les différents facteurs participant à la réussite ou l'échec de ce dernier. A ce niveau les décideurs ont une perspective globale de l'impact, de la structure et de l'environnement du projet. De ce fait, ils peuvent évaluer les facteurs clés de succès, les opportunités et les faiblesses en les examinant pour atteindre les objectifs (Brahimi, 2014). Le tableau (4.3) résume l'approche globale :

Tableau 4.3.L'approche globale sous forme de tableau

	Elément pertinentes pour atteindre l'objectif du projet	Elément perturbants pour la réalisation de l'objectif
Approche interne Attribut du domaine stratégique	Forces	Faiblesses
Approche externe Attribut de l'environnement	Opportunités	Menaces

Source : Brahemi, 2014

Une fois la matrice SWOT complétée, il est nécessaire de passer à la matrice de Confrontation<sup>12</sup> pour mettre en place une stratégie de développement. Cette dernière est divisée en quatre stratégies en fonction de la situation du projet et les capacités internes et externes (tableau 4.4) :

Tableau 4.4. La matrice de confrontation

Interne/Externe	Opportunités	Menaces
Forces	Stratégie d'attaque Tirez en le maximum	Stratégie d'ajustement Rétablissez les points forts
Faiblesses	Stratégie de défense Surveillez étroitement la concurrence	Stratégie de survie Contournez les difficultés

Source : (s.d)

- **La stratégie d'attaque** : consiste à développer les opportunités extérieures qui s'appuient sur les forces internes du projet.
- **La stratégie d'ajustement** : consiste à traiter les menaces en s'appuyant sur les forces spécifiques du projet pour intégrer de nouvelles règles et s'y adapter.

<sup>12</sup>La matrice de confrontation : est un moyen de faire des liens entre les forces, faiblesses, opportunités et menaces dans le but d'arriver à une stratégie.

- **La stratégie de défense** : consiste à surveiller l’environnement et surmonter les faiblesses pour les faire disparaître.
- **La stratégie de survie** : consiste à diminuer les faiblesses pour réduire la vulnérabilité du projet face aux menaces extérieures.

#### 4.2.1.2. Les outils analyse complémentaires :

Pour réussir l’analyse SWOT, plusieurs outils de planification stratégique dans les années suivantes viennent de la renforcer. Ces outils permettent de mieux analyser le processus interne et externe du projet. Après plusieurs recherches sur ces outils nous les avons regroupés dans le tableau 4.5 en fonction de leur environnement interne et externe.

Tableau 4.5. Les outils d’analyse complémentaire

Diagnostic externe	Diagnostic interne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L’analyse des facteurs clés externes de succès</li> <li>- L’analyse PESTEL</li> <li>- La méthode des scénarios</li> <li>- L’analyse des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L’analyse des facteurs clés internes de succès</li> <li>- L’audit des ressources</li> <li>- L’analyse des compétences</li> <li>- L’analyse des parties prenantes</li> <li>- L’analyse SEPO</li> <li>- L’analyse des risques</li> </ul>

Source : auteur, 2019

Nous avons mentionné auparavant que l’objectif de l’analyse SWOT est d’avoir une stratégie pour réussir le projet. Pour cela, nous voyons que l’identification des facteurs clés de succès interne et externe est une étape primordiale dans sa réalisation. Dans les paragraphes ci-dessous nous présentons les différents outils qui aident à alimenter cette analyse commençant par l’analyse des facteurs de succès des projets.

##### 4.2.1.2.1. L’analyse des facteurs clés de succès :

L’analyse des facteurs clés de succès est utilisée pour alimenter le diagnostic interne et externe d’un projet. Elle est utile lorsqu’elle est utilisée pour définir une nouvelle stratégie ou proposer un plan d’action en les combinant avec une analyse SWOT dans le

diagnostic interne et l'analyse PESTEL dans le diagnostic externe (les facteurs clés de succès, 2014).

Cette analyse commence par une réflexion sur tous les éléments stratégiques du projet pour maîtriser la réussite du projet qui s'enchaîne par une classification des facteurs sur la base de leur importance et leur influence sur le projet. En management de projet, plusieurs chercheurs ont mentionné que ces facteurs se varient selon la nature de projet.

Il est nécessaire de donner la définition du concept « succès de projet » avant d'évoquer les facteurs clés de succès selon la littérature du management pour mieux les comprendre.

#### **4.2.1.2.1.1. Le succès du projet :**

Nous commençons par la définition du concept de « succès » qui est difficile à être déterminé d'une façon précise. Selon Larousse il est défini comme « *le contraire de l'échec et le résultat heureux obtenu dans une entreprise, travail...* ». A cet égard, après plusieurs recherches nous ne trouvons pas un consensus sur ce qu'est exactement le « succès du projet » malgré la diversité des recherches. Selon Pinto et Slevin (1988), en management de projet, très peu de concept sont été discutés par les auteurs sans que les uns et les autres ne s'intéressent à leurs définitions (cité dans Ika, 2011). Par ailleurs, Ika (2009) et Belout (1998), considèrent que le succès correspond à l'efficacité<sup>13</sup> et l'efficacités<sup>14</sup>. Ces deux concepts sont la base dans la performance du projet. Pour cela, plusieurs chercheurs ont suggéré que le succès est synonyme de performance, efficacité et efficacité.

Malgré la complexité et l'ambiguïté au niveau de la définition de ce concept, plusieurs auteurs l'ont considéré comme le respect des quatre critères d'évaluation de succès à savoir le délai, le coût, la qualité et la satisfaction du client (Pinto et Slevin, 1987). D'autres ont mentionné dans leurs recherches que plusieurs projets ont fait l'objet d'un dépassement de budget et de délai et se sont révélés réussis. En effet, ils ont expliqué que la réussite change selon l'objectif de chaque acteur, donc elle devient une estimation subjective qui reflète les besoins de l'évaluateur (Baccarini, 1999 ; Balassi et Tukul, 1996 ; Jugdev et Müller, 2005 ; Ika, 2009 ; Ika, 2011). Ika (2011) donne des exemples concernant

---

<sup>13</sup>L'efficacité : à un certain niveau de ressources nous pouvons maximiser les extrants

<sup>14</sup>L'efficacité : la capacité d'atteindre les objectifs du projet

le point de vue de succès pour chaque acteur : « *les architectes considèrent le succès du point de vue de l'esthétisme, l'ingénieur du point de vue de la sophistication technique, le comptable du point de vue du respect du budget, le gestionnaire des ressources humaines, du point de vue de la satisfaction des employés* ». Dans cette perspective, ces auteurs découvrent qu'il n'y a pas de succès «absolu» mais seulement un succès «perçu» (Zimri, 2011).

Cette divergence d'opinions a conduit les chercheurs de faire la différence entre ce qui est le succès de projet et le succès de la gestion de projet (Wit, 1998 ; Austin et al, 1999). Ces auteurs ont mentionné que le succès est mesuré par l'atteinte des objectifs et selon eux, l'objectif de la gestion du projet est différent de celui du projet. Le premier est lié au respect des délais, des coûts et des qualités fixées au départ par contre le deuxième est lié aux objectifs globaux à long terme (succès en gestion de l'exécution, satisfaction du client).

Munns et Bjeinni (1996) ont considéré le succès de la gestion du projet comme une partie primordiale qui peut contribuer au succès de projet mais ne peut pas le garantir car ce dernier est lié à toutes les phases de projet contrairement au succès de la gestion de projet qui est lié à la phase de planification, réalisation et livraison seulement, comme la montre la figure (4.9).

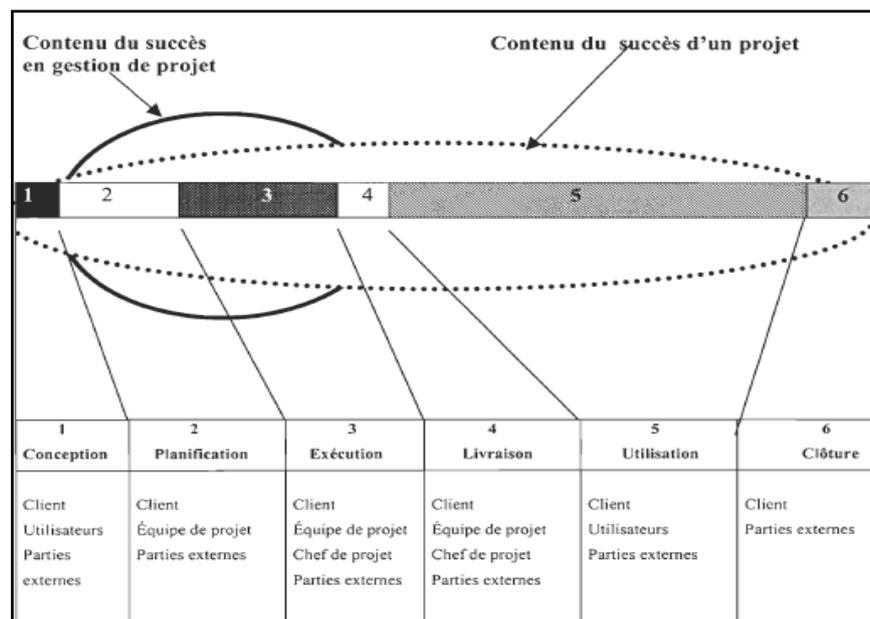


Figure 4.9. Le succès à travers les différentes phases de projet source : Munns et Bjeinni, 1996, cité dans Ichata, 2006

Le succès de projet est un concept difficile à définir mais nous pouvons le mesurer par les quatre critères d'évaluation (temps, coût, qualité, satisfaction des clients) qui se sont définis comme des dimensions pour juger le succès de projet (Diallo et Thuillier, 2004). En effet, plusieurs recherches associent le concept des critères de succès à celui des facteurs de succès et même parfois, de les prendre comme des synonymes (Ika, 2009). Les facteurs de succès correspondent aux conditions, des variables et circonstances qui ont un impact significatif aux résultats des projets (Leidecker et Bruno, 1984).

#### 4.2.1.2.1.2. Les facteurs critiques de succès :

L'intérêt des chercheurs sur le succès de projet les a conduits de proposer des facteurs qui aident à assurer la réussite et éviter l'échec. Selon Belassi et Tukel (1996), la première recherche sur les facteurs de succès et d'échec a été menée par Rubin et Seeling en 1967, qui ont analysé le lien des compétences du chef de projet avec la réussite ou l'échec du projet. Par ailleurs, Hezbroucq (1993) considère que Rockat (1982), Boynton et Zmud (1984) sont les fondateurs en suggérant une méthode pour déterminer ces facteurs au niveau de la planification stratégique dans le but d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs (ika, 2011).

A cette période, plusieurs chercheurs ont proposé des facteurs de succès selon leurs expériences personnelles et non pas à des études de terrain. Pour cela, l'étude de Pinto et Slevin (1986) est la plus connue car elle examine plus de 400 projets dans tous les domaines de recherche et de développement (informatique, construction...) et ils ont proposé une base scientifique de dix facteurs sous contrôle de l'équipe de projet : **la mission du projet, du soutien du top management, la planification et les échéanciers, la consultation des clients, le personnel, les tâches techniques, l'acceptation du client, le contrôle et la rétroaction, la communication et la gestion des problèmes**, ajoutant quatre facteurs extérieurs hors de contrôle de l'équipe projet: **les compétences du chef de projet, le pouvoir et les enjeux politiques, l'environnement et l'urgence** (Pinto et Selvin, 1989). Ces 14 facteurs sont présentés en détails dans le tableau ci-dessous (4.6):

Tableau 4.6. Les quatorze facteurs de succès

	Facteur	Définition
	Mission du projet	Clarté initiale des objectifs et des orientations générales pour

	tous les acteurs.
Soutien du top management	Volonté de la haute direction de fournir les ressources et l'autorité / le pouvoir pour la réussite du projet.
la planification et les échéanciers	Une spécification détaillée des différentes tâches nécessaires pour la réalisation du projet.
consultation des clients	Communication et consultation continues de toute partie prenante.
le personnel	Recrutement, sélection et formation du personnel nécessaire pour l'équipe de projet.
les tâches techniques	Disponibilité de la technologie et de l'expertise requises pour accomplir les étapes spécifiques de l'action technique.
l'acceptation du client	renvoie à l'acceptation de résultat du projet et la satisfaction de ses utilisateurs futurs.
le contrôle et la rétroaction	La qualité d'informations et le contrôle à chaque étape du processus de mise en œuvre.
la communication	La disposition d'un réseau d'information nécessaire à tous les acteurs clés de la réalisation du projet.
la gestion des problèmes	Capacité à gérer les crises imprévues et les écarts par rapport au plan.
les compétences du chef de projet	La compétence administrative, interpersonnelle et technique et le degré d'autorité disponible s'acquittent de ses fonctions.
le pouvoir et les enjeux politiques	Le degré d'activité politique au sein de l'organisation, la perception que le projet favorise et les intérêts personnels d'un membre de l'organisation.
l'environnement	Les facteurs environnementaux externes affectent positivement ou négativement le projet.

l'urgence	La perception de l'importance du projet ou la nécessité de l'exécuter dans les meilleurs délais.
-----------	--

Source : Pinto Slevin, 1989, p. 31-32

Ces auteurs ont regroupé les dix facteurs contrôlables par l'équipe projet dans un instrument de diagnostic appelé PIP (Project Implementation Profile) (figure 4.10) qui permet aux gestionnaires de projet de suivre et évaluer ces facteurs dans le temps (Pinto et Slevin, 1986).

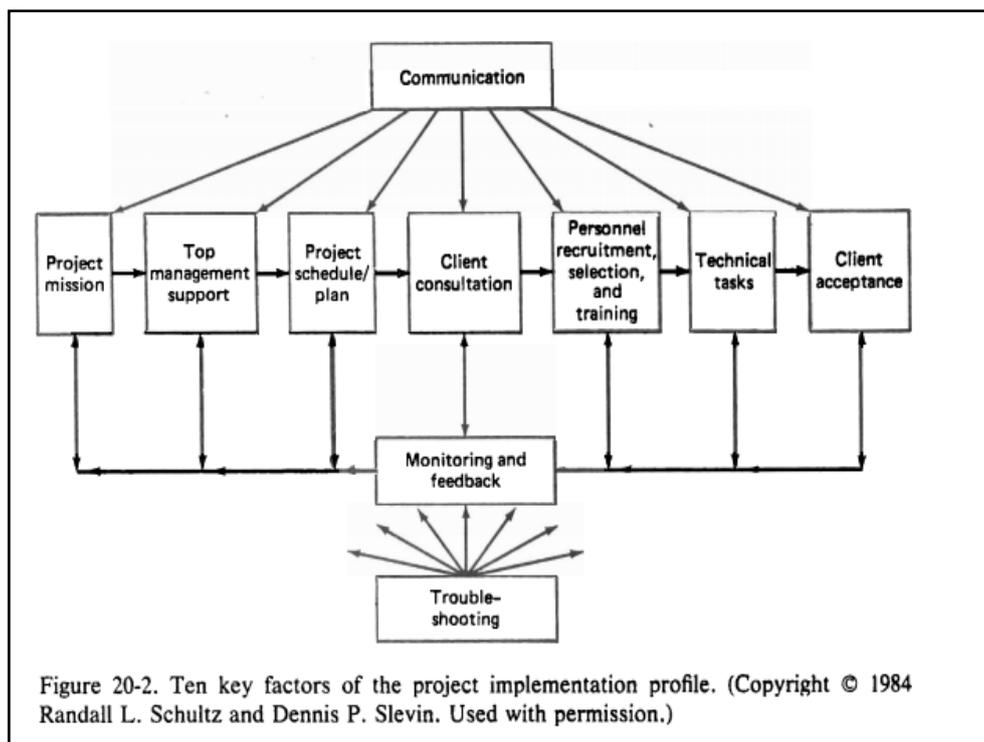


Figure 4.10. Les dix facteurs clés de succès de projet du PIP. Source : Slevin et Pinto, 1986, p.58)

Les facteurs de mission du projet, du soutien du top management, de la planification et les échéanciers, de la consultation des clients, du personnel, des tâches techniques et de l'acceptation des clients sont liés les uns aux autres de manière séquentielle, ce qui signifie que lorsqu'un critère est respecté, l'autre peut commencer. Cependant, ce séquençage n'est pas absolu, car en réalité, des chevauchements et des inversions considérables peuvent affecter l'ordre des facteurs (Slevin et Pinto, 1986).

Les facteurs de communication, de contrôle et de rétroaction et de la gestion des problèmes ont une relation avec tous les autres facteurs, ce qui signifie que la présence de ces trois facteurs est essentielle pour atteindre les autres.

Egalement, ces auteurs ont indiqué que l'impact des dix facteurs sur le succès dépend des phases du cycle de vie du projet et le secteur d'activité. D'autres auteurs ont confirmé ces résultats et ont ajouté la structure organisationnelle (Gobeli et Larson, 1987 ; Belout, 1989 ; Gauvreau, 2000 ; Belout et Gauvreau, 2004 ; Belout et Zimiri, 2011).

Au niveau de cycle de vie, ils ont mentionné que certains facteurs n'ont un impact sur le succès que dans certaines phases et d'autres ont un impact sur tout le long du cycle de vie de projet. Pour Pinto et Slevin (1989) le facteur « Mission de projet » a un impact sur le succès aux différentes phases du cycle de vie du projet. Clarck (1999) considère que l'assurance du facteur de « communication » tout le long du projet contribue au succès, car la **communication** augmente la compréhension du projet, encourage l'esprit d'équipe, aide à résoudre les problèmes et diminue les risques.

Au niveau de secteurs d'activité, les chercheurs ont mentionné que l'importance des facteurs varie selon le domaine et la nature du projet. Tous les facteurs sauf le facteur « personnel » ont une relation significative avec le succès des projets d'informatique. Au niveau des projets de construction, Zimiri a mentionné dans sa recherche (2011) que le facteur « communication » est le seul facteur qui a une relation significative avec le succès.

Les chercheurs ont indiqué que au niveau de la structure organisationnelle, les facteurs « mission du projet », « le soutien du top management », « planification et les échanciers », le « contrôle et rétroaction » et la « résolution de problèmes » ont liés à la réussite de projet dans une structure Matricielle. En revanche, dans une structure équipe-projet, tous les facteurs sont étroitement liés avec le succès de projet à l'exception du facteur « personnel ». Au niveau des structures fonctionnelles, les facteurs ayant l'impact le plus significatif étaient le « personnel », « le soutien du top management », « la consultation du client », la « communication » et la « résolution de problèmes ».

En 2004, Belout et Gauvreau ont suggéré un nouveau modèle basé sur ces résultats qui présente les trois facteurs modérateurs (le cycle de vie, les secteurs d'activités et les structures organisationnelles) et les dix facteurs de succès (figure 4.11)

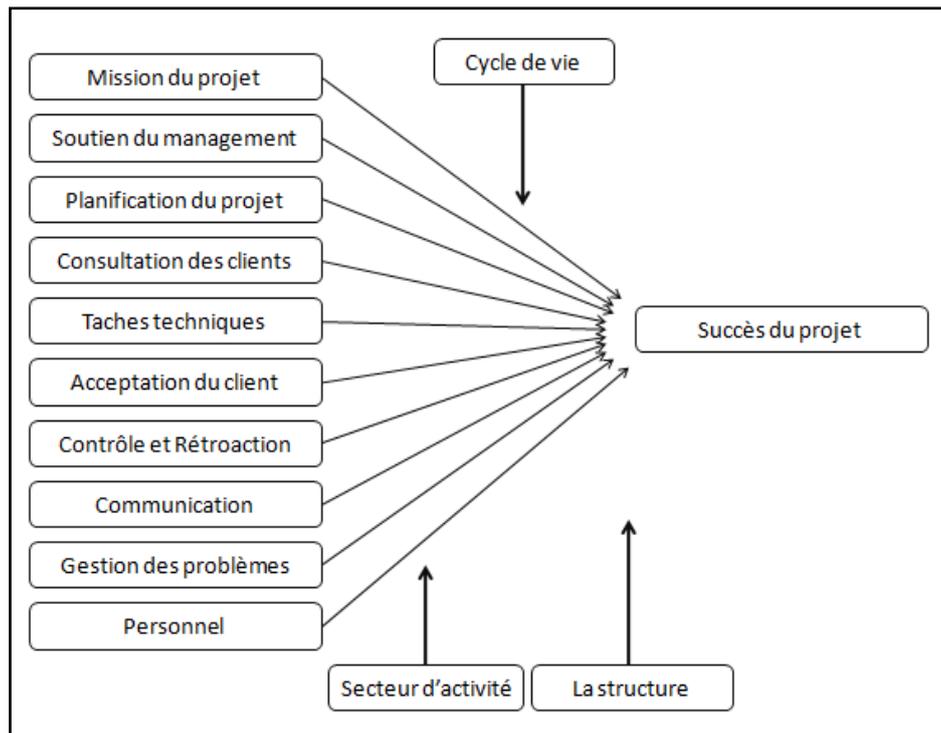


Figure 4.11. Nouveau modèle proposé par Belout et Gauvreau source : Belout et Gauvreau, 2004

A la lumière de ce qui précède, plusieurs recherches ont été trouvées concernant les facteurs internes contrairement aux facteurs externes. L'analyse PESTEL traite les facteurs externes et est venue renforcer l'analyse SWOT.

#### 4.2.1.2.2. L'analyse PESTEL :

L'analyse PESTEL est un outil stratégique complémentaire utilisé pour analyser le macro-environnement externe du projet et identifier les influences clés de ce dernier. Le mot « PESTEL » est l'acronyme de ces facteurs qui se divisent en six grandes catégories ; **P**olitique, **E**conomique, **S**ocial, **T**echnologie, **E**nvironnemental, **L**égal (Hes-so, s.d.) (Figure 4.12). Il existe d'autres variantes de cette analyse qui ne contiennent pas tous ces derniers et qui négligent le facteur légal (PESTE) et aussi le facteur environnemental (PEST).

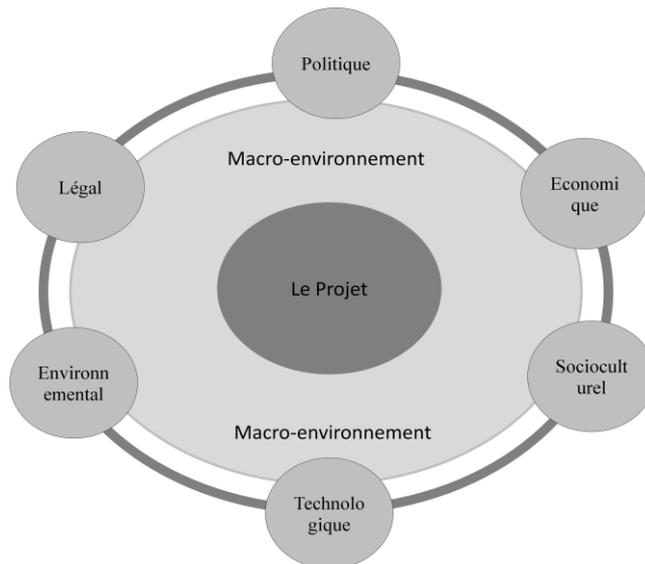


Figure 4.12. L'analyse PESTEL source : auteur

Ces facteurs peuvent se définir comme suit (Besson, F, 2010 ; Hes-so, s.d.) :

- **Politique** : Les facteurs politiques peuvent affecter le projet Ils comportent également tout ce qui concerne l'engagement citoyen et le comportement politique de la société.
- **Économique** : Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur la représentation de facteurs socio-économiques.
- **Socioculturel** : Les facteurs socioculturels qui affectent le projet peuvent être la démographie d'un pays, la culture, la tradition et les attitudes concernant la professionnalisation.
- **Technologique** : Tous les éléments techniques susceptibles d'affecter l'entreprise. Il concerne le respect des politiques de recherche et développement et des politiques d'innovation mises en œuvre au niveau public et privé.
- **Écologique** : Les facteurs liés à l'environnement, au développement durable et ses politiques écologiques peuvent affecter le projet.
- **Légal** : Ils sont l'ensemble des facteurs législatifs qui peuvent influencer le déroulement du projet, tels que les lois, la réglementation et les normes.

Cette méthode forme une étape essentielle d'une analyse stratégique et doit aboutir par l'identification des facteurs les plus structurés dont le but est de pouvoir définir des scénarios future du projet.

## CONCLUSION :

Toute recherche empirique se base sur des supports théoriques. Cet ensemble de définitions, de méthodes, d'analyse des concepts permet de passer de l'abstrait au concret à travers des indicateurs ou des dimensions mesurables obtenues à travers la décomposition.

Ce quatrième chapitre a mis en exergue l'analyse conceptuelle basée sur les théories et les doctrines avancées par de grands chercheurs dans le domaine du management.

Le management reste le levier capital de la réussite des projets, dont les acteurs doivent être les piliers et les relais de la stratégie choisie. En effet, cette dernière est une décision rationnelle anticipant l'avenir. Autrement dit, pour atteindre cet avenir (objectif) avec succès dans un délai précis il faut passer par plusieurs phases et utiliser des outils stratégiques pour fonder une base d'information de toutes les situations futures que nous pouvons concevoir.

Au niveau de ce chapitre, nous avons vu les différents facteurs de succès qui nous aide à connaître les points forts et les points faibles du projet pour alimenter notre outil stratégique SWOT. Aussi, nous avons ajouté l'analyse PESTEL pour renforcer cet outil. La matrice SWOT aide à avoir une base de données sur l'environnement interne et externe du projet.

Nous travaillons sur un site patrimonial qui a connu des échecs dans sa réhabilitation. Le chapitre suivant détaille les stratégies appliquées au patrimoine bâti en vue du succès des opérations pour un management patrimonial.

## **CHAPITRE V**

### **« MANAGEMENT PATRIMONIAL »**

#### **Introduction :**

Dans le but de compléter et d'enrichir notre cadre théorique et comprendre les mots clés de notre recherche en matière du patrimoine, nous consacrons ce cinquième chapitre à la conservation du patrimoine dans le contexte national et international. Le but est d'enrichir les stratégies d'intervention réussies dans la conservation du patrimoine.

Ce chapitre définit les concepts-clés liés au patrimoine, à sa sauvegarde et au cycle de vie. L'évolution de la conservation du patrimoine a évolué à travers le temps, matérialisée par les chartes, la création des organisations et la diversité des approches.

Pour connaître ces stratégies, des exemples internationaux (exemples en Egypte, en Tunisie) ont été étudiés. Les résultats, les méthodes et les processus sont tracés dans les rapports des maîtres d'ouvrage et Les articles publiés.

Le cas algérien est présent dans la réglementation et le cadre législatif où tous les intervenants spécifiques au domaine existent au niveau de la loi ont été mentionnés.

#### **5.1. La conservation du patrimoine :**

Nous commençons par la définition de ces deux concepts ; conservation et patrimoine dans leur sens le plus large dans le but de mieux les comprendre.

##### **5.1.1. Patrimoine :**

Le **patrimoine** est un mot latin « *patrimonium* » qui désigne littéralement « héritage du père ». Ce mot s'est intéressé aux monuments et sites historiques, mais au fil du temps et au début du XIXème siècle, cette notion est développée et annoncée l'authenticité de certains objets, leur valeur, le poids de la tradition ou le respect à l'égard du passé (Breton, 2009). Cependant, son utilisation reste superficiel et peu nombreuse en raison de son ambiguïté et sa complexité. C'est aux années soixante-dix que le mot patrimoine a trouvé sa place et a remplacé la notion du monument historique.

Le patrimoine, cet ancien mot a été lié à la structure familiale, économique et juridique d'une société stable, ancré dans le temps et l'espace (Choay, 2004 ; cité dans

Hégarat, 2015). En effet, nous trouvons plusieurs définitions de ce mot dans plusieurs domaines, par exemple pour les historiens, il est considéré comme une mise au présent du passé et une mise en histoire du présent (Rouso, 2001 ; cité dans Kherbouche, 2012). Par contre les économistes le considèrent comme une source économique. D'autres définitions font référence à un héritage transmis par les ancêtres (Chaudoire, 2004), mais sa définition classique indique que c'est un ensemble des biens ou d'héritages commun ou individuel digne d'être transmis aux générations futures. A partir de cet héritage qui peut être matériel ou immatériel à caractère culturel, architectural et même naturel, beaucoup de personnes se reconnaissent, trouvent des racines et découvrent des métiers exaltants (Chaudoire, 2004 ; cité dans Bouadam, 2011).

Suite à l'utilisation de ce mot dans différents domaines, plusieurs chercheurs ont participé à enrichir et élargir sa définition en associant à d'autres termes. En 1930, l'architecte Gustavo Giovannoni a employé pour la première fois l'expression du « **patrimoine urbain** » qui englobe les deux termes du patrimoine et celle de la ville. Ce nouveau vocabulaire comprend « *les formes et les fonctions urbaines héritées du passé qui servent de support à la ville quotidienne, aux quelles s'intégraient l'environnement bâti, le tissu urbain, le quartier et le milieu de la vie* » (Gosselin, 2000 ; cité dans Bouadam, 2011) et récemment, l'expression du « **patrimoine bâti** » a évolué et englobe tous ce qui est bâti et construit dans le passé. Non seulement les bâtiments isolés mais aussi l'ensemble des lieux, tissus urbains et des paysages culturels. En effet, Poulot (1998) a mentionné que le patrimoine relève d'un emploi métaphorique, c'est-à-dire non seulement un patrimoine historique, mais aussi naturel, biologique, rural, archéologique, mondial, universel... etc. Ces différentes formes peuvent être divisées en deux catégories matérielle et immatérielle. Le patrimoine matériel représente la création matérielle faite par l'homme comme les biens immobiliers et mobiliers, les produits et les paysages qui représentent les modifications de l'homme sur son milieu ; par contre, le patrimoine immatériel comprend les pratiques, les connaissances, les savoir-faire, la musique ou les instruments. Il est considéré comme un facteur essentiel de la protection de la diversité culturelle contre la mondialisation croissante.

### **5.1.2. Conservation :**

La conservation est « *l'action de conserver quelque chose intacte, et de la maintenir dans le même état* » (Larousse, 2020). Selon Benevolo (1983), elle signifie :

conserver un centre historique, protéger ou reconstruire un rapport stable entre population et cadre physique qui est sa caractéristique primaire (cité dans Dekoumi, 2007). Cependant, L'ICOMOS la définit comme « *l'ensemble des processus qui permettent de traiter un lieu ou un bien patrimonial afin de lui maintenir sa valeur culturelle* » (la charte de Burra, 1979). En effet, cette notion a été développée à la fin du XVIIIème siècle au moment où le discours sur le patrimoine bâti commença à se structurer de façon méthodique (Zumthor, 2012).

Selon Zumthor (2012), durant cette époque, les Etats européens ont pris conscience de l'importance de la conservation des monuments en précisant les mesures et les pratiques de sauvegarde. De même, plusieurs chercheurs ont participé à enrichir la connaissance de ses critères dans le but de préserver les monuments dans leur authenticité originelle. Cette attention aux opérations de conservation a conduit les pouvoirs publics à mettre en place une législation opérationnelle et à engager des actions de sauvegarde. Cet auteur a mentionné aussi qu'après la seconde guerre mondiale, « *le monde marque le début d'un vaste mouvement international en faveur de la conservation et de la réhabilitation du patrimoine* ».

Les opérations de conservation du patrimoine bâti comprennent des actions de réhabilitation, restauration, rénovation et restructuration. Ces opérations sont souvent en confusion parce qu'elles partagent le même objectif qui est « améliorer un ouvrage ». Leur définition et leurs objectifs doivent être précisés.

#### **5.1.2.1.La Réhabilitation :**

La réhabilitation est définie selon Merlin et Choay (1988) comme un travail visant à transformer ou à modifier une pièce, un édifice ou un site dont le but est de lui rendre propre, confort et habitable, en assurant sa durabilité et en conservant l'aspect architectural de l'édifice. En effet, cette opération consiste à garder l'aspect extérieur et améliorer les conditions d'habitat et le confort intérieur. Elle touche aussi l'environnement immédiat, l'amélioration des infrastructures. Dekoumi (2007) a mentionné qu'il existe deux types de réhabilitation ; une réhabilitation légère qui correspond à l'exécution des travaux d'entretien qui n'ont pas été réalisés pendant plusieurs années (chauffage, électricité....) et une réhabilitation lourde consiste à garder les gros œuvres et renouveler le reste.

### **5.1.2.2.La Restauration :**

La théorie de la littérature suggère plusieurs définitions de la restauration en raison du changement de son sens depuis son apparition. Selon la charte de Venise (1964), la restauration est définie comme une opération qui doit maintenir l'unicité de l'objet. Cette opération vise à conserver et révéler les valeurs esthétiques et historiques des monuments. La charte de Burra (1979) la considère comme une opération qui consiste « à ramener la matière existante d'un lieu ou d'un bien patrimonial, à un état antérieur connu en enlevant des ajouts ou en assemblant de nouveau des éléments existants déposés, sans introduire de nouveau matériel ». Pour Merlin et Choay (1988), cette opération consiste à redonner à un édifice ou un ensemble d'édifices l'intégrité à toutes les parties perdues en utilisant des techniques adéquates.

En effet, la restauration se base sur la sauvegarde et la mise en valeur des édifices et des lieux à caractères historiques qui ont un intérêt culturel, architectural et urbanistique.

### **5.1.2.3.La Rénovation :**

La rénovation est une action de remettre à neuf l'objet par de profondes transformations (Larousse, année ?). Ce concept est d'origine latine « rénovatio », il est différent de la restauration dont l'importance est de garder les caractères historiques des composants des bâtiments. Cette opération est relative à une intervention profonde qui peut commencer par une démolition et se poursuit par une construction similaire ou bien différente nécessitant des opérations avec des travaux neufs.

### **5.1.2.4.La restructuration :**

La restructuration est une opération de réorganisation des actions administratives ou techniques. Elle est plus vaste que les opérations de rénovation et relative à des interventions sur l'infrastructure (voiries) et l'implantation de nouveaux équipements.

La réalisation de ces opérations passe par plusieurs phases.

### **5.1.3. Le cycle de vie des opérations de conservation du patrimoine :**

Nous avons parlé du cycle de vie dans le chapitre précédent et nous avons mentionné que le nombre de phase varie selon la nature des projets. Au niveau des opérations de conservation, à titre d'exemple Raffestin et al (1996) dans leurs livres

« Réhabilitation en site occupé » ont sélectionné six phases à savoir: la phase de **Contacts préalables et pré études**, la phase de **Mise en place de la concertation avec les locataires**, la phase du **projet de réhabilitation**, la phase de la **préparation du chantier**, la phase de **chantier** et la dernière phase de **réception et l'année de parfait achèvement**. En revanche, La méthode Rehabimed (2007) propose quatre phases de projet qui comprend plusieurs étapes. Ces dernières sont moins détaillées et ne sont que des subdivisions des six phases citées précédemment à savoir **la phase de connaissance**, la phase de **réflexion et le projet**, la phase des **travaux** et la dernière phase de **la vie utile** qui inclut les travaux d'entretien.

Nous avons trouvé dans les recherches mentionnées auparavant des divers vocables, mais concourants en terme de sens pour indiquer les mêmes phases. Le tableau (5.1) ci-dessous montre les différentes phases proposées dans la méthode Rehabimed (2007).

Tableau 5.1.Les phases des opérations de conservation

<b>Phase</b>	<b>Etape</b>	<b>Définition</b>
<b>La phase de connaissance</b>	-1- Etude préliminaire	Elle récolte la décision d'agir du premier décideur mais se réalise à travers d'un pré diagnostic qui fournira une initiale évaluation objective des recommandations d'intervention.
	-2- Etude pluridisciplinaire	Elle fait une analyse dans tous les domaines : social, architectural, historique, constructif.
<b>Réflexion et le projet</b>	-3- Diagnostic	Il est la synthèse des données recueillies dans la phase préalable. Dans cette étape, l'analyse des problèmes et leurs causes donnent une vision globale sur les potentiels et les déficits du bâtiment.
	-4- Réflexion et cadre de décision	Elle représente la planification du projet, à ce stade, les critères d'intervention ont confirmé comment conserver un édifice jusqu'à sa transformation.

	-5- Projet	Il est résumé dans la rédaction de cahier de charges
<b>Travaux</b>	-6- Réhabilitation	Elle commence par les démarches du permis de construire, enchaîne l'exécution des travaux de réhabilitation et se termine par la livraison.
<b>La vie utile</b>	-7- l'entretien	Cette étape permet d'entretenir le l'édifice tout au long de sa vie jusqu'à une future réhabilitation.

Source : Rehabimed, 2007

L'intérêt de la communauté internationale envers la conservation du patrimoine a conduit à la tenue de plusieurs conférences et événements, commençant par la charte d'Athènes en 1931 jusqu'à l'adoption de la nouvelle approche des paysages urbains et historique Hul en 2011 pour réussir la gestion du patrimoine urbain dans les environnements complexes (les problèmes liés d'urbanisation rapide et incontrôlée qui entraîne la détérioration et la destruction du patrimoine urbain, et qui menace l'identité et la culture locale des communautés et le sens de la place dans les villes). Ces événements ont pour but l'engagement des actions de sauvegardes, la mise en place d'une législation opérationnelle et l'aide des Etats à gérer ces opérations (voir annexe B).

A cet égard, nous présentons dans les prochains titres des exemples des opérations de conservation dans le but de connaître leurs stratégies appliquées et leurs points forts et faibles.

## **5.2. Les opérations de conservation du patrimoine:**

Choisir des exemples similaires qui ont à conserver leur patrimoine bâti suite aux aléas du temps revient à s'appuyer sur des critères de comparabilité. Le but est de tirer à travers ces exemples les stratégies adoptées, les retours d'expériences et les facteurs de réussite.

Le premier exemple est la réhabilitation des logements du district AL DARB AL AHMAR dans la ville du CAIRE en Egypte. Le deuxième exemple est le quartier « HAFSIA » dans la ville de TUNIS en Tunisie.

Les critères de choix résident :

- L'état de dégradation : Quartiers historiques et vieux en dégradation avancée comme la vieille ville constantinoise ;
- Le classement du site : Sites classés par les instances internationales et nationales
- La nature du site : Sites occupés comme notre aire d'étude ;
- Les caractéristiques du site : Forte densité, vitalité économique, vie sociale, comme la médina ;
- La valeur architecturale et urbaine : La présence de plusieurs monuments à valeur urbanistique et architecturale comme dans notre aire d'étude.
- Le système économique : Pays en voie de développement.
- La reconnaissance nationale et internationale de ces projets contenue dans les prix Aga Khan Trust.

### **5.2.1. Programme de réhabilitation de logement (HRP) du district Al Darb Al-Ahmar (Egypte) :**

L'Egypte, le pays des pharaons, marqué par sa riche histoire (3000 ans avant JC) possède un patrimoine culturel et exceptionnel qui s'étend sur les antiquités pharaoniques, gréco-romaines, chrétiennes (Copte) et islamiques. Elle contient 6 sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO dont trois sont des sites archéologiques pharaoniques (« Thèbes antique et sa nécropole », « Memphis et sa nécropole », et « les monuments de Nubie, d'Abou Simbel à Philaé »). Elle est considérée dans le milieu arabo-musulman comme la première et pionnière dans le domaine de conservation du patrimoine.

En effet, l'état égyptien s'intéresse beaucoup au patrimoine suite à son importance dans le développement économique du pays en particulier dans le secteur du tourisme. Pour cela, plusieurs projets ont été réalisés aux différents gouvernorats dans le pays y compris le projet de réhabilitation du district Al Darb Al-Ahmer. Ce dernier est l'un des districts les plus historiques du Caire. Il se caractérise par des ruelles étroites, une population très élevée (presque 1000000 habitants) et une forte concentration des artisans versés dans l'artisanat (des tentes, des livres, des boîtes, des lanternes en laiton et des tapis en soie). Selon l'enquête faite par la commission d'Inclusion Sociale et Démocratie

Participative de CGLU<sup>15</sup>, ce quartier se trouve parmi les quartiers les plus dégradés et les plus pauvres du pays (60,7% de la population en chômage).

### 5.2.1.1. Localisation du quartier Al Darb Al Ahmar :

Le district Al Darb Al Ahmar se situe au sud-est du centre du Caire, il est limité par la rue Kobri Al Azehar au Nord, la rue Port Said au nord-ouest, la rue Al Qualaaha au sud-ouest, le parc El Azehar au nord-est et par la rue Bab El Wadaa au sud-est (figure 5.1). Il contient plus de 60 monuments construits au cours des différentes époques fatimides, ayyoubides, mameloukes et ottomanes.

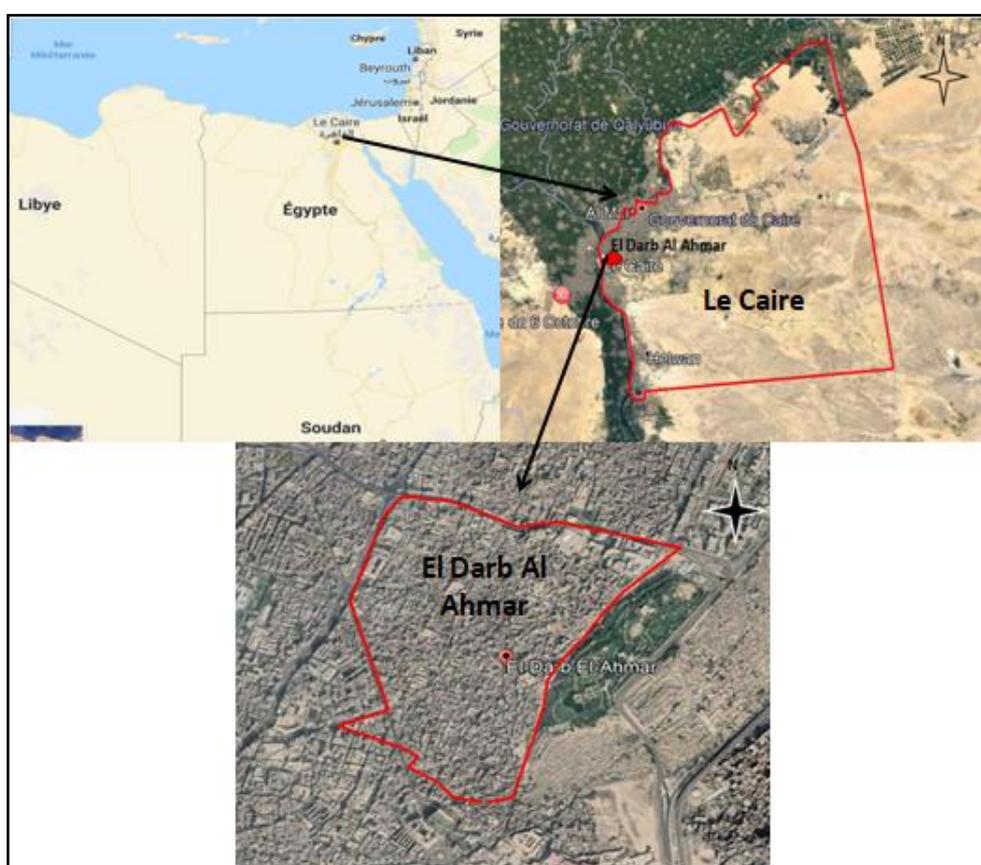


Figure 5.1. situation du quartier El Darb Al Ahmar source : google Earth, traitement auteur

### 5.2.1.2. La genèse du programme de réhabilitation du quartier Al Darb Al Ahmar :

L'historique du programme de réhabilitation du quartier Al Darb Al ahmar remonte à l'année 1984, quand l'Aga Khan<sup>16</sup> a décidé d'offrir un don aux citoyens du Caire pour

<sup>15</sup> CGLU : Comité d'inclusion sociale, de démocratie participative et des droits de l'homme de Cités et Gouvernement Locaux Unis.

construire un parc dans le terrain d'Al Darassa près de ce quartier. Mais suite à plusieurs raisons, le projet a été retardé jusqu'à 1996. La sélection du site avait inspiré l'Aga Khan à développer un programme de réhabilitation urbaine dans la partie limitrophe du parc (Nour, 2010). Ce programme a commencé par une étude du quartier Aslam Mosque en 1999 pour identifier la politique de planification et les stratégies de logement, dans le but de conserver et de développer toute la zone d'une façon adéquate. Au commencement l'Aga Khan a dévisé le site en trois zones d'action, chacune a ses propres caractéristique, besoin et opportunité particulière (figure 5.2).

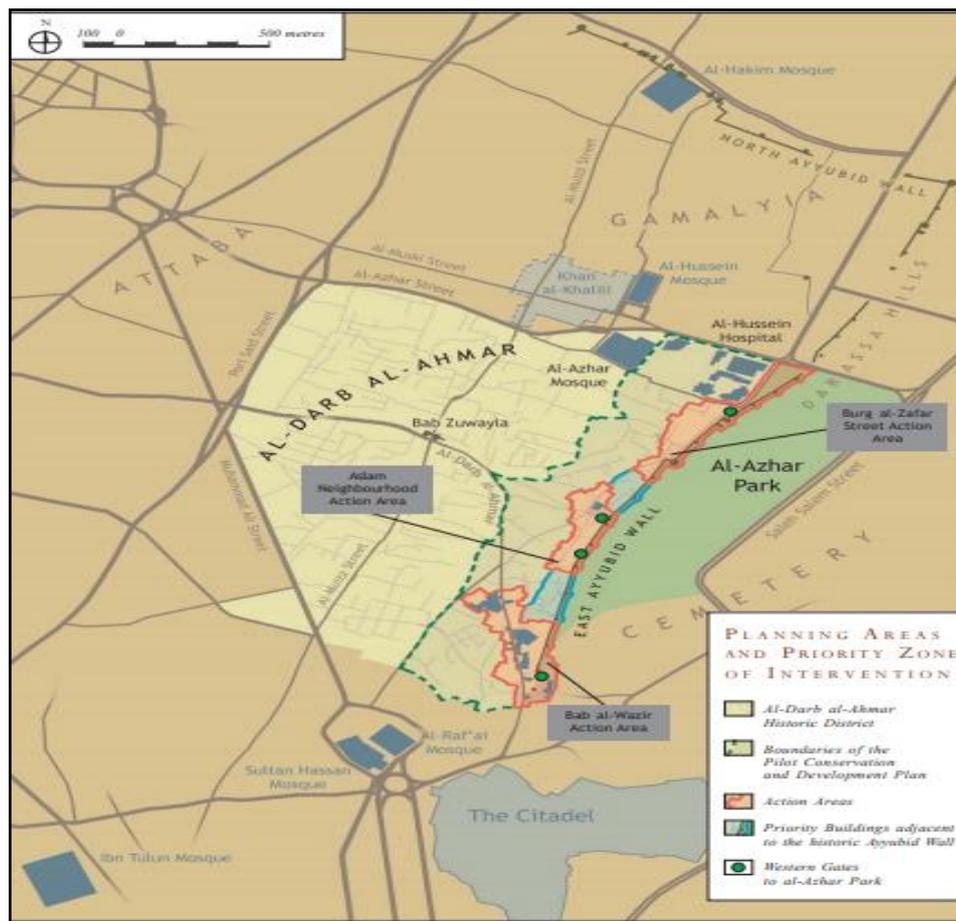


Figure 5.2. les zones d'intervention du district Al Darb Al Ahmar source : rapport annuel du Darb Al ahmar ,2008

Selon l'Aga Khan plusieurs problèmes sont rencontrés lors de la phase de connaissance de ce programme, commençant par la complexité des lois de conservation qui a conduit à l'absence du sens de la responsabilité des habitants envers leur quartier et l'obsolescence des plans existants. Ensuite, le niveau de vie très bas des habitants

<sup>16</sup> Aga Khan trust for culture: est une organisation internationale à but non lucratif fondée par Son Altesse le Prince Karim Aga Khan IV, également imam de la secte des musulmans chiites ismaéliens. L'AKTC est l'une des nombreuses agences du Réseau de développement Aga Khan (AKDN).

empêche leur participation dans le financement. . Finalement le manque de qualification en matière de réhabilitation, autrement dit le manque de connaissances techniques relatives à la conservation des maisons qui datent du début de XXe siècle (UGLU, 2010). Pour cela, plusieurs solutions ont été prises lors de l'établissement de la stratégie.

### **5.2.1.3. La stratégie du programme :**

L'objectif principal du programme est de redonner vie à l'ensemble du district avec une stratégie qui vise à améliorer la situation physique bâties existantes et développer la situation socioéconomique de la société. En effet, cette stratégie repose sur deux dimensions : la première est concentrée sur les actions physiques telles que les activités de conservation et de planification, la deuxième sur les actions non physiques, en particulier les problèmes socioéconomiques.

#### **5.2.1.3.1. Les actions physiques :**

Plusieurs actions physiques ont été prises pour sauver ce quartier (Siravo. F, 2005), parmi ces dernières figurent :

- La participation de tous les intervenants nationaux et locaux dans une enquête détaillée, pour avoir une base des données qui couvrent tous les aspects physiques et socio-économiques du site dans le but d'adapter la planification et la gestion de réhabilitation avec ces exigences.
- Le réaménagement des bâtiments en ruine et les parcelles vacantes.
- L'élaboration des études pilote pour connaître les souhaits des habitants. Ces études ont indiqué que les habitants veulent rester dans la région et ils sont prêts à payer les travaux de réhabilitations.
- La réhabilitation de plusieurs maisons existantes pour répondre au problème de logement, et, trois monuments historiques d'une valeur architecturale et esthétique particulière (le complexe Khayerbek, complexe mongluk-togolais ancien et le complexe Um Al-Sultan Shaaban) et 65 monuments classés par les autorités égyptiennes.
- La création des systèmes institutionnels et financiers innovants pour faciliter la phase de mise en œuvre.
- L'amélioration de la qualité des espaces et des places publiques avec les marchés de rue.

### 5.2.1.3.2. Dimension non physique :

Cette dimension est négligée dans la plupart des autres projets. Elle contient deux actions :

- Encouragement du développement socioéconomique par la création d'une unité de conseil pour orienter les demandeurs vers les opportunités disponibles et offrir des formations pour les jeunes dans différents ateliers. Cette création permettait l'offre d'un emploi à long terme dans de nombreux domaines. Aussi, le microcrédit, en particulier pour les femmes, avec des prêts limités pour améliorer des activités génératrices de revenus a été instauré. Cette action inclut aussi les services sociaux de base (l'éducation, la santé et l'élimination des déchets solides).
- Investissement dans les organismes communautaires par la création des organisations non gouvernementales (ONG), une association d'entreprise et un centre de développement de la santé de la famille pour collecter des fonds, soutenir et sensibiliser les citoyens.

### 5.2.1.4. Résultats :

Les résultats du programme ont été mesurés à travers une enquête de satisfaction couvrant tous les bénéficiaires (Shehayeb, 2009). Après plusieurs années de travaux, plusieurs projets ont été achevés (Figure 5.3, 5.4, 5.5).



Après ← Avant

Après ← Avant



Figure 5.3, 5.4, 5.5. avant / après le programme de réhabilitation source : [www.tadamun.co](http://www.tadamun.co), 2017

Le programme de réhabilitation de logements avait une externalité positive sur tous les niveaux.

#### 5.2.1.4.1. Résultat physique :

- La constitution d'une base de données qui contient un état des lieux du site (l'utilisation des sols, les réseaux d'eau potable, d'égout et de distribution électrique, les hauteurs et conditions des bâtiments, la circulation et le stationnement)
- Avoir un plan directeur relatif à la conservation approuvé par le gouvernorat du Caire et une liste descriptive qui contient les bâtiments d'importance architecturale a été approuvée par l'organisation nationale pour l'harmonie urbaine.
- La réhabilitation de 200 maisons à la fin de l'année 2009 grâce au programme de crédit destiné au logement, selon le CGLU seulement 13% des maisons dans les zones d'intervention
- 24 projets appartiennent aux différents programmes (Aga Khan, programme microcrédit, programmepilote initial de crédit) ont été terminés (un centre d'affaires, la restauration d'une école et la reconstruction de deux minarets, 19 maisons appartenant à la communauté).
- Plus de 300 ouvriers et artisans exercent leur vie quotidienne dans la région.

#### **5.2.1.4.2. résultat non physique :**

- Les ONG ont joué un rôle très important dans plusieurs activités tel que l'élimination de l'analphabétisme, les déchets solides, le programme d'aide aux femmes et l'assurance maladie à plus de 1700 travailleurs (le rapport annuel de la revitalisation de l'Al-Darb Al-Ahmar, 2008).
- Selon l'Aga Khan, plus de 143 postulants ont été impliqués (dont 41% femmes) et 112 candidats ont été formés dans des différents domaines en 2004, ainsi plus de 662 lettres de recommandation ont été envoyées, dont 175 candidats ont été impliqués dans de divers emplois (la sécurité, la comptabilité, le secrétariat, les réceptionnistes, les trésoriers, la maintenance, le contrôle de la qualité, l'enseignement, caissiers, marketing et ventes).
- La diminution du microcrédit a débuté avec la récession économique mondiale qui a touché le monde en 2008 (le rapport annuel de la revitalisation de l'Al-Darb Al-Ahmar, 2008).

La réhabilitation du quartier Al-Darb Al-Ahmar est l'une des opérations les plus réussies en matière de conservation du patrimoine suite à l'atteinte des objectifs et la satisfaction des habitants. Les mesures prises au début ont renforcé la confiance entre les résidents locaux et les acteurs.

Les facteurs de réussite sont basés sur la clarté des objectifs, la confiance, la communication, la prise en charge réelle, la planification détaillée, la volonté de terminer le projet, l'inter aide entre les partenaires, le sérieux des responsables, la formation de la main d'œuvre, la participation des spécialistes et la disposition des ressources financières. Ce sont donc des indicateurs à prendre en considération dans toute action de conservation du patrimoine.

#### **5.2.2. Projet de réhabilitation du quartier Hafsia (1972-1977) (1981-1992) :**

La Tunisie, le plus petit pays du grand Maghreb possède un patrimoine culturel parmi les plus riches en Méditerranée comprenant notamment des sites archéologiques remontés à plusieurs époques (préhistoriques, antiques et médiévales) et des monuments historiques (thermes, temples, amphithéâtres, mosquées, musées, églises et ribats). La Tunisie s'est lancée dans le domaine de conservation du patrimoine depuis 1885 par la création d'un service des antiquités et des arts pour sauvegarder et faire connaître le

patrimoine tunisien. Ce dernier est un élément essentiel pour le développement économique du pays. Pour cela plusieurs projets de conservations ont été exécutés, parmi la réhabilitation du quartier Hafsia.

La Hafsia, la « Hara » ou l'enceins quartier juif est un quartier ancien d'habitat traditionnel, caractérisée par un tissu dense d'une population en majorité pauvre, des rues étroites, des maisons à patio accolées les unes aux autres. Il a subi des opérations de démolition entre 1936, 1938 et dans les années 60 (commune de Tunis, sd).

#### 5.2.2.1. Localisation du quartier Hafsia :

Le quartier Hafsia couvre environ 13,5 hectares au niveau de la médina de Tunis. Il est limité à l'ouest par la rue Archour et la rue Ettoumi et à l'est par un boulevard construit sur l'ancienne ligne de l'enceinte médiévale (figure 5.6). Il contient trois sous-quartiers: Sidi Baian au nord, Sidi Younes au sud, et une zone triangulaire centrale contenant des développements des années 1930 et 1960 (Bardos, 1998).

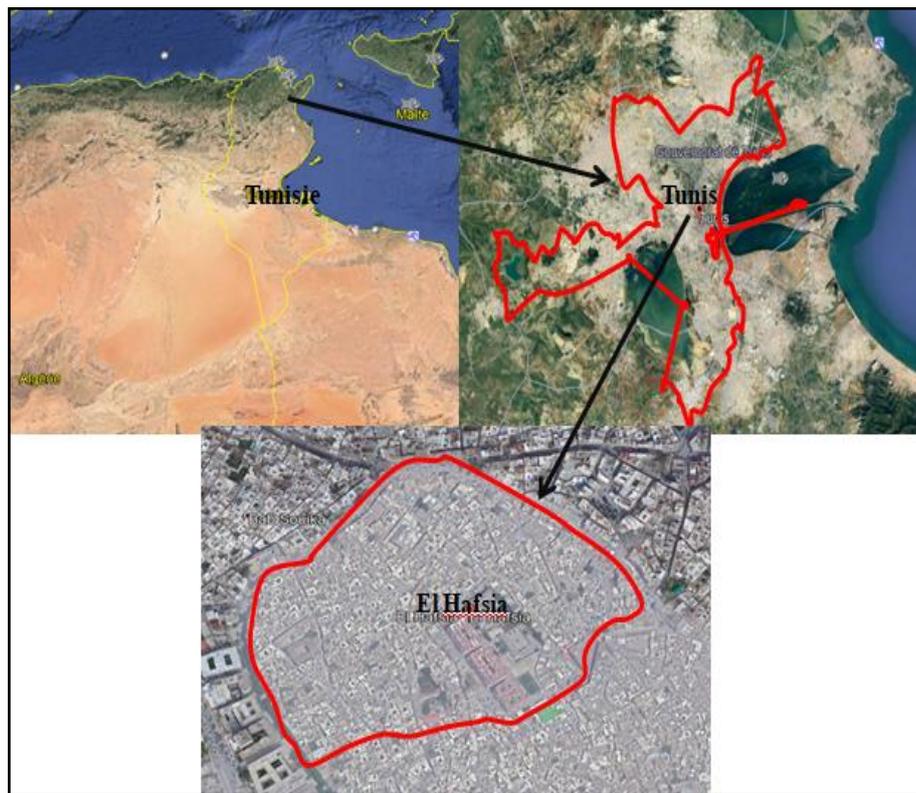


Figure 5.6. situation du quartier El Hafsia source : google Earth, traitement auteur 2017

#### 5.2.2.2. La genèse du programme de réhabilitation du quartier Hafsia :

En 1967, la municipalité de Tunis a décidé de démolir le quartier Sidi El Bachir suite au programme de modernisation de la médina. Cette action a provoqué un soulèvement populaire qui a abouti à l'abandon de ce programme et la création de l'Association de Sauvegarde de la Médina (ASM), dans le but d'étudier et réhabiliter le tissu urbain de la vieille ville tout en améliorant les conditions de vie de ses habitants (Bardos, 1998). En 1973, un plan de réhabilitation résidentielle et urbain du quartier Hafsia a été proposé par le ministère des Travaux publics. Cette initiative est devenue la première phase de la réhabilitation du quartier par l'ASM avec l'aide de l'UNESCO, au nom de la municipalité de Tunis. En 1981-1982, une deuxième phase a été élaborée par une nouvelle équipe du ASM et la municipalité de Tunis avec l'aide de l'Agence de Réhabilitation et Rénovation Urbaine (ARRU) (Bardos, 1998). Cette deuxième phase a valu aussi le prix de l'Aga Khan en 1995. La figure (5.7.) ci-dessous montre les deux phases des travaux.

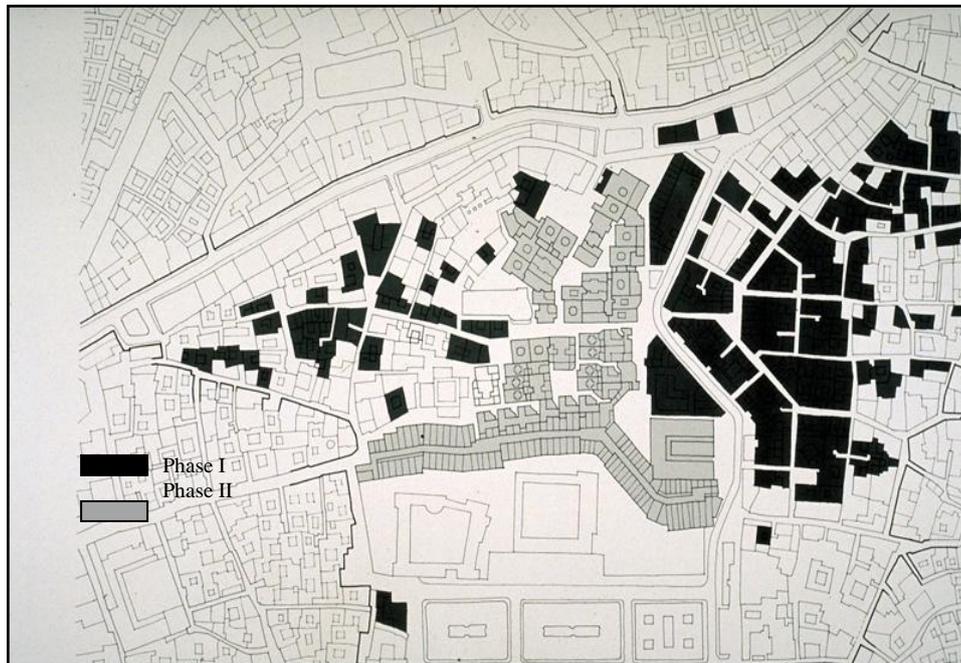


Figure 5.7. La réhabilitation du quartier Hafsia (phase I et II) source : AKTC<sup>17</sup>, sd

Ce programme a connu plusieurs problèmes lors du commencement notamment l'intervention des politiciens dans les décisions de l'ASM et la non-qualification de la main d'œuvre locale.

### 5.2.2.3. La stratégie du programme :

<sup>17</sup> AKTC : Aga Khan Trust of Culture

L'objectif du programme est de réhabiliter et améliorer la situation des habitats et valoriser le patrimoine avec une stratégie qui vise à développer la situation socioéconomique et culturelle de la communauté. La stratégie adoptée repose sur la sensibilisation et la connaissance des besoins des résidents pour reconstruire un secteur résidentiel et commercial de la médina de Tunis.

#### **5.2.2.3.1. Les actions prises :**

Plusieurs actions ont été prises lors de la planification du programme parmi (Bardos, 1998) :

- Des recherches approfondies sur le quartier ainsi sur les besoins des habitants établis par l'ASM pour définir les exigences du site.
- La réalisation d'une enquête détaillée sur les niveaux de revenus et l'historique social des futurs habitants dans le but de déterminer leurs besoins dans l'aménagement des maisons.
- La participation des différents intervenants pour l'élaboration d'état des lieux du site.
- La réalisation des rapports commerciaux sur les commerces nécessaires en dehors du souk.
- L'amélioration des services publics, la fourniture d'installations, l'entretien et la réparation des infrastructures et des rues.
- la mise à disposition d'un parking et d'espaces publics.
- l'insertion des activités artisanales et commerciales susceptibles et l'amélioration des taux de l'emploi sur place.
- Le choix des maisons et des monuments à réhabiliter et à restaurer.
- La participation des utilisateurs encouragée en incitant financièrement et institutionnellement les propriétaires privés à entreprendre des travaux de rénovation.

#### **5.2.2.4. Résultats :**

La première phase du programme a été achevée en 1977 et a reçu le prix Aga Khan d'architecture en 1983 suite au traitement remarquable des problèmes d'une manière sensible et humaine. La deuxième phase a été achevée en 1993 et a valu aussi le prix de l'Aga Khan en 1995 (Enokaly et Elseragy, 2013) en raison de l'atteinte de tous ces

objectifs, nous citons ci-dessous les résultats de ce programme (Bardos, 1998 ; Commune de Tunis, sd):

- La construction de 234 nouveaux logements, 107 commerces et 24 bureaux.
- La reconstruction du Souk El Hout et la création de 22 nouveaux magasins sur la rue piétonne.
- La réhabilitation des maisons existantes et la restauration des monuments historiques avec le changement de leurs fonctions.
- L'insertion des activités artisanales et commerciales a amélioré le taux d'emploi sur place.
- La réfection des voies et des réseaux divers.
- Le relogement de la majorité des familles.
- La création de 2 200 emplois depuis (Banque mondiale, 1999 cité dans Boussaa, 2016).
- La réalisation de l'assainissement foncier de la zone débuté dans les années trente.
- La réinterprétation de la typologie traditionnelle à patio et la réutilisation des motifs d'architecture de la Médina.

La figure 5.8 présente le avant /après du projet de réhabilitation du quartier Hafsia.



Figure 5.8. Avant/ après la réhabilitation du quartier Hafsia source : La réhabilitation des quartiers d'habitat spontané en Tunisie, sd

Le programme de réhabilitation Hafsia est considéré comme un modèle de stratégie de conservation qui peut être suivi par les autres villes du monde arabe (Boussaa, 2016) suite à la concentration sur les dimensions socioéconomique, culturel et physique.

Les facteurs de réussite de ce programme sont basés sur les enquêtes détaillées sur le site, la communication, la disponibilité des ressources financières, la participation de tous les intervenants et la clarté des objectifs. Ce sont aussi des indicateurs à prendre en considération dans toute action de conservation du patrimoine.

### 5.2.3. Les facteurs de succès des opérations de conservation:

Après la présentation de la stratégie des deux cas et l'identification de leurs facteurs de succès, nous enchainons à déterminer les facteurs de succès des opérations de conservation. En effet, la revue de la littérature en conservation du patrimoine ne dispose pas des facteurs de succès des projets de réhabilitation malgré la disponibilité de plusieurs recommandations qui insistent à l'implication des habitants et la communication entre tous les acteurs pour assurer la réussite. Pour cela, dans la partie suivante, nous analysons ces deux cas avec les dix facteurs de succès cités dans le chapitre précédent pour vérifier leurs compatibilités avec la particularité des projets de conservation du patrimoine (tableau 5.2).

Tableau 5.2. Les facteurs de succès des projets de conservation du patrimoine.

Facteurs de succès	<b>La démarche du projet de réhabilitation du quartier El Darb El Ahmer</b>	<b>La démarche du projet de réhabilitation du quartier Hafsia</b>
La mission du projet (clarté des objectifs)	La clarté des objectifs qui visent à redonner vie à l'ensemble du district, améliorer la situation physique des bâtiments et développer la situation socioéconomique de la communauté.	La clarté des objectifs lors de leur identification au début. Ces objectifs visent à améliorer le mode de vie des habitants ainsi la préservation du patrimoine.
Le Soutien du top management (disponibilité des ressources)	-La disponibilité des ressources financières par la fondation Aga Khan Trust for Culture, ainsi la création des systèmes de financements pour éviter la nécessité des ressources supplémentaires lors de la phase de réhabilitation ;	-La disponibilité des ressources financières par le budget de l'Etat et un emprunt auprès de la Banque Mondiale (BIRD) ;  -La fourniture de l'autorité nécessaire à l'ASM pour gérer les différents projets, malgré

	-La fourniture de l'autorité nécessaire pour la gestion du programme (l'Egypte prévaut le système négocié, c'est-à-dire la déconcentration des pouvoirs).	quelques interventions des politiciens.
La planification et l'échéancier	Des enquêtes détaillées sur l'état des lieux des sites pour définir le planning prévisionnel du programme	Des enquêtes approfondies sur le site pour connaître les tâches nécessaires dans la réalisation et l'élaboration d'un planning.
La consultation des habitants	Plusieurs enquêtes auprès de la population pour connaître leurs souhaits et leurs besoins.	Des recherches approfondies sur les besoins et les souhaits des habitants.
Le personnel	-La désignation d'une équipe d'Aga Khan pour la gestion du programme suite à leurs expériences réussies dans le monde ;  -La formation des jeunes habitants dans différents ateliers pour aider à la réalisation des projets de leur quartier.	La désignation de l'association de sauvegarde de la medina (ASM) qui est chargée de la réhabilitation de la médina de Tunis depuis 1967.
Les tâches techniques	Nous n'avons pas des informations sur ce facteur	Nous n'avons pas des informations sur ce facteur
L'acceptation des habitants	La satisfaction des habitants des résultats du programme notamment après la fourniture de plusieurs postes de travail et l'amélioration de leur mode de vie.	La satisfaction des habitants des résultats du programme qui ont amélioré leur mode de vie.
La rétroaction et le contrôle	La disponibilité d'un système de contrôle basé sur les plans initiaux du programme pour éviter les imprévus.	La disponibilité d'un système de contrôle basé sur les plans préparés dans la phase de connaissance.

La communication	La participation de tous les intervenants depuis la phase de connaissance pour élaborer une base de données et participer à la prise de décision.	La participation de tous les intervenants dans le programme depuis l'élaboration de l'état des lieux jusqu'à la clôture.
La gestion du problème	la disponibilité d'une gestion des imprévus lors de l'établissement de la stratégie après les études approfondies sur site.	Affronter rapidement les problèmes et fournir les solutions nécessaires dans les délais.

Source : auteur, 2017

A partir du tableau ci-dessus, nous constatons que les facteurs de succès proposés dans l'étude de Pinto et Slevin (1986) sont respectés et se sont compatibles avec la particularité des deux programmes de réhabilitation (El Darb El Ahmar et Hafsia), c'est-à-dire que ces facteurs peuvent être appliqués dans les différents projets de conservation du patrimoine en raison qu'ils ont aidé à sortir les points forts de ces projets.

Après ces deux exemples internationaux, nous présentons dans la partie suivante le contexte national en commençant par une présentation du patrimoine algérien ainsi le cadre législatif existé.

### **5.3. La conservation du patrimoine en Algérie :**

L'Algérie, le carrefour de la méditerranée et le plus grand pays de l'Afrique possède un patrimoine architectural et urbanistique riche et indéniable suite au passage de nombreuses civilisations qui se sont succédées sur son terrain. L'histoire de l'Algérie remonte à plus d'un million d'années commençant par la formation des royaumes Numides, ensuite la domination des Romains, les Vandales, les Byzantines, les Arabes (les Rostomides, les Fatimides, les Zirides, les Hammadites, les Almoravides, les Almohades, les Zianides), les Turques et les Français. A travers cette diversité, sept sites sont inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1980 à savoir ; la kasbah d'Alger, le parc national du Tassili, le site de Tipaza, le site de Djemila, la vallée du m'Zab, la Kalâa de Beni Hammad, le site de Timgad.

Immédiatement après son indépendance en 1962, l'Etat algérien s'est doté d'un dispositif juridique pour protéger son patrimoine national en reconduisant la législation

française relative à la protection des monuments historiques (la loi 62/157 du 31/12/1962) dont les dispositifs conformement à la souveraineté nationale.

En effet, après les années quatre-vingt-dix, plusieurs textes législatifs ont été édictés. La loi 98-04 a développé les concepts de conservation du patrimoine en Algérie en créant « des secteurs sauvegardés » en les prenant comme mesure de protection du centre historique. En outre, cette loi envisage la gestion de ces centres dans une perspective de développement durable dans le but de préserver notre patrimoine aux générations futures (voir Annexe C).

### **5.3.1. Les organismes nationaux de la conservation du patrimoine :**

Selon la réglementation nationale concernant la conservation du patrimoine, plusieurs acteurs ont été désignés pour son application. Nous commençons par les représentants de l'Etat ainsi les institutions culturelles :

#### **5.3.1.1. Les représentants de l'Etat :**

##### **5.3.1.1.1. Le ministère de la culture :**

La préservation du patrimoine a été l'une des missions du ministère d'habitat, d'urbanisme et de la ville jusqu'à l'arrivée du décret exécutif n<sup>o</sup> 05-79 du 26 février 2005 qui fixe la protection et la valorisation du patrimoine parmi les quatre missions principales du ministère de la culture. Ce dernier est le représentant de l'état dont sa mission principale en matière du patrimoine culturel est de garantir la conservation et la valorisation des œuvres capitales du patrimoine culturel algérien et de favoriser le développement des pratiques inhérentes à leur (ré) appropriation. En effet, la politique patrimoniale adoptée par cet organisme s'articule autour de quatre axes stratégiques (ministère de la culture, 2016):

- Sauvegarder et protéger le patrimoine culturel dans toutes ses composantes ;
- Enrichir et mettre en valeur le patrimoine culturel, en favorisant la qualité d'insertion urbaine et territoriale;
- Remettre accessible aux plus grands nombres les œuvres essentielles de l'Algérie et pour certaines de l'Humanité;
- Mobiliser l'ensemble des partenaires publics et privés sur ces problématiques, dans une vision d'intersectorialité.

#### **5.3.1.1.2. Direction de la culture :**

La direction de la culture est le représentant du ministère de la culture au niveau déconcentré. Elle a été créée par le décret exécutif n<sup>o</sup> 94-414 du 23 novembre 1994, fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services de la direction de la culture. Du point de vue du patrimoine culturel, elle a les missions suivantes (article 3):

- Travailler avec les autorités et les organisations locales afin d'aider toute infrastructure à caractère culturel et historique.
- Formuler et suggérer des projets pluriannuels d'action culturelle en consultation avec tous les organismes culturels.
- Assurer la protection, la sauvegarde et la préservation du patrimoine et des sites historiques ou naturels.
- Veiller à ce que la loi appliquée aux sites et monuments historiques et naturels.
- Conduire les opérations de réutilisation, de réhabilitation du patrimoine culturel et historique.
- participer aux activités de promotion de l'artisanat traditionnel local et assurer sa préservation.

#### **5.3.1.2. Les établissements culturels :**

Plusieurs établissements culturels ont été chargé de protéger et sauvegarder le patrimoine sous la tutelle du ministère de la culture, parmi :

##### **5.3.1.2.1. Le Centre National de Recherche en Archéologie (CNRA) :**

Le Centre National de Recherche en Archéologie est un établissement public à caractère scientifique et technologique, a été créé par décret exécutif 05-491 du 22 décembre 2005. Selon l'article 5, ses missions sont :

- Conduire toute recherche liée au domaine de l'archéologie afin de contribuer à l'histoire de l'Algérie, du Maghreb arabe et de l'Afrique du nord, fondées sur les matériaux et les preuves archéologiques ;
- engager dans tous les travaux scientifiques et techniques liés à l'archéologie libyenne, punique, romaine, chrétienne et musulmane, dont le but est de comprendre et de définir l'espace archéologique considéré comme un lieu d'interaction entre l'homme et l'environnement ;

- Développer un atlas cartographiques et archéologiques, indispensables à la planification et à des priorités d'aménagement et de mise en valeur du patrimoine national ;
- Créer une bibliothèque de littérature et des bases de données liées à son objectif ;
- Collaborer à la réalisation des différents projets d'enseignement de l'archéologie ;
- Participer à la socialisation du savoir dans les domaines de sa compétence ;
- Créer des relations d'échange et de coopération avec des organisations et institutions étrangères de même profession.

#### **5.3.1.2.2. L'Office National de Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels Protégés (OGEBEC) :**

Le décret exécutif n<sup>o</sup> 05-488 du 22 décembre 2005 a pour objet, de transformer l'agence nationale d'archéologie et de protection des sites et monuments historiques, en établissement public à caractère industriel et commercial, dénommé « Office National de Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels Protégés ». L'OGEBEC est responsable de la gestion des parcs archéologiques, des monuments historiques et des musées. L'office a pour mission :

- La gestion de ces biens culturels en matière d'exploitation,
- La mise en valeur et l'animation de ces biens culturels,
- La protection et l'entretien des biens culturels.

Il assure le rôle du maître d'ouvrage délégué ou assistant technique dans les projets de mesures d'urgence, projets de restauration et de mise en valeur des biens culturels immobiliers protégés, ainsi dans le cadre des conventions avec les collectivités locales telles que les Directions de Culture de Wilaya.

#### **5.3.1.2.3. L'Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés (ANSS) :**

L'Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés créée par décret exécutif n<sup>o</sup> 11-02 du 5 janvier 2011, est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle contient vingt secteurs sauvegardés à l'échelle nationale, sa mission principale est d'assurer la mise en œuvre des Plans Permanents de Sauvegarde et de Mise en valeur des Secteurs Sauvegardés (article 4). Elle est chargée aussi de :

- Assurer la préservation des biens patrimoniaux du secteur sauvegardé ;
- Prendre des dispositions pour mettre en œuvre les opérations de conservation, de restauration et de valorisation du PPSMVSS, ainsi que pour le surveiller et le contrôler ;
- Fournir des conseils techniques conformes avec les mesures d'intervention des secteurs à la demande des autorités concernés pour assurer toutes les tâches d'information et de consultation ;
- Veiller à la conformité des études et travaux liés à la restauration, à la réhabilitation, à la conservation et à la mise en valeur des édifices dans un secteur sauvegardé ;
- Fournir des conseils techniques sur les documents relatifs à l'occupation ou à l'utilisation de tous monuments historiques restaurés, partage ou lotissement des monuments historiques classés ou proposés au classement et autoriser au préalable par le ministre de la culture ;
- Préparer des documents d'aide pour les propriétaires immobiliers au sein du secteur sauvegardé.
- Sensibiliser et informer les habitants sur les questions liées à la conservation du secteur sauvegardé

### **Conclusion :**

Ce deuxième cadrage théorique est nécessaire du fait que la recherche est basée sur deux grands concepts « management et conservation du patrimoine ». La revue de la littérature a permis de mettre en exergue la conservation du patrimoine, les lois exercées, les processus adoptés.

La conservation du patrimoine est une entreprise très difficile à mener. Cette difficulté a conduit la communauté internationale à mettre à jour des organismes internationaux, des chartes, des conventions et des nouvelles approches dans le but d'aider les Etats à gérer les différentes opérations de conservation du patrimoine.

Aussi, pour parvenir à cerner les stratégies de réussite dans les opérations de conservation à travers le monde, nous avons analysé des exemples des opérations de conservation qui sont abouti dans le but de connaître le processus suivi. En effet, ces opérations sont considérées comme les opérations les plus réussies au monde. Pour cela,

nous les avons analysés avec le contexte du management de projet pour faire sortir leurs facteurs de succès.

Dans le contexte national, l'Algérie a développé progressivement sa réglementation patrimoniale jusqu'à 1998 par la création de la loi 98-04. Après les années 2000, elle a continué d'évoluer par la création des secteurs sauvegardés, l'approbation des plans permanents de sauvegarde et la disposition de plusieurs acteurs. Cependant, l'Algérie n'a pas une grande expérience dans la gestion des opérations de conservation et cela est dû aux nombreux programmes qui restent inachevés. Pourquoi ? Comment ? Et quelle est la raison ? La réponse de ces questions constitue l'un des objectifs de cette thèse.

## **CHAPITRE VI**

### **« RESULTATS DE LA RECHERCHE »**

#### **INTRODUCTION :**

Le chapitre six présente les résultats de cette recherche, il se base sur le modèle SWOT et ses analyses complémentaires. Nous notons que ce chapitre se sert d'entrevue avec les acteurs-clés et des questionnaires auprès de la population.

Premièrement, nous commençons par le diagnostic interne qui est basé sur l'analyse des facteurs de succès du programme de restauration réhabilitation et mise en valeur de la vieille ville de Constantine de 2015, en nous appuyant sur les dix facteurs suggérés par Pinto et Slevin (1989). Deuxièmement, nous passons au diagnostic externe par l'analyse PESTEL pour définir les facteurs externes de ce programme.

#### **6.1. L'évaluation du programme de RRMV de la vieille ville de Constantine selon la matrice SWOT :**

Dans les chapitres précédents, nous avons mentionné que notre recherche nous mène à une stratégie rationnelle après la définition de cette dernière. Cette stratégie est basée sur le modèle SWOT, qui aide à déterminer les actions envisageables en examinant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces et en prenant en compte son environnement interne et externe (Hardy, 2016). Nous avons ajouté aussi les analyses complémentaires de cette matrice pour avoir des résultats plus fiables.

A cet effet, nous utilisons la matrice SWOT et ses analyses complémentaires pour évaluer le programme de restauration, réhabilitation et mise en valeur de la vieille ville de Constantine de 2015. Premièrement, Nous commençons l'analyse des dix facteurs de succès sur le programme. Cette analyse a pour but d'alimenter les forces et les faiblesses. Ensuite, nous passons à l'analyse PESTEL qui aide à déterminer les opportunités et les menaces. Nous résumons ces étapes dans l'organigramme présenté ci-dessous (figure 6.1).

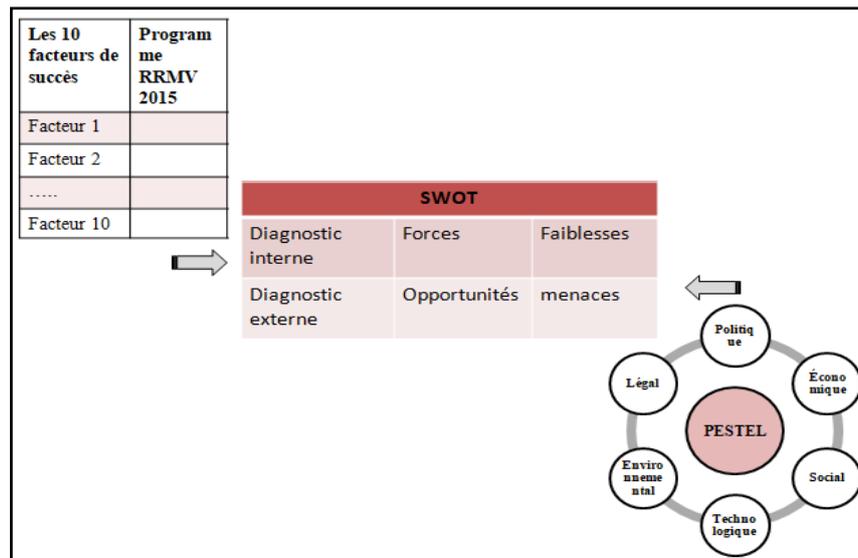


Figure 6.1. La construction de notre SWOT du programme 2015 source : auteur, 2020

### 6.1.1. Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne du programme de conservation de la vieille ville de Constantine de 2015 a pour objectif la définition des capacités et des défaillances de ce dernier. Nous avons mentionné auparavant que ce diagnostic présente les forces et les faiblesses du projet. En effet, parmi les outils complémentaires de l'analyse SWOT dans le diagnostic interne, il y a l'analyse des facteurs de succès. Cette analyse a pour but de déterminer les forces et les faiblesses qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de ce programme.

#### 6.1.1.1. L'analyse des facteurs de succès :

##### 6.1.1.1.1. Mission du projet :

Le premier facteur est lié aux objectifs initiaux du projet. A cet égard, nous avons évalué la clarté et la compréhension de ces objectifs par les acteurs du programme RRMV de la vieille ville Constantine 2015. Au début, nous avons commencé par des questions concernant l'objectif principal du programme ensuite, la clarté de ces objectifs.

La réponse concernant l'objectif principal du programme était homogène pour tous les interviewés : « *L'objectif principal de ce programme était de réhabiliter et restaurer les édifices sélectionnés avant le commencement de l'événement de Constantine Capitale de la Culture Arabe en avril 2015* » (la coordinatrice de l'OGEBEC).

Ces interviewés ont ajouté que cet objectif a été changé plusieurs fois à cause du retard : « A l'arrivé de l'événement en avril 2015, la majorité des projets ont été en cours des travaux. Pour cela, notre objectif à cette période était de finir la réhabilitation des édifices à la fin de l'événement, c'est-à-dire en avril 2016. Malheureusement, nous avons eu plusieurs problèmes qui ont empêché la finition du programme. Maintenant l'objectif est de trouver des solutions à ces problèmes, débloquer les autres projets qui ont été en arrê et finir les autres » (le personnel de la direction de la culture).

Selon les interviewés, l'objectif était plus vaste et n'était pas clair : « Au début, nous avons cru que l'objectif était clair, mais après le commencement, nous étions confus et nous ne savions pas comment y atteindre ». (La coordinatrice de l'OGEBC).

Concernant la clarté des objectifs aux autres parties prenantes, ils ont mentionné que l'objectif pour ces acteurs était différent : « Plusieurs acteurs ont été impliqués au commencement des travaux sans connaitre l'objectif principal du programme. Pour cela, leurs objectifs étaient de compléter leurs tâches seulement, c'est-à-dire chaque acteur a un objectif différent à atteindre ». (La coordinatrice de l'OGEBC).

En effet, après avoir eu ces réponses, nous constatons que l'objectif du programme n'était pas clair pour tous les acteurs. Pour cela, il y'avait plusieurs problèmes qui ont conduit à son changement, à chaque fois. Au début, l'objectif a été fixé pour réussir l'événement de la capitale de la culture arabe. Mais après la fin de ce dernier, l'atteinte de l'objectif a été définie à long terme.

#### **6.1.1.1.2. Soutien du top management :**

Le deuxième facteur a pour but de connaître la volonté de la haute direction de fournir les ressources et l'autorité / le pouvoir pour la réussite du projet. Au niveau de notre cas, l'Etat représente la haute direction, pour cela nous avons évalué la volonté de l'Etat à attribuer l'autorité de décider aux pouvoirs publics (la wilaya, la direction de la culture et OGEBC) et la quantité suffisante des ressources (financières, humaines, temps). Nous avons posé une série de questions aux pouvoirs publics pour connaître leurs niveaux d'autorité et la disponibilité des ressources.

L'événement de la capitale de la culture arabe était un défi pour l'Etat algérien. Par conséquent, toutes les exigences nécessaires à son succès ont été fournies. Selon les

interviewés, au début de l'événement, ils avaient l'autorité de prendre des décisions sur le programme : *« Au début, l'Etat nous a permis de prendre toute décision liée au programme. Nous partageons la prise de décisions avec le Wali et la direction de la culture après des réunions tenus au niveau de la Wilaya »* (la coordinatrice de l'OGEBEC). La coordinatrice de l'OGEBEC a ajouté qu'une fois l'événement terminé, le processus de prise de décisions a été transformé, et le Wali est devenu le seul décideur : *« Après avril 2016, nous n'avons aucun pouvoir au niveau du programme, le nouveau Wali a changé le rôle de l'OGEBEC. La direction de la culture a pris la gestion du programme et notre organisme est devenu assistant technique qui suit le programme seulement »*.

A propos de la disponibilité des ressources, les interviewés ont mentionné qu'ils ont une connaissance de la qualité des ressources nécessaires suite à leurs expériences dans ce type de projet : *« Suite à notre expérience dans l'événement de Tlemcen capitale de la culture islamique en 2011, nous avons une idée sur les ressources nécessaires du programme. Nous avons fait une estimation préliminaire du programme et contacté les bureaux d'études et entreprises qui ont une expérience dans le patrimoine »* (la coordinatrice de l'OGEBEC). Le personnel de la direction de la culture a ajouté : *« Suite à notre expérience dans le projet pilote (Mellah Slimane) nous avons une liste des chefs de projet et des bureaux d'études constantinois que nous avons soumis à l'OGEBEC dans le but de l'informer sur toutes les ressources disponibles à Constantine »*.

Mais au commencement du programme, parmi les problèmes rencontrés : la nécessité des ressources supplémentaires : *« La détérioration du réseau d'assainissement, l'anarchie du réseau électrique apparent, ainsi que l'indemnisation des commerçants, n'ont pas été pris en considération lors des études préliminaires. Ce sont des problèmes qui ont généré une augmentation du montant. Nous avons aussi un manque des entreprises spécialisés dans le patrimoine »* (la coordinatrice de l'OGEBEC).

Au-delà, nous remarquons que l'Etat a fourni tous les moyens aux acteurs principaux pour réussir cet événement. Au début, ces acteurs avaient le pouvoir, les moyens financiers et humains nécessaires. Cependant, après l'événement tout a changé, le pouvoir a été déterminé et les moyens financiers ont été limités. Outre, malgré l'expérience de ces acteurs dans le domaine du patrimoine, ils n'ont pas pu déterminer les besoins nécessaires du programme ce qui a conduit à une nécessité des ressources supplémentaires.

### 6.1.1.1.3. Planification et échéanciers :

La planification et les échéanciers font connaître l'importance de l'élaboration d'un plan détaillé des étapes nécessaires à la réalisation du projet. Au niveau de ce facteur, nous avons évalué la disponibilité des plans détaillés des différentes tâches nécessaires pour la mise en œuvre du programme. Les questions posées liées au planning du programme étaient sur : l'identification des compétences nécessaires, la préparation du plan de budget détaillé et la disponibilité d'une charte de responsabilité.

En raison de la conjoncture du programme, ce dernier n'avait pas un planning prévisionnel des travaux : *« Au début, nous n'avions pas assez de temps, pour l'élaboration du planning des travaux, mais après le commencement de la phase d'étude, nous avons élaboré un planning d'état d'avancement qui contenait les étapes de la phase d'étude des bureaux d'études ainsi la phase de réalisation »*. (La coordinatrice de l'OGEBC).

Concernant la disponibilité d'un budget détaillé à la phase préliminaire, la coordinatrice a signalé que l'équipe de l'OGEBC était la responsable de l'élaboration d'une estimation préliminaire du programme : *« L'équipe de l'OGEBC d'Alger a préparé une estimation préliminaire de chaque projet du programme sur la base de l'état de dégradation de ce dernier pour préciser le budget total de l'opération. Ensuite, nous l'avons transmis à la direction de la culture »*. Le personnel de la direction de la culture a confirmé ceci en rajoutant : *« Nous avons inscrit le budget prévisionnel du programme au niveau du ministère de la culture après l'estimation préliminaire faite par l'OGEBC »*.

Il y a eu une intervention de nouveaux acteurs à la phase de réhabilitation dans le but de régler les problèmes rencontrés : *« Au début, nous étions les responsables du programme en compagnie de la direction de la culture. Mais après la rencontre des problèmes, nous avons contacté des nouveaux acteurs pour la résolution de ces derniers. C'est-à-dire chaque acteur est responsable de réaliser sa mission seulement »* (la coordinatrice de l'OGEBC). Ceci signifie l'absence de la charte de responsabilité et de l'identification des intervenants au programme à la phase préliminaire.

A ce titre, nous constatons que le plan détaillé du programme RRMV s'est limité à la préparation du budget initial uniquement à cause de l'urgence de la réalisation du programme. Le planning de l'état d'avancement a été élaboré au début de la phase d'étude, en revanche, l'identification des acteurs a été faite lors de la rencontre des problèmes sur site.

#### **6.1.1.1.4. Consultations des Habitants :**

Ce facteur est lié à l'acteur client. Ce dernier est désigné comme la personne qui sera la future utilisatrice du projet. Dans notre cas d'étude, le client représente l'habitant de la vieille ville, pour cela, nous avons évalué la communication et l'implication de l'habitant dans le programme RRMV en questionnant sur son identification à la phase préliminaire du programme et la connaissance de ses besoins et ses souhaits. Nous avons analysé ce facteur sur deux plans, premièrement sur le plan des pouvoirs publics et deuxièmement sur le plan des habitants dans le but de connaître les deux points de vue.

##### **➤ Les pouvoirs publics :**

L'implication des habitants dans le programme n'a pas été prise en considération lors de la phase préliminaire. Aucune enquête n'a été faite sur site pour connaître leurs besoins : *« nous n'avons pas le temps pour faire une enquête sur site. Nous avons choisi les édifices à réhabiliter et à restaurer selon les enquêtes établis sur le plan permanent PPSMVSS. »* (La coordinatrice de l'OGEBBC). La coordinatrice de l'OGEBBC a mentionné aussi que l'objectif principal du programme ne comprenait pas les besoins ou les attentes des citoyens de la ville, il visait seulement la réussite de l'événement de la capitale de la culture arabe : *« le délai était court et limité pour faire toutes les étapes et notre objectif était de réussir le programme pour l'événement de la capitale de la culture arabe dans les délais prévus »*.

Après l'inscription des projets dans le programme sectoriel centralisé en mai 2013, les habitants des édifices choisis ont été informés par l'OGEBBC que leurs maisons allaient être prises pour le programme RRMV: *« nous avons informé les habitants des édifices choisis du programme, lors de la phase d'élaboration des fiches techniques des projets »* (la coordinatrice de l'OGEBBC).

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que le programme n'a pas été conçu pour répondre aux besoins et aux attentes des habitants. Ces derniers étaient négligés à la phase préliminaire, lors du choix des édifices du programme, mais ils n'ont été informés qu'après la validation du programme RRMV par le ministère des finances, selon l'OGEBEC.

➤ **Les habitants :**

Sur un autre plan, nous avons demandé aux habitants s'ils ont été informés du programme et quels sont leurs besoins au niveau de la vieille ville ?

Premièrement, nous commençons par des questions sur les informations des enquêteurs à savoir le sexe, l'âge et la profession. Deuxièmement, nous passons à des questions ciblés liés à leurs connaissances sur le programme. Troisièmement, nous questionnons sur leurs besoins et leurs attentes.

❖ **Information générale :**

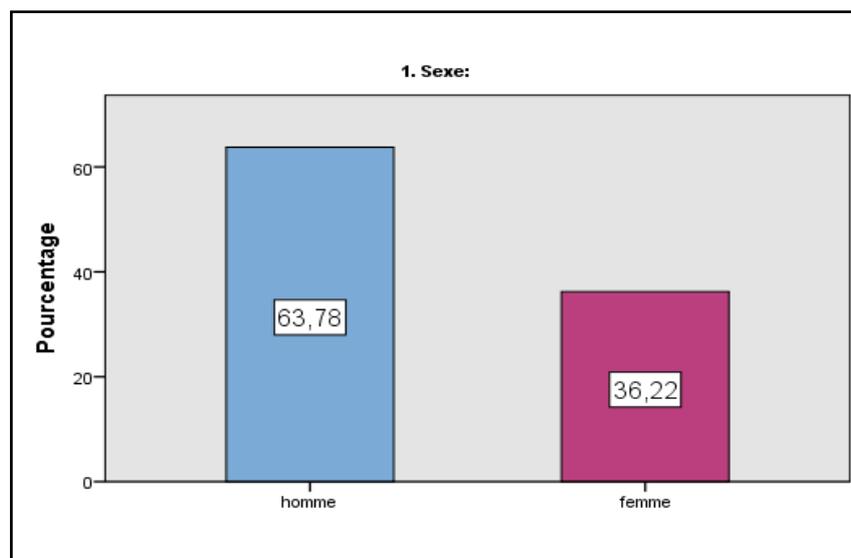


Figure 6.2. Sexe de l'échantillon (SPSS version 20)

La figure (6.2) présente les deux sexes participés à l'enquête dont la majorité était masculine avec un taux de 63.8%, du fait que le questionnaire a été distribué dans les places, les magasins, les rues, les derbs et les cafés.

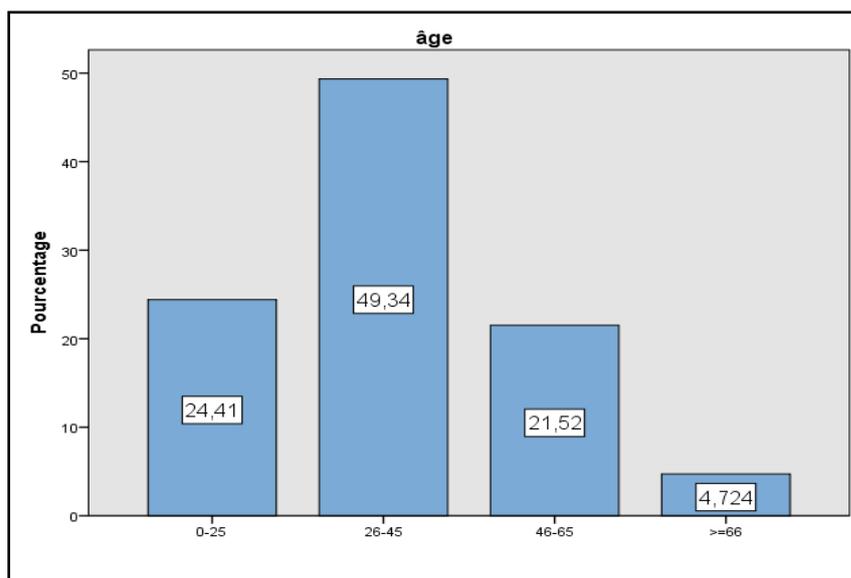


Figure 6.3. Catégorie d'âge (SPSS version 20)

Notre enquête a touché toutes les catégories d'âge avec une considérable tendance de 49.35% à la tranche d'âge ente 26ans et 45 ans. Cette tendance est due au fait que nous avons concentré notre enquête dans les magasins, les rues et les places où ces tranches d'âge sont les plus rencontrées.

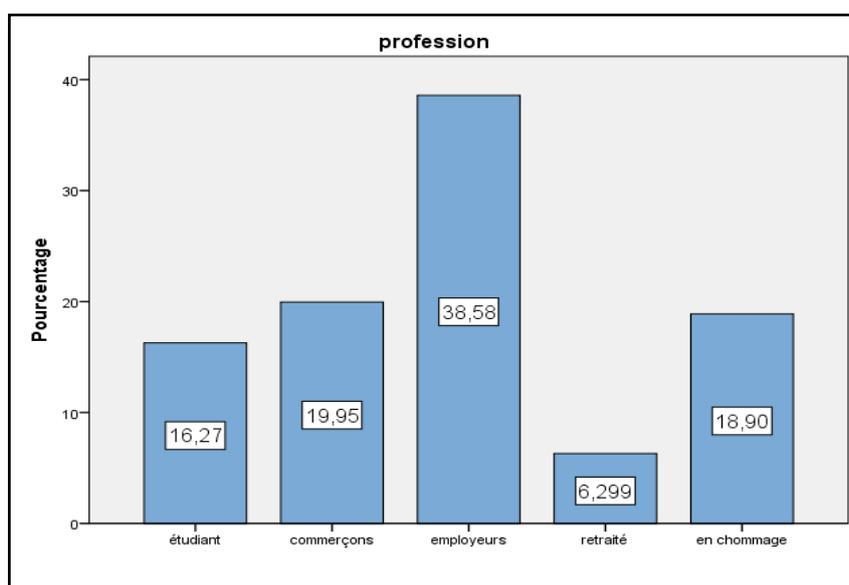


Figure 6.4. Catégorie des professions (SPSS version 20)

Les employeurs sont les plus enquêtés avec un taux de 38.58%, vu que cette catégorie englobe plusieurs professions, à savoir : administrateurs, médecins, architectes... En plus, quelques commerçants mettent des professions qui appartiennent à leurs études universitaires.

❖ **connaissance du programme :**

L'objectif de ces questions est de connaître le niveau d'information des habitants sur l'existence du programme de réhabilitation, restauration et mise en valeur de la vieille ville de Constantine.

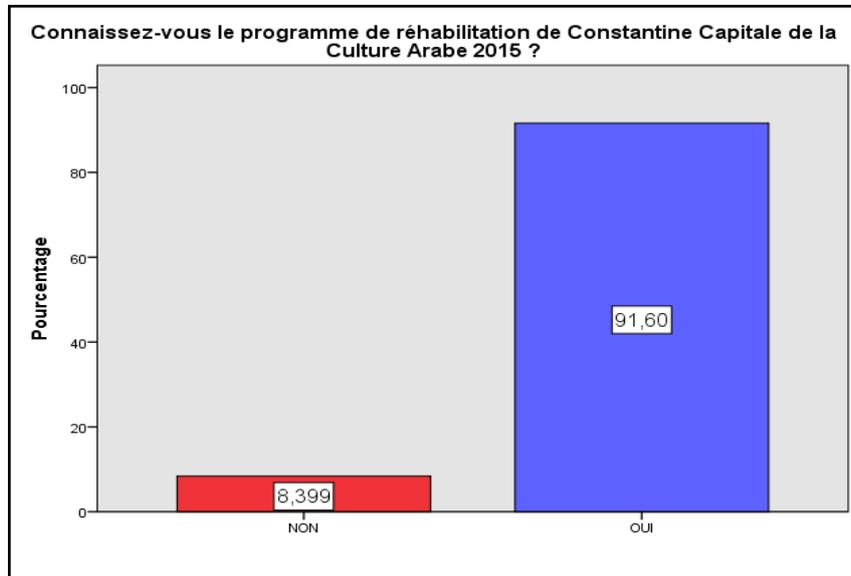


Figure 6.5. Connaissance du programme RRMV (SPSS version 20)

Les résultats obtenus montrent que la majorité de la population connaît le programme RRMV au niveau de la vieille ville, avec un taux de 91.60 % (349 personnes sur 381).

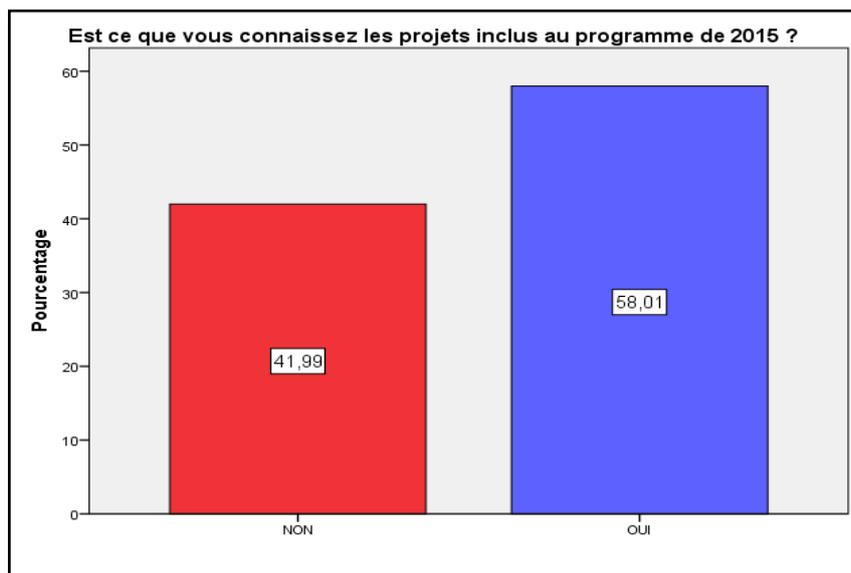


Figure 6.6. Connaissance des projets inclus (SPSS version 20)

Les résultats de cette question montrent que 41.99% des enquêtés ne connaissent pas les projets inclus au programme RRMV.

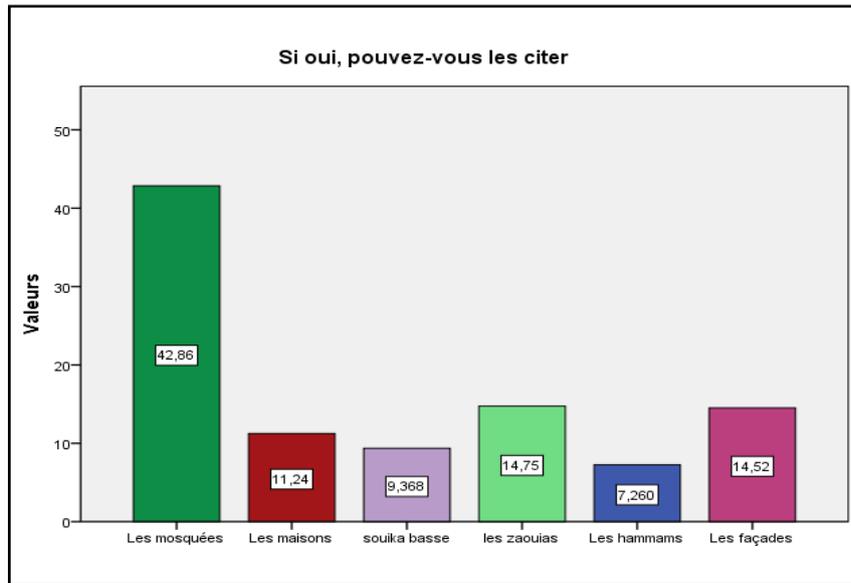


Figure 6.7. Les projets inclus au programme selon les enquêtes (SPSS version 20)

Pour les 58.01% des enquêtés qui ont répondu par « oui » à la question précédente, ont donné plusieurs suggestions des projets inclus au programme, à savoir : les mosquées, les maisons, les zaouias, les hammams, les façades et la Souika basse. La majorité de réponses était pour les mosquées avec un taux de 42,86%.

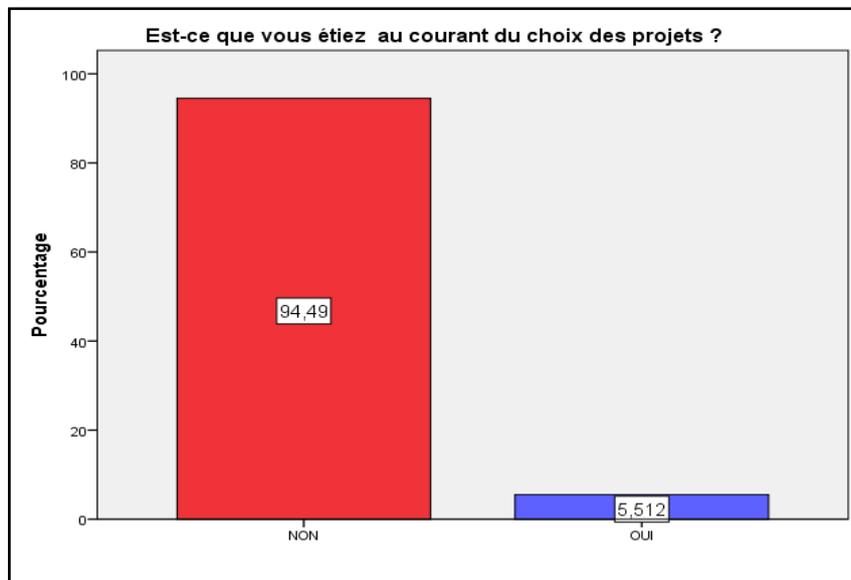


Figure 6.8. La connaissance du choix des projets (SPSS version 20)

La majorité des enquêtés n'était pas au courant du choix des projets du programme (soit 360 personnes sur 381).

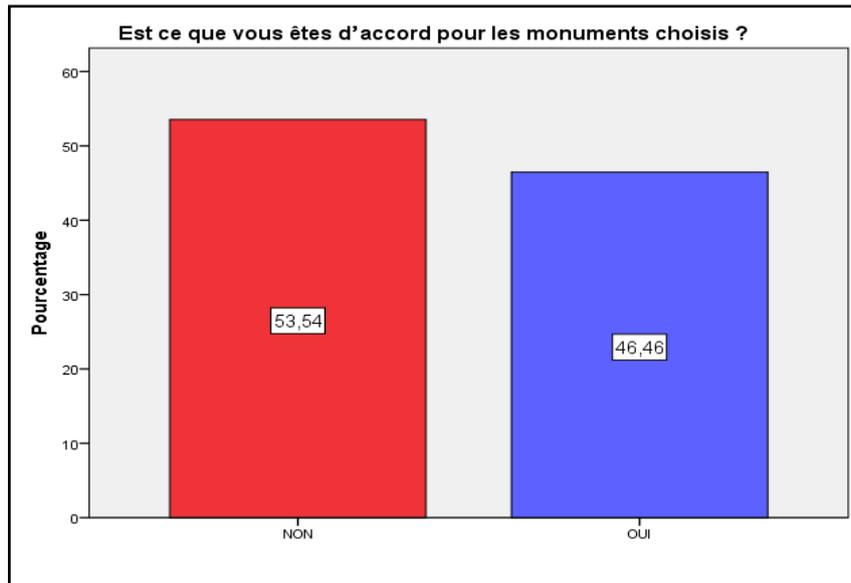


Figure 6.9. L'acceptation des monuments choisis (SPSS version 20)

Cette question ayant pour but de connaître si les habitants ont accepté les choix des monuments. Les taux de réponses sont presque égaux avec une légère tendance au non acceptation du choix (53.54%).

❖ **Les besoins et les attentes :**

L'objectif de ces questions est de connaître les besoins et les attentes des habitants.

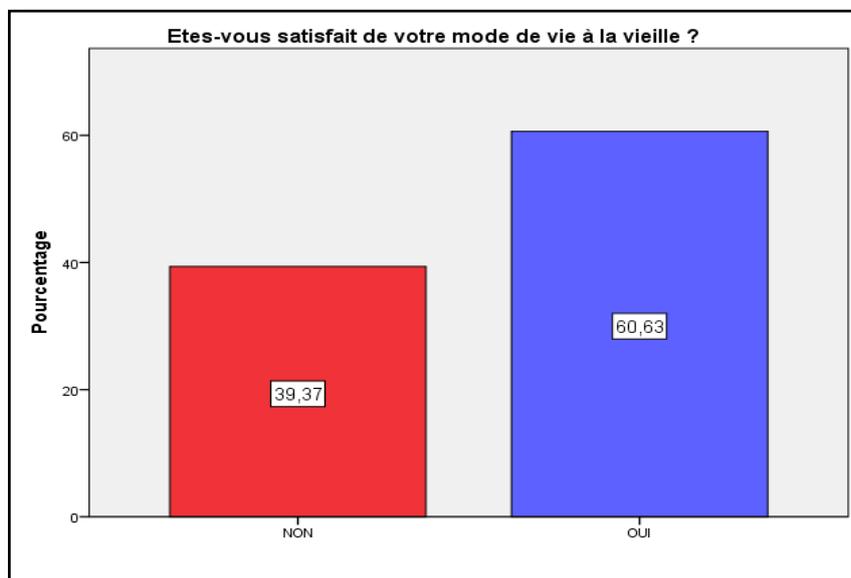


Figure 6.10. La satisfaction des habitants de leur mode de vie (SPSS version 20)

60.63% des enquêtés sont satisfaits de leurs modes de vie à la vieille ville, ce qui indique que malgré la dégradation de cette ville, elle reste un lieu convenable à vivre.

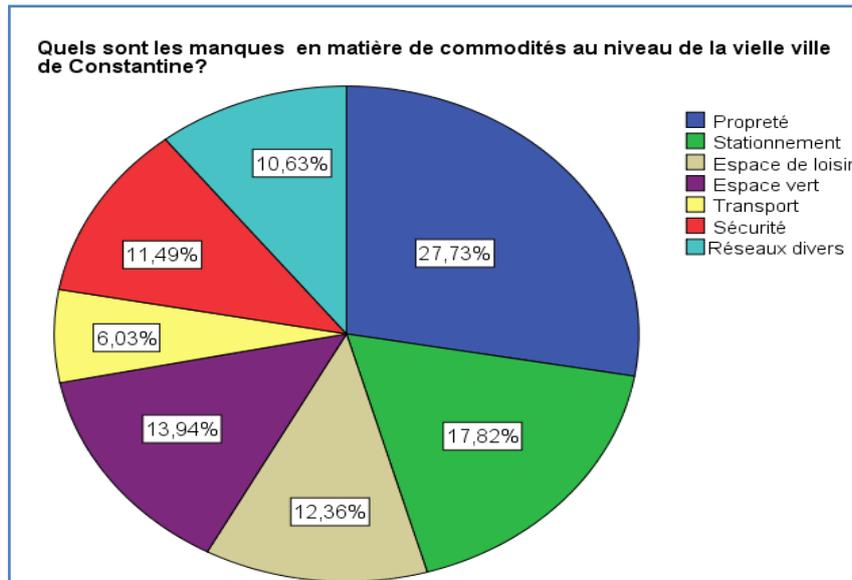


Figure 6.11. Les manques de commodités au niveau de la vieille ville (SPSS version 20)

Plusieurs manques de commodités au niveau de la vieille ville, ont été suggérés par les enquêtés. Le taux de ces manques ont été presque égaux avec une légère tendance à la propreté, avec un taux de 27,73%.

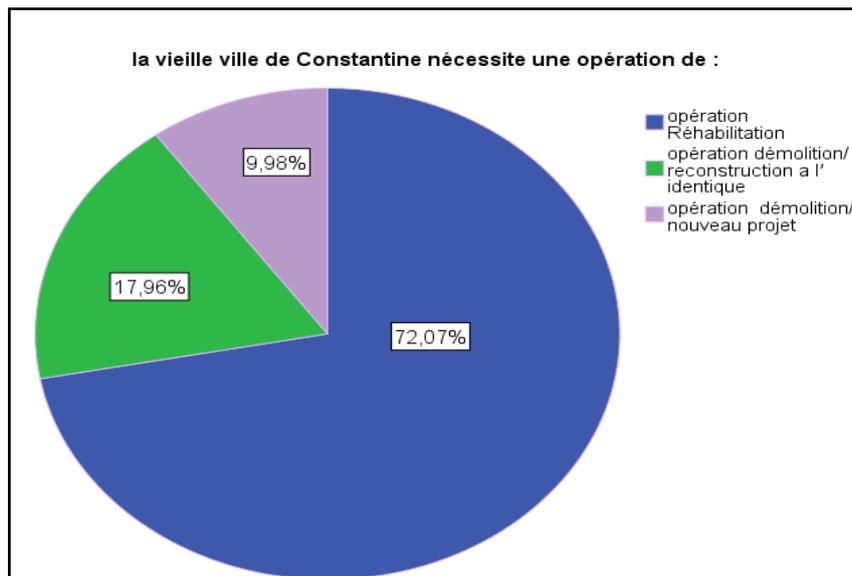


Figure 6.12. Les opérations (SPSS version 20)

Les enquêtés ont suggéré trois types d'opération, dont la vieille ville avait besoin, la majorité des réponses a opté pour garder l'aspect traditionnel de la ville, avec un taux de 72.07% pour l'opération de réhabilitation et 17.96% pour l'opération de reconstruction à l'identique.

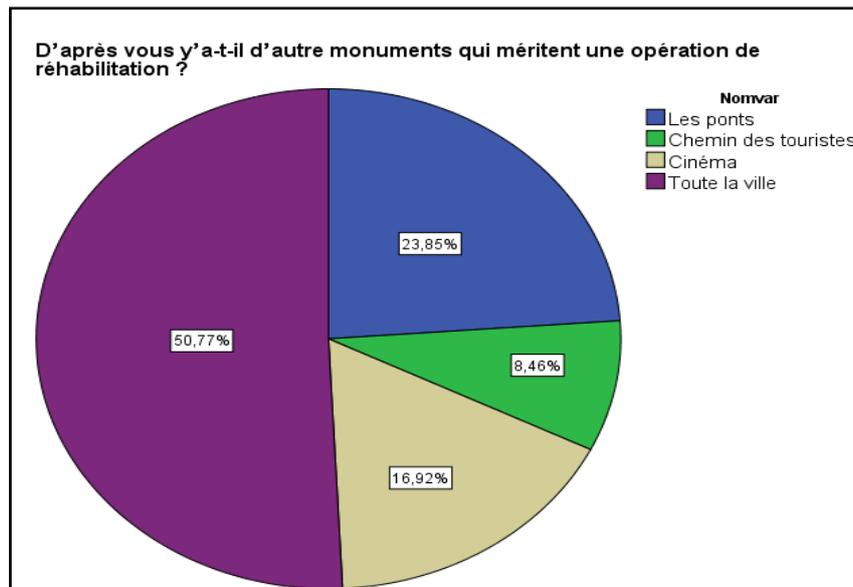


Figure 6.13. Les monuments qui méritent une opération de réhabilitation au niveau de la vieille ville de Constantine (SPSS version 20)

Nous avons interrogé les enquêtés sur leurs avis, s'ils avaient la possibilité de participation à la phase de choix des édifices du programme. Les résultats montrent que la moitié des enquêtés (50.77%) veulent réhabiliter toute la ville.

Les résultats de l'enquête confirment ceux de l'OGEBEC concernant l'information des habitants. En effet, nous constatons que les habitants de la vieille ville n'étaient pas au courant du choix des projets inclus au programme RRMV de l'événement de Constantine Capitale de la culture arabe, jusqu'au commencement des travaux. Cependant, ils ne connaissaient pas tous les projets choisis, ils ont cité quelques projets, mais la majorité ont mentionné les mosquées en raison que ces dernières sont des lieux sacrés. Nous remarquons aussi, que leurs besoins étaient d'améliorer les conditions de vie de la vieille ville comme la propreté, la sécurité et la création des espaces de loisir tout en gardant l'aspect traditionnel de la ville.

#### 6.1.1.1.5. Acteurs et personnel :

Ce facteur est lié au recrutement, à la sélection et à la formation du personnel nécessaire pour la mise en œuvre du projet. A ce titre, dans notre cas d'étude, nous avons évalué l'implication et la contribution du personnel nécessaire à la réalisation du programme RRMV au niveau des acteurs et au niveau de l'équipe responsable de la gestion. Cette analyse nous aide à connaître si les pouvoirs publics ont impliqué les compétences essentielles pour la réussite de la réalisation.

### ❖ Les acteurs :

La réalisation de la réhabilitation des projets du programme nécessite l'implication des bureaux d'études et des entreprises spécialisées dans ce domaine. Pour cela, nous avons interviewé les pouvoirs publics concernant l'identification des acteurs nécessaires à l'exécution du programme.

Le choix des bureaux d'étude a été fait selon leurs expériences et leurs qualifications. En effet, la sélection de ces BET a été faite selon les listes des bureaux d'étude qualifiés en matière du patrimoine au niveau de la ville de Constantine et au niveau de l'Algérie. 21 bureaux d'études ont été choisis dont 12 constantinois et 9 principalement d'Alger et les Wilayas avoisinant Constantine. Parmi ces BET, 16 sont en partenariat avec des bureaux d'études étrangers ou algériens. Pour l'affectation des projets, chaque BET a eu un projet selon sa présentation des offres : « *Nous avons proposé à chaque BET 3 lots selon leurs expériences, pour faire une estimation préliminaire et présenter 3 offres. Après cette présentation, nous avons fait l'affectation des projets pour chacun* » (coordinatrice de l'OGEBBC).

Le choix des entreprises a été fait après un lancement d'un appel d'offre dans les journaux. En effet, L'affectation des projets aux entreprises a été faite selon leurs catégories et leurs expériences dans ce type de projets. Les grandes entreprises avec catégorie 'A' et une grande expérience ont été affectées aux grands projets comme les mosquées et la basse Souika. 23 entreprises ont été installées avec un ODS provisoire. Mais l'insuffisance des entreprises, a mené à un relancement d'un autre Appel à la manifestation, le 02 juin 2014. Cette fois, la majorité des dossiers déposés n'ont pas une expérience dans la réhabilitation/restauration, ce qui a conduit à faire l'affectation selon leurs catégories et leurs expériences dans les autres domaines.

A partir de ce qui est cité auparavant, nous constatons que les pouvoirs publics ont mentionné les critères de sélection des BET et ETP avant l'affectation de ces derniers. Le choix a été fait selon leurs compétences en matière du patrimoine et leurs qualifications. Mais, nous remarquons que quelques projets ont été affectés à des entreprises compétentes dans d'autres domaines suite à leur insuffisance.

## ➤ **Personnel**

Nous avons mentionné auparavant que l'OGEBC est le responsable de la gestion du programme, suite à son expérience dans l'événement de Tlemcen Capitale de la culture Islamique en 2011. Pour cela, nous avons interrogé l'équipe de ce dernier pour connaître son processus de recrutement.

### ❖ **Présentation de l'équipe de l'OGEBC :**

Avant l'événement, L'OGEBC de Constantine a été composé d'un seul service personnel qui contient un archéologue, infographe, guide touristique, économiste et un assistant administratif avec une directrice et une secrétaire. A l'arrivée de l'événement, L'OGEBC a décidé de mettre en place une nouvelle cellule technique au niveau de son antenne de Constantine, en raison du fait que l'équipe de Tlemcen avait des problèmes d'hébergement : « *suite au problème logistique, l'équipe de Tlemcen ne pouvait pas se déplacer, donc nous n'avons pas d'autres alternatives que le recrutement d'une nouvelle équipe pour renforcer l'antenne de la Wilaya* » (la coordinatrice de l'OGEBC). Pour cela, le Directeur Général de l'OGEBC a recruté une coordinatrice des travaux et Huit architectes, chargés de suivre la réalisation des différents projets du programme.

En effet, la cellule technique de l'OGEBC a été chargée de compléter les missions suivantes :

- Elaborer des fiches techniques des projets, des bordereaux des prix unitaires et négocier ces prix avec les maitres d'œuvre et les entreprises ;
- Assister avec le maitre d'ouvrage dans le choix des maitres d'œuvre ;
- Choisir des prestataires d'études ou d'assistance ;
- Assister avec le maitre d'ouvrage dans le choix des entrepreneurs ;
- Exécuter des marchés de contrôle et réceptionner des travaux qui se feront conjointement entre les pouvoirs publics ;
- Gérer administrativement les opérations ;
- Gérer les contentieux administratifs conjointement avec la wilaya ;
- Etablir tous les actes nécessaires à l'exercice des missions concourant à la réalisation des opérations.

Après le commencement de l'événement, des problèmes de production des marchés ont été rencontrés : « nous avons plusieurs rejets des marchés des BET à cause des difficultés rencontrés dans l'exécution de ces derniers» (L'équipe de l'OGEBC).

A cet effet, un nouveau service chargé d'étude et de suivi administratif et financier des marchés publics a été créé. Ce service se constitue d'un expert-comptable et quatre jeunes comptables (figure 6.14).

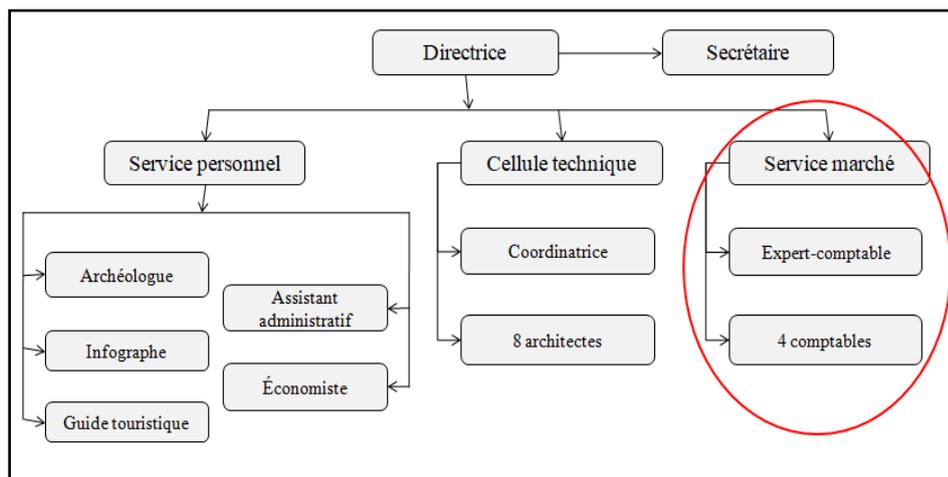


Figure 6.14. Organigramme fonctionnel de L'équipe de l'OGEBC source : auteurs, 2017

### ❖ La qualification de l'équipe de l'OGEBC :

Nous avons mentionné que l'équipe de l'OGEBC contient des jeunes diplômés, à cet égard, nous avons interrogé les membres de cette équipe sur leurs niveaux d'études, leurs expériences dans le domaine du patrimoine et leurs tâches confiées dans le but de connaître leurs connaissances et compétences dans le domaine du patrimoine.

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les différents membres de cette équipe.

Tableau 6.2. Les compétences et connaissances de l'équipe de l'OGEBC

	Membre de l'équipe	Niveaux d'étude	Expérience	Tâche confiée
Cellule	Ex coordinatrice	Post-graduation/ elle prépare son magistère (option patrimoine)	Aucune expérience	-Chef d'équipe. -Coordonner entre les acteurs et les pouvoirs publics. -Elaborer des marchés.

Nouvelle coordinatrice ( ex architecte de l'équipe technique)	Ingénieur d'Etat en architecture	- 2 ans d'expérience dans la réhabilitation des projets industriels au niveau de la direction des mines. -Chef d'escale à l'aéroport.	-Responsable de la zone 03. -Elaborer des marchés. -Elaborer des fiches techniques des projets de la zone 03. -Coordoner entre les BET et les ETP de la zone 03.
Architecte 01	Master II management de projet	Il a travaillé dans un BET	- Responsable de la zone 01. -Elaborer des marchés. -Elaborer des fiches techniques des projets de la zone 01. -Coordoner entre les BET et les ETP de la zone 01.
Architecte 02	Magistère en aménagement du territoire	Aucune expérience	- Responsable de la zone 08. -Elaborer des fiches techniques des projets de la zone 08. -Coordoner entre les BET et les ETP de la zone 08.
Architecte 03	Ingénieur d'Etat en architecture	Acune expérience	- Responsable de la zone 02. -Elaborer des fiches techniques des projets de la zone 02. -Coordoner entre les BET et les ETP de la zone 02.
Architecte 04	Ingénieur d'Etat en architecture	Il a travaillé dans un BET	- Responsable de la zone 04. -Elaborer des fiches techniques des projets de la zone 04. -Coordoner entre les BET et les ETP de la zone 04.
Architecte 05	Ingénieur d'Etat	Aucune expérience	-Responsable de la zone 07.

		en architecture		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborer des marchés.</li> <li>-Elaborer des fiches techniques des projets de la zone 07.</li> <li>-Coordoner entre les BET et les ETP de la zone 07.</li> </ul>
	Architecte 06	Ingénieur d'Etat en architecture	Il a travaillé dans un BET	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Responsable de la zone 05.</li> <li>-Elaborer des fiches techniques des projets de la zone 05.</li> <li>-Coordoner entre les BET et les ETP de la zone 05.</li> </ul>
	Architecte 07	Ingénieur d'Etat en architecture	Aucune expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de la zone 06.</li> <li>-Elaborer des fiches techniques des projets de la zone 06.</li> <li>-Coordoner entre les BET et les ETP de la zone 06.</li> </ul>
Service marché	Ex Expert-comptable	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chef d'agence bancaire</li> <li>-Directeur de l'imprimerie El Khaber EST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'élaboration des marchés des BET et ETP.</li> <li>-Classement des dossiers.</li> <li>-Elaboration des situations.</li> <li>-Vérification des attachements.</li> </ul>
	Nouvel expert-comptable	/	Consultant	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vérification des Contrats.</li> <li>-Vérification des prix unitaires.</li> </ul>
	Comptable 01	Economie et gestion d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionnaire des stocks</li> <li>-Chef personnel</li> <li>-Responsable de l'administration et des finances</li> </ul>	
	Comptable 02	Monnaies banques finances	-Comptable dans une entreprise d'import export	
	Comptable03	Science de	Collaborateur	

		gestion spécialité management	technique/ chef d'agence	
	Comptable 04	Sciences commerciales option marketing	Délégué commercial	

Source : auteur, 2017

En rappel de ce qui précède, nous constatons que l'équipe de l'OGEBEC ne dispose pas des compétences nécessaires à la gestion du programme RRMV, pour la simple raison que cette équipe contient des jeunes diplômés sans expériences ni dans le domaine du patrimoine ni dans d'autres domaines de gestion. En plus, les profils des membres recrutés ne correspondent pas aux tâches confiées. Cette inexpérience des membres de l'équipe dans l'élaboration des marchés a conduit à la création d'un autre service qui contient les compétences nécessaires en matière de gestion et exécution des marchés après le commencement des travaux et la rencontre de plusieurs problèmes. Nous remarquons aussi, que le service personnel contient des membres qui n'ont pas participé au programme malgré leurs compétences dans le domaine du patrimoine (infographe, archéologue et économiste).

#### **6.1.1.1.6. Tâches techniques :**

Ce facteur est lié à l'utilisation de la technologie et l'expertise requise pour soutenir le projet. Au niveau de notre cas d'étude, nous avons évalué la disponibilité des compétences techniques nécessaires et la disposition des outils appropriés pour accomplir les tâches techniques des différents projets du programme. Nous avons interviewé les pouvoirs publics sur l'implication des experts et l'utilisation des outils technologiques durant la réalisation des tâches et la compréhension de ces dernières par les personnes qui les réalisent avec les qualités d'exécution.

En effet, Le travail confié aux BET a été divisé en plusieurs tâches en commençant par les relevés, la genèse historique et le projet de restauration ou réhabilitation. Pour cela, lors du choix des bureaux d'études, les pouvoirs publics ont exigé que ces derniers doivent avoir un chef de projet qualifié par le ministère de la culture et un partenaire étranger pour leurs sélections. Tous les BET ont un chef de projet qui valide leurs tâches techniques : *« Nous avons exigé aux BET l'implication d'un chef de projet qui valide leurs différentes*

tâches » (la coordinatrice de l'OGEBEC). Concernant l'utilisation des outils technologiques, la coordinatrice de l'OGEBEC a ajouté que les BET ont utilisé plusieurs outils dans le but de faciliter la réalisation de leurs tâches : « *Plusieurs bureaux d'étude ont utilisé l'hydromètre pour calculer la température et l'humidité à l'intérieur des bâtis et le scanner laser 3D pour les aider à réaliser les relevés métriques et architecturaux* » (l'équipe de l'OGEBEC).

L'effondrement des bâtisses a nécessité l'installation des entreprises pour l'exécution des travaux préliminaires des BET. Au début, les entreprises ont suivi les directives des BET dans le décapage, le sondage et le placement des toitures provisoires. Après l'achèvement de la phase du diagnostic des édifices, les tâches techniques des entreprises ont été définies pour le commencement de la phase de réhabilitation : « *Le projet était bien compris par les BET et les ETP, lors de l'exécution de la phase du diagnostic, même après le commencement des travaux de restauration* » (équipe de l'OGEBEC).

<p>L'implication des experts et l'utilisation des différents outils technologiques au niveau du programme ont aidé les BET à réaliser leurs tâches. Nous constatons que la réalisation de ces tâches techniques a été bien définie pour les BET et les ETP. Cependant, nous n'avons pas de réponse sur la qualité d'exécution de ces tâches car le projet est toujours en cours de réalisation.</p>
---

#### **6.1.1.1.7. L'acceptation des habitants :**

Ce facteur est lié à l'acceptation du résultat de projet et la satisfaction de ses utilisateurs futurs. Dans notre cas d'étude, le projet est en cours de réalisation, mais plusieurs auteurs ont mentionné que la participation des usagers dans les étapes du projet aide à améliorer la probabilité d'acceptation plus tard. Pour cela, au niveau de ce facteur, nous avons analysé le niveau de participation des citoyens dans les différentes phases du programme. Ce facteur a été analysé par apport aux pouvoirs publics et aux habitants.

##### **❖ Les pouvoirs publics :**

Nous avons interrogé les pouvoirs publics sur l'implication des habitants dans les différentes phases du projet.

Lors des problèmes rencontrés, les habitants adressent leurs réclamations au niveau de la direction de la culture : « *Au début, les habitants allaient à la direction de la culture*

pour discuter leurs problèmes, et cette dernière nous les envoie. Après le commencement du programme, plusieurs habitants venaient directement à notre siège pour être informés» (la coordinatrice de l'OGEBC).

L'identification des habitants après le commencement a été faite par l'implication des associations de quartiers comme intermédiaire entre les pouvoirs publics et les habitants : « Nous avons contacté les associations de quartiers pour qu'elles soient l'intermédiaire entre nous et les habitants dans le but de régler les problèmes rencontrés sur le site » (La coordinatrice de l'OGEBC).

A cet effet, nous constatons que lors de la rencontre des problèmes au niveau de la vieille ville, les habitants contactent la direction de la culture. Ce que signifie que l'OGEBC n'était pas connu par ces habitants. Nous voyons aussi qu'après le commencement des travaux, l'OGEBC a identifié les associations de quartiers pour régler les problèmes des habitants sans les impliquer, ce qui montre la non-identification des habitants dans les différentes phases du programme.

➤ **Les habitants :**

Nous avons questionné les habitants de la vieille ville sur leurs niveaux d'implication dans le programme RRMV, en commençant par le niveau de connaissances des acteurs responsables du programme, ainsi l'état d'avancement des projets et leurs sources d'informations.

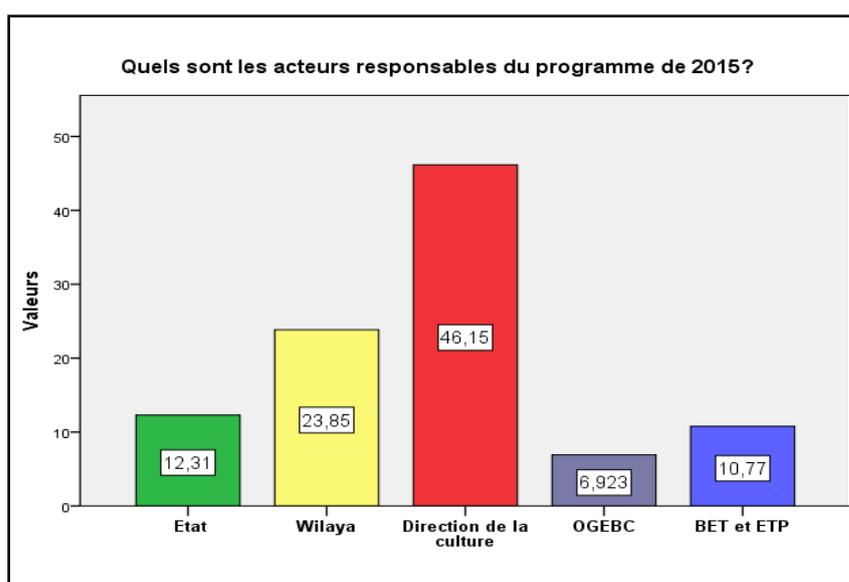


Figure 6.15. Les acteurs responsables du programme 2015 (SPSS version 20)

Les enquêtés ont mentionné plusieurs acteurs responsables du programme à savoir : la direction de la culture, la Wilaya, l'Etat, l'OGEBEC et les BET et ETP. La direction de la culture est la plus mentionnée avec un taux de 46.15%. L'OGEBEC est le moins mentionné avec un taux de 6.92%.

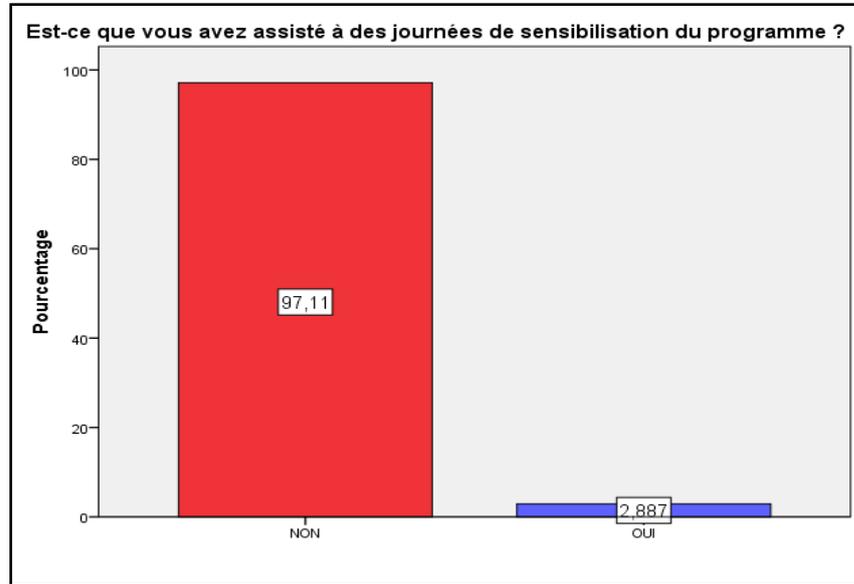


Figure 6.16. La présence des journées de sensibilisation (SPSS version 20)

La majorité des enquêtés n'a pas assisté à des journées de sensibilisation du programme avec un taux de 97,11% (370 personne sur 381).

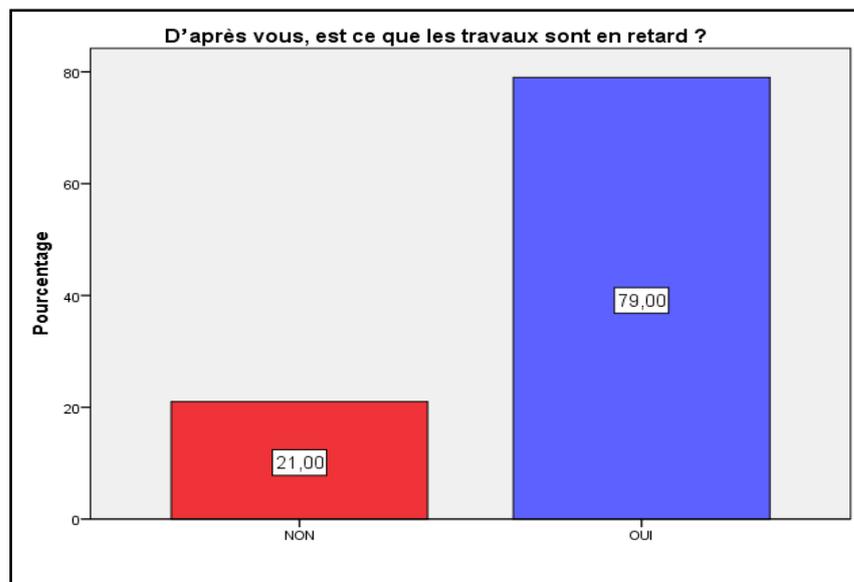


Figure 6.17. Les informations sur l'état d'avancement des travaux (SPSS version 20)

Cette question a pour but de connaître si les habitants ont été informés sur l'état d'avancement du programme. Selon 79% des enquêtés, les projets sont en retard, en revanche, 21% ont mentionné que les projets sont à temps.

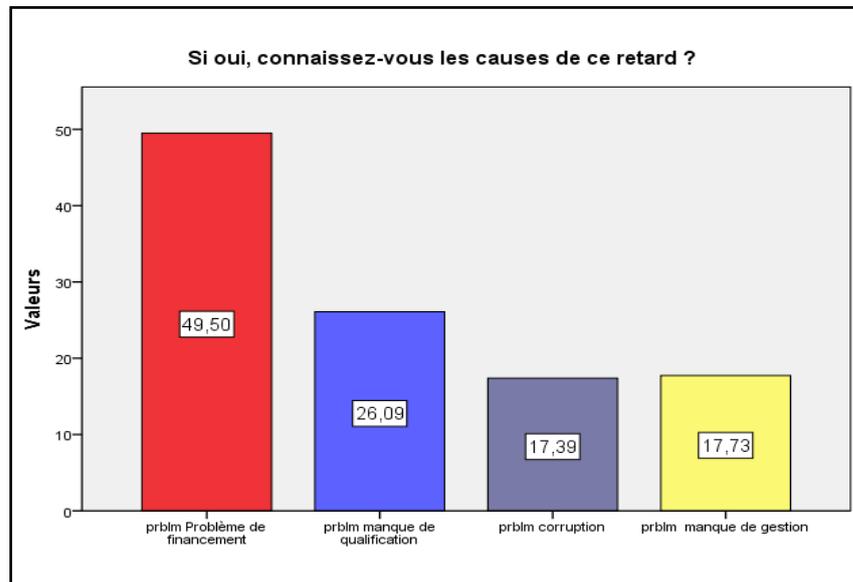


Figure 6.18. Les causes du retard (SPSS version 20)

Pour les 79 % des enquêtes qui ont répondu par « oui » à la question précédente, ils ont donné plusieurs propositions sur les causes de ce retard. Parmi ces derniers, figurent : le financement, le manque de la qualification des acteurs, la corruption et le manque d'une gestion des travaux. 49.50% ont mentionné que les problèmes de financement ont été la cause de ce retard.

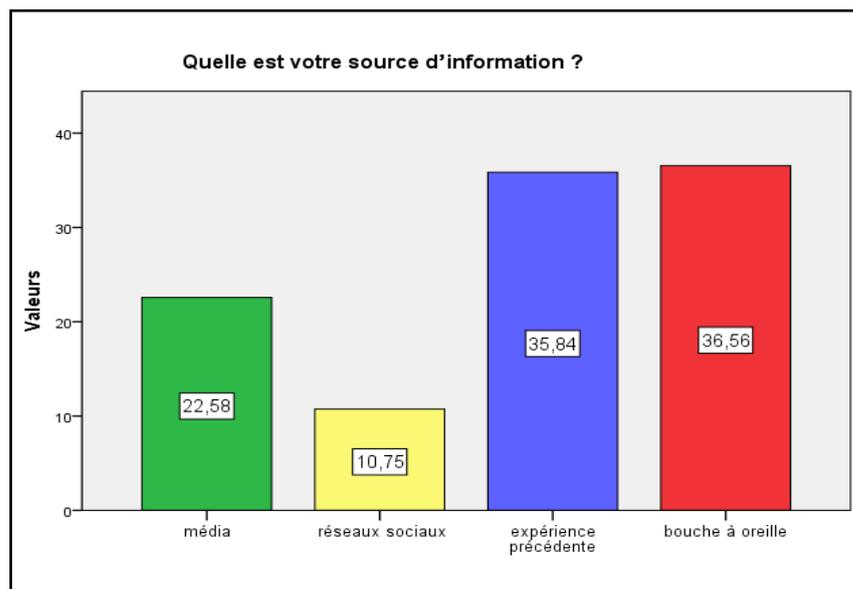


Figure 6.19. Les sources d'information (SPSS version 20)

Après ces réponses, nous avons demandé la source de leurs informations. Plusieurs suggestions ont été données, à savoir : les médias, les réseaux sociaux, les expériences précédentes et les bouches à oreille. Ces deux dernières propositions sont les plus motionnées.

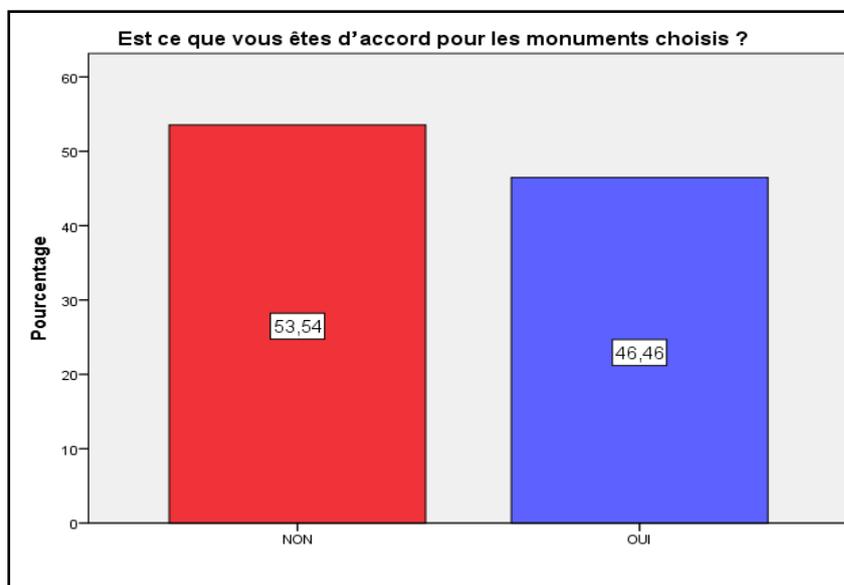


Figure 6.20. L'acceptation des monuments choisis (SPSS version 20)

Cette question ayant pour but de connaître si les habitants ont accepté les choix des monuments. Les taux de réponse ont été presque égaux avec une légère tendance au non-acceptation du choix (53.54%).

A la lumière de ce qui précède, nous remarquons que les habitants n'ont pas accepté le choix des édifices suite au manque de leur implication durant les différentes phases du programme. Ceci est évident aussi par leurs niveaux d'information sur le programme. La majorité des enquêtés ne connaissait pas l'état d'avancement exacte du programme et n'a pas eu des sources fiables sur les différents projets.

#### 6.1.1.1.8. La rétroaction et le contrôle :

Le facteur rétroaction et contrôle est lié au processus de contrôle de chaque étape de la mise en œuvre du projet. Ce processus est basé sur le feed/back reçu par les acteurs clés dans le but de comparer l'état d'avancement à la planification initiale. A cet égard, au niveau de notre projet, nous avons évalué ce processus dans le but de connaître le niveau d'anticipation des problèmes, de superviser des solutions et de veiller à ce qu'aucune des lacunes est négligée. Nous avons interrogé les pouvoirs publics concernant le contrôle de la

réalisation des tâches lors du commencement des travaux en commençant par le suivi de l'état d'avancement des différents projets, le partage des informations entre les acteurs et le changement de budget du programme.

Le manque des plans d'exécution initiale à la phase préliminaire a conduit à l'apparition de plusieurs imprévus lors de la réalisation des différentes tâches du programme : « *Nous n'avons pas une planification initiale pour faire la comparaison avec l'état d'avancement, pour cela, nous avons eu plusieurs imprévus lors du commencement des travaux* » (la coordinatrice de l'OGEBC).

Après le commencement des travaux, l'état d'avancement des différents projets était communiqué aux pouvoirs publics seulement sans informer les autres parties prenantes : « *Plusieurs réunions ont été tenues au niveau de la Wilaya pour discuter l'état d'avancement des différents projets, dont la présence du Wali, le directeur de direction de la culture, le directeur général et la coordinatrice de l'OGEBC* » (la coordinatrice de l'OGEBC).

La coordinatrice de l'OGEBC a mentionné aussi que lors de la rencontre des problèmes, une nouvelle commission a été créée dans le but de discuter les difficultés rencontrées sur site et assurer le bon déroulement des différentes tâches. Cette cellule contient des représentants des différents intervenants du programme : « *Après l'apparition des problèmes, nous avons créé une commission contenant des représentants des directions qui ont un rapport avec le déroulement des projets du programme* ».

L'état d'avancement des projets était communiqué au ministre de la culture lors de ses visites à Constantine : « *Depuis le début du programme, plusieurs visites ont été effectuées au site de la vieille ville par les deux ministres de la culture pour voir l'état d'avancement du programme* » (l'équipe de l'OGEBC).

Concernant le changement de budget, les membres de l'équipe de l'OGEBC ont signalé que la résolution de quelques problèmes a engendré une augmentation de budget : « *Nous avons quelques travaux supplémentaires qui nécessitaient un nouveau budget pour leurs réalisations, par exemple le changement des câbles d'électricité par Sonelgaz..* » (L'équipe de l'OGEBC). Les membres de l'équipe de l'OGEBC ont signalé que cette augmentation rentre dans le budget accordé à la Wilaya.

Compte tenu de ce qui précède, nous constatons que le programme RRMV ne contenait pas un système de contrôle dans la phase de réhabilitation, suite à l'absence des planifications initiales lors de la phase préliminaire. Pour cela, plusieurs problèmes ont été rencontrés sur site lors du commencement des travaux. Nous remarquons aussi que pour la résolution de ces problèmes, les pouvoirs publics ont contacté d'autres acteurs, mais ces derniers n'ont pas été informés sur l'état d'avancement des différents projets mais ils ont été impliqués pour réaliser des tâches qui aident dans la résolution des problèmes seulement.

#### 6.1.1.1.9. Communication :

Ce facteur est lié à la disposition d'un réseau d'information nécessaire à tous les intervenants de la réalisation du projet. Pour cela, au niveau du programme RRMV, nous avons évalué la relation entre tous les acteurs et la coordination entre eux, durant toutes les phases du projet. Nous avons interrogé les pouvoirs publics sur le nombre d'acteurs impliqués, leur identification durant les différentes phases du programme ainsi le type de média utilisé pour communiquer avec eux.

Le tableau 6.3 présente les différents acteurs impliqués dans le programme, la phase de leur implication, l'objectif de leur intervention ainsi le type de média.

Tableau 6.3. Les intervenants du programme.

Phase	Etape	Acteurs	Objectif d'intervention	Media
Connaissance	-1- Etude préliminaire	1. Ministère de la Culture	Le choix de maître d'ouvrage délégué et son assistant	- Face à face - Reunion - Telephone
		2. Le wali	Faciliter les tâches des acteurs dans la wilaya.	
		-Maître d'ouvrage délégué : la direction de la culture	Fournir les informations nécessaires sur la vieille ville.	
		-Assistant à maîtrise d'ouvrage : l'Office National de Gestion et	Le choix des édifices pour le programme Estimation préliminaire	

		d'Exploitation des Biens Culturels protégés	du programme		
	-2- Etude pluridisciplinaire	-Equipe d'Assistant à maitrise d'ouvrage : OGEBC	L'établissement des fiches techniques sur les édifices choisis		
<b>Reflexion et le projet</b>	-3- Diagnostic	Maitre d'ouvrage délégué : Direction de la culture	Le choix des BET	- Face à face - Reunion - Telephone	
		L'assistant à maitre d'ouvrage	Le choix des BET Le suivi des travaux des BET		
		Bureau d'étude	L'étude des différents édifices historiques		
		Daira	Relogement des habitants		
	-4- Réflexion et cadre de décision	Le maitre d'ouvrage délégué : Direction de la culture	L'Assistant à maitre d'ouvrage	la négociation avec les BET sur les AP ?? des projets	-Réunion
-5- Le projet	L'assistant à maitre d'ouvrage	La rédaction des cahiers des charges	/		
<b>Travaux</b>	-6- Réhabilitation	1. Le maitre d'ouvrage délégué : DC	La gestion du programme	- Face à face - Réunion - Téléphone - Lettres - Courriels	
		2. L'assistant à maitre d'ouvrage : OGEBC	Le choix des entreprises Le suivi des projets		
		3. Daira	Le relogement des habitants		
		4. APC	L'évacuation momentanée des places		
		5. BET	L'étude		
		6. ETP	La réalisation des		

			travaux d'urgence	
		7. Direction de commerce	Recensement du commerce pour le déplacement. Négociation avec les commerçants pour la fermeture	
		8. Direction des affaires religieuses	La fermeture des mosquées	
		9. Direction de transport	L'évacuation des parkings	
		10. Sonelgaz	Déplacement les câbles d'électricité	
		11. Séaco	La réhabilitation des conduites d'eau	
		12. Algérie telecom	Déplacement des câbles téléphoniques	
		13. Commerçants	La fermeture de leurs locaux	
		14. Association de quartier	Contacteur les habitants	
		14. Propriétaire/ locataire	Le déplacement ou le relogement	
		15. Citoyen	L'occupation du site	
<b>Vie utile</b>	-7- L'entretien	/	/	

Source : auteur, 2018

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le programme contient plusieurs acteurs qui ont été impliqués dans sa réalisation. Nous remarquons aussi l'absence de l'acteur chargé du secteur sauvegardé (Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés ANSS) malgré son rôle important dans la préservation du patrimoine bâti (la mise en œuvre du PPSMVSS et le contrôle de toute opération de conservation).

Pour mieux présenter les phases d'implication de chaque acteur, nous avons exécuté un graphe pour montrer le nombre des acteurs à chaque phase. Ce graphe (6.21) est réalisé par l'Excel.

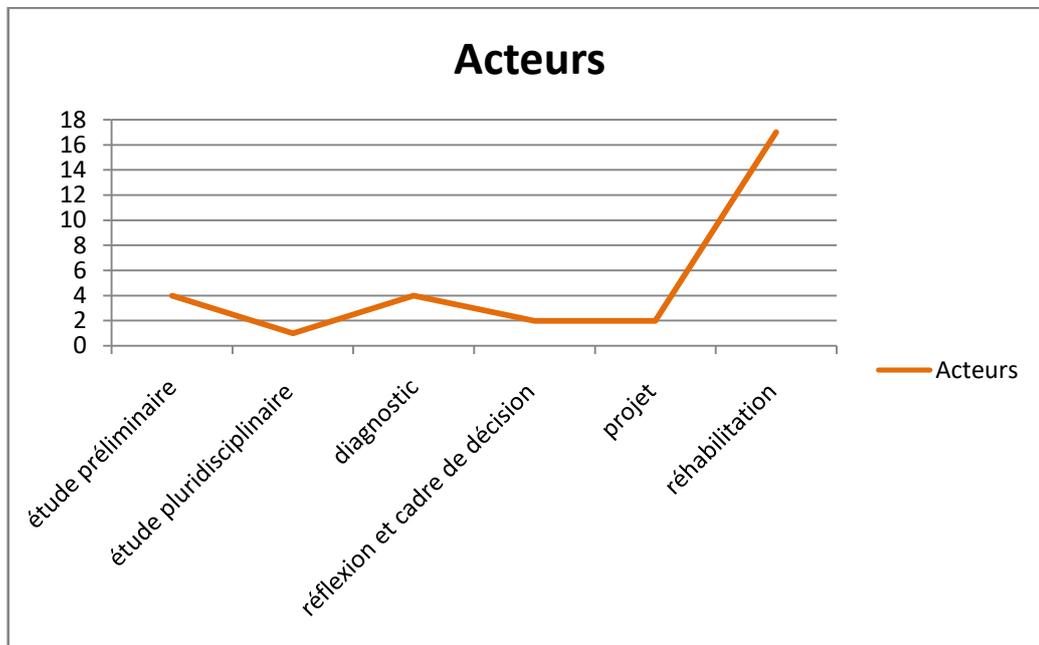


Figure 6.21. Le nombre des intervenants à chaque étape

Dans le graphe présenté ci-dessus nous pouvons observer qu'avant la phase des travaux, il y a seulement 4 acteurs qui interviennent dans le programme mais après le commencement nous constatons que 15 nouveaux acteurs ont été intégrés.

Afin de vérifier l'évolution de la communication au cours des différentes phases, nous avons effectué une analyse de la communication entre tous les acteurs du programme. Les résultats de ces analyses sont présentés dans la figure ci-dessous (figure 6.22).

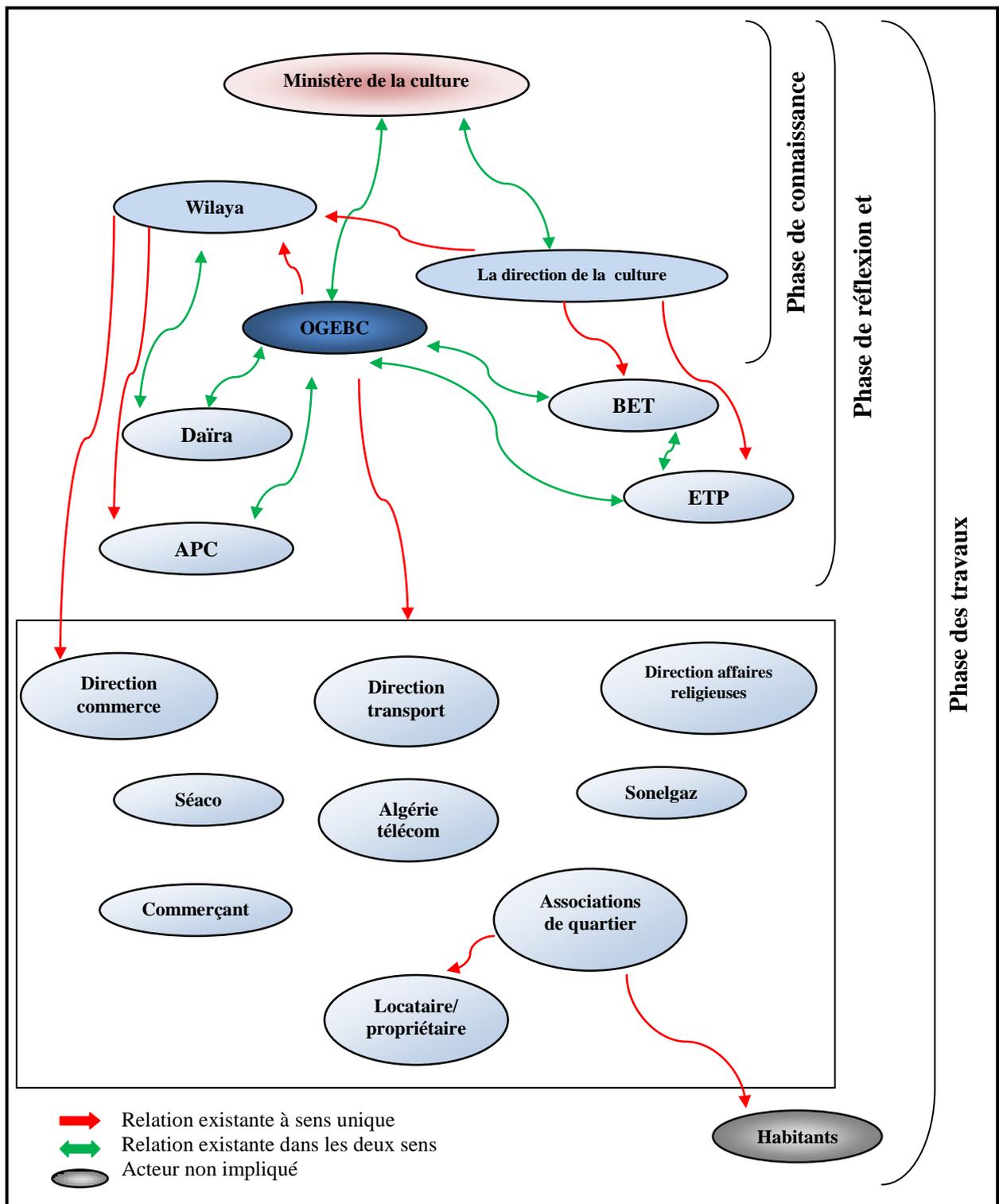


Figure 6.22. La relation entre les acteurs durant les différentes phases, auteur, 2018

La figure (6.22) montre que l'assistant à maître d'ouvrage (OGEBC) seulement a une relation avec tous les intervenants du programme dans les différentes phases, nous

observons aussi que les citoyens n'ont aucune relation avec les intervenants du programme.

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que la communication durant la phase préliminaire est limitée entre quatre acteurs, mais après le commencement de la phase des travaux une communication est apparue entre l'assistant technique et les autres intervenants sous différentes formes de coordination.

#### **6.1.1.1.10. La gestion des problèmes :**

Ce dernier facteur est lié à la capacité à gérer les imprévues et les écarts par rapport aux plans d'exécution. Au niveau de notre cas d'étude, nous avons analysé la gestion des imprévus par les pouvoirs publics, en commençant par l'identification des différents problèmes rencontrés durant les différentes phases et nous avons évalué la gestion adoptée par ces pouvoirs publics pour résoudre ces problèmes.

Selon la coordinatrice de l'OGEBBC, la majorité de ces problèmes est apparue lors du commencement de la phase des travaux. Pour cela, l'équipe de l'OGEBBC a essayé de gérer ces imprévus en impliquant d'autres acteurs dans le but de les résoudre et récupérer le temps perdu. Plusieurs imprévus ont été cités, à savoir :

- **La dégradation des édifices :**

A cause de l'état de dégradation très avancée des édifices du programme, l'OGEBBC a engagé des entreprises pour aider les bureaux d'études à élaborer les tâches liées aux relevés métriques et architecturaux.

- **Le relogement des habitants :**

Le déplacement des habitants des édifices choisis a conduit l'OGEBBC à prendre contact avec la Daïra dans le but de les mettre dans le programme de relogement de la vieille ville de Constantine de 2014 : « *Quelques habitants des édifices choisis n'ont pas été programmés dans le programme de relogement de la wilaya de l'année 2014. Pour cela, nous avons contacté la Daïra pour les reloger le plutôt possible* » (l'équipe de l'OGEBBC).

- **L'insatisfaction des habitants :**

Plusieurs habitants des édifices choisis n'ont pas accepté ce choix et ne voulaient pas sortir de leurs maisons: « *Les habitants des maisons ne voulaient pas laisser leurs biens, donc, nous avons décidé de placer les associations de quartier comme un intermédiaire afin de négocier avec eux, pour un déplacement définitif pour les locataires et momentané pour les propriétaires*» (la coordinatrice de l'OGEBEC). Ceci a été affirmé par le président de l'association Ressif, lorsqu'il a répondu à notre questionnaire des habitants : « *L'OGEBEC nous a contacté, dans le but de parler avec les habitants (locataires et propriétaires) des maisons et des Derbs, pour les convaincre d'échanger leurs maisons contre des logements au niveau de la nouvelle ville Ali Mendjeli* ».

- **L'indemnisation des commerçants :**

Lors du commencement de la phase d'étude, les commerçants des locaux situés dans les rues choisies dans le programme, n'ont pas voulu fermer et laisser leurs locaux. A cet égard, l'équipe de l'OGEBEC a décidé de négocier avec ces commerçants pour régler ce problème. Donc, elle a contacté la chambre de commerce, la Daïra et l'APC pour faire un recensement des commerçants (le nombre de commerce sur les rues et le type d'activité exercée) dans le but de définir la somme de remboursement pour chacun : « *Plusieurs réunions ont été tenues au niveau de la wilaya avec la présence du wali, de l'OGEBEC, de la daïra, de la direction de commerce, de la chambre artisanale et les représentants des commerçants pour négocier avec ces derniers et trouver des solutions pour les indemniser. Malheureusement, les commerçants n'ont pas accepté les solutions proposées, car il n'y a pas de régularisation de leurs registres de commerce.* » (L'équipe de l'OGEBEC). Après ces réunions, les commerçants ont confirmé leurs positions et n'ont pas accepté cette indemnisation, expliquant plus au moins la raison du retard des travaux au niveau de la réhabilitation des rues de la vieille ville.

- **Le déplacement du commerce informel :**

Les rues choisies dans le programme sont occupées aussi par des commerces informels qui nécessitent leur déplacement avant d'entamer les travaux. Pour cela, l'OGEBEC a essayé de les contacter en plaçant le président de l'association du commerce informel comme intermédiaire pour négocier avec eux : « *Nous avons contacté le président de l'association des commerçants informels pour discuter la possibilité de leurs*

déplacements provisoires. Mais ces commerçants n'ont pas voulu se déplacer hors de la vieille ville. » (L'équipe de l'OGEBC).

**- La réfection des réseaux :**

La détérioration des réseaux d'assainissement au niveau des édifices choisis a nécessité l'intervention des autorités compétentes. A cet effet, l'OGEBC a pris contact avec « la société de l'eau et de l'assainissement de Constantine (SEACO) » pour régler ce problème : « *Nous avons contacté SEACO pour nous donner des informations concernant son programme de réfection des réseaux au niveau de la vieille ville dans le but de connaître si son programme passe aux zones des projets de RRMV ainsi pour prendre en charge les réseaux d'assainissement de ces derniers.* » (L'équipe de l'OGEBC). SEACO a ajouté le réseau d'assainissement dans son planning de réfection de la vieille ville de Constantine.

**- Le déplacement des câbles électriques :**

L'état dégradé et l'anarchie des réseaux électriques au niveau des places et des édifices ont conduit l'OGEBC à appeler « Sonelgaz », car elle est la responsable de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie: « *Nous avons contacté Sonelgaz dans le but de faciliter les tâches des ETP pour commencer les travaux d'urgence et mettre les toitures provisoires. Sonelgaz a effectué quelques travaux seulement parce qu'elle doit être payée pour exécuter tous les travaux.* » (L'équipe de l'OGEBC).

**- L'évacuation des places :**

Le manque des terrains vierges au niveau de la vieille ville pour évacuer les parkings et les souks a poussé l'OGEBC à contacter la direction de transport pour déplacer les parkings et la direction de commerce pour déplacer le marché couvert et le commerce informel et négocier avec les commerçants pour la compensation : « *Nous avons contacté la direction de transport pour déplacer le parking situé au niveau de la place Tatache Belkacem et nous avons contacté aussi la direction de commerce pour déplacer les marchés couverts au niveau de la place « Rahbet El Souf » et la place « Souk El Acer » et déplacer le commerce informel au niveau de ces places.* » (L'équipe de l'OGEBC). La direction de transport a pu fermer le parking au niveau de la ville, mais la direction de

commerce n'a pas pu obtenir gain de cause à cause du refus des commerçants du lieu du déplacement et du taux d'indemnisation proposé.

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que les pouvoirs publics n'ont pas anticipé les problèmes lors de la phase des travaux. Ce qui signifie que le programme RRMV ne dispose pas d'un système de gestion des imprévus. Lors de la rencontre des problèmes, l'OGEBEC a essayé de régler ces derniers par l'implication de plusieurs acteurs pour les aider à organiser le travail et dominer ces imprévus. Selon la coordinatrice de l'OGEBEC, une commission a été créée impliquant tous les acteurs mentionnés auparavant ainsi que les nouveaux acteurs dans le but de résoudre les problèmes liés au site. Parmi ces acteurs : Algérie télécom pour le renouvellement des réseaux téléphoniques. A cet effet, nous constatons qu'après la rencontre de ces problèmes, l'OGEBEC a essayé d'avoir une gestion des futurs imprévus.

### **6.1.2. Diagnostic externe :**

Le diagnostic externe du programme de conservation de la vieille ville de Constantine de 2015 a pour objectif de connaître les facteurs de l'environnement externe qui influencent le déroulement de ce dernier. Nous avons cité auparavant que ce diagnostic présente les opportunités et les menaces du projet. En effet, l'analyse PESTEL est parmi les outils complémentaires de l'analyse SWOT dans le diagnostic externe. Cette analyse vise à déterminer les menaces et les opportunités qui influencent le succès et l'échec du programme.

#### **6.1.2.1.L'analyse PESTEL :**

##### **6.1.2.1.1. Facteurs politiques :**

Ce facteur est lié à la politique adoptée par l'Etat dans le pays c'est-à-dire l'impact lié aux décisions gouvernementales et institutionnelles sur le projet. En effet, la politique joue un rôle important dans tous les pays. Dans notre cas d'étude, nous avons analysé l'impact du système politique algérien sur le déroulement du programme. Nous avons mentionné dans le chapitre IV que le système prévu en Algérie est le système hiérarchique (centralisé) où les tâches se séparent entre les politiciens et les autres acteurs. Dans ce sens, au niveau de ce facteur, nous nous basons sur l'analyse des articles de presse pour connaître les décisions gouvernementales et institutionnelles durant la période de

réalisation du programme, en plus de notre enquête où nous avons interrogé les pouvoirs publics sur l'impact de ces décisions sur le déroulement du programme RRMV.

Après notre analyse des articles de presse, nous avons remarqué plusieurs changements au niveau du ministère de la culture et au niveau des Walis de la wilaya de Constantine.

➤ **Au niveau du ministère de la Culture :**

En mai 2014, le président algérien a fait des changements au niveau de son gouvernement. Ces changements ont touché le secteur de la culture avec le remplacement de la ministre « Khalida Toumi » qui était en charge de ce poste pendant dix ans, par la ministre « Nadia Labidi ». Cette dernière a occupé son poste une seule année seulement après il y'a eu un autre changement en mai 2015 au niveau du gouvernement qui a amené « Azzedine Mihoubi » comme nouveau ministre de la culture. En janvier 2020, le nouveau président « Abdelmadjid Tebboune » a nommé les membres de son gouvernement et a remplacé « Azzedine Mihoubi » par « Malika Bendouda » (figure 6.23)

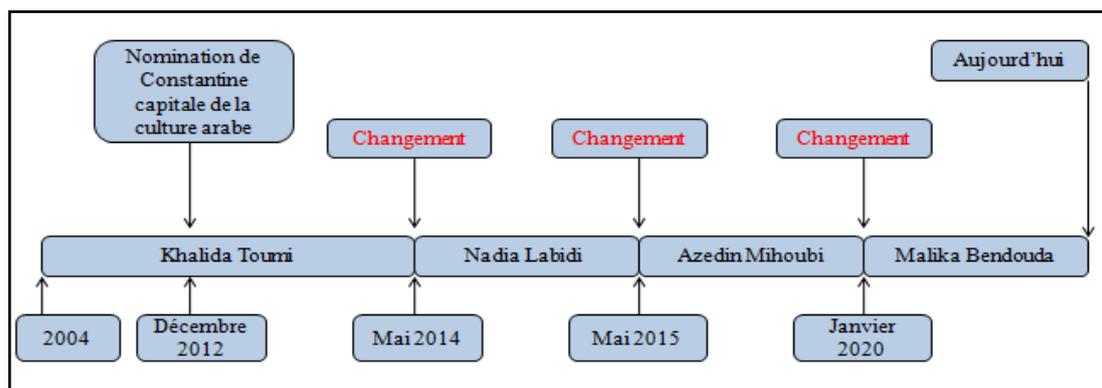


Figure 6.23. Changement des ministres

A ce stade, nous constatons que plusieurs décisions politiques ont été prises par le président de la république au niveau du ministère de la culture. Pour cela, nous avons interrogé les pouvoirs publics sur l'impact de ces décisions au niveau du programme RRMV.

Les membres de l'équipe de l'OGEBEC ont confirmé que ces changements ont eu plusieurs impacts sur le programme. Ce dernier a commencé avec la ministre « KhalidaToumi » qui lui a donné une grande importance, en veillant sur le bon déroulement des projets par ses visites successives à la vieille ville, donnant l'autorité de

prises de décisions nécessaires à l'OGEBC. A l'arrivée de la nouvelle ministre « Labidi » en mai 2014, le programme RRMV était au début de la phase des travaux, en revanche, l'événement de la capitale de la culture arabe approchait. Pour cela, cette ministre a privilégié les nouveaux projets seulement pour réussir l'événement et a négligé le programme de réhabilitation, en réduisant l'autorité accordée à l'OGEBC. C'était le même cas pour le ministre « Mihoubi » qui est venu au début de l'événement et qui n'a pas donné une importance aux projets de conservation de la vieille ville. Cela signifie que le processus de prise de décisions a été transformé après le changement des ministres (figure 6.24).

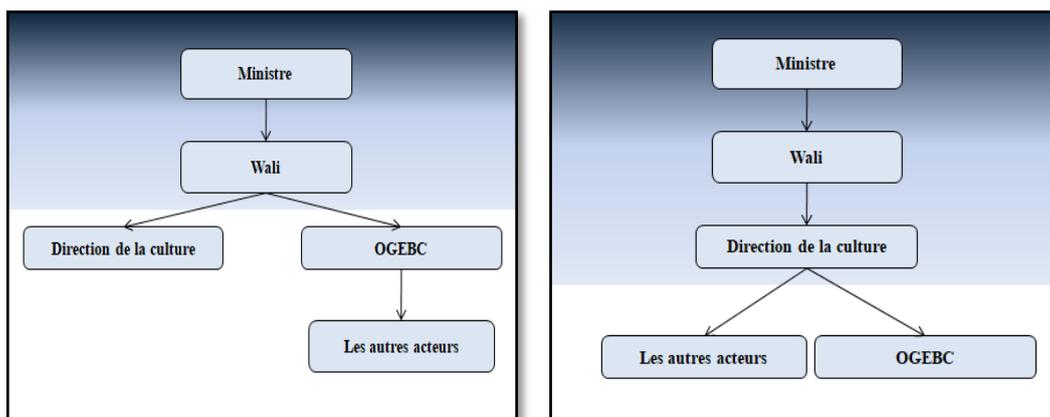


Figure 6.24. Niveau de prise de décision avant et après le changement des ministres.

➤ **Au niveau de la Wilaya:**

Nous avons remarqué que plusieurs changements ont été prodigués au niveau des Walis de la ville de Constantine : En Septembre 2013, la désignation de « Houcine Ouadah » comme Wali de la wilaya de Constantine successeur du « Nourredine Bedoui » qui a occupé ce poste pendant trois ans. En octobre 2016 la nomination de « Kamel Abbes » Wali de la Wilaya. En juillet 2017, ce dernier a été mis à la retraite et a été remplacé par « Abdessamie Saidoun ». Le 28 janvier 2020, ce dernier a été muté à la Wilaya de Mostaganem et a été remplacé par « Ahmed Abdelhafid Saci » (figure 6.25)

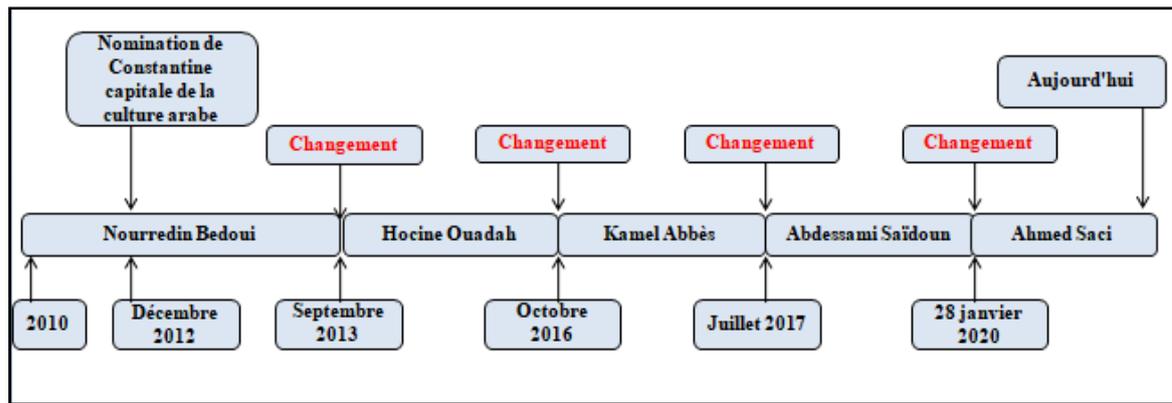


Figure 6.25. Changement des Walis

Selon les membres de l'équipe de l'OGEBEC, le changement des Walis a aussi des impacts sur le déroulement du programme, à savoir :

- **La création des nouveaux postes :**

Suite à notre entrevue, nous avons retenu qu'après le changement du Wali « Ouadah Houcine », le nouveau Wali a décidé de créer une cellule technique qui contient des nouveaux acteurs comme la direction d'équipement et de logement (DEP) et l'OPGI, chargés d'établir un nouveau Bordereau des Prix Unitaires (BPU) des marchés. Il a annulé aussi les contrats des bureaux d'études étrangers pour diminuer le coût et que les BET algériens continuent l'étude sans partenaire. « Abdessamie Saïdoun » a décidé de dissoudre la cellule technique et de créer une autre avec les mêmes missions et qui contient d'autres représentants de chaque intervenant.

- **Changement des rôles :**

Le Wali « Abdessamii Saïdoun » a décidé de redistribuer les rôles des acteurs. En effet, il a désigné l'assistant à maitre d'ouvrage (OGEBEC) comme un assistant technique responsable du suivi des chantiers seulement et que le maitre d'ouvrage délégué (la direction de la culture) est le responsable de la gestion de ces projets.

En guise de ce qui précède, nous constatons que les décisions politiques ont influencé le déroulement du programme RRMV. Nous remarquons aussi qu'il n'y a pas une continuité de gestions du programme, c'est-à-dire, chaque nouveau ministre ou wali exerce une nouvelle stratégie de gestion des projets qui est différente de la précédente. Cela signifie que l'instabilité du système politique a affecté le programme de RRMV.

#### **6.1.2.1.2. Facteurs économiques :**

Ce facteur est lié à l'environnement macro-économique du projet. Dans notre cas d'étude, nous avons évalué l'influence du changement économique en Algérie au déroulement du programme RRMV. Pour cela, au niveau de ce facteur, nous nous basons sur l'analyse des articles de presse dans le but de connaître les changements économiques survenus durant la période de réalisation du programme en interrogeant les pouvoirs publics sur l'impact de ces changements.

L'économie algérienne dépend fortement de la rente des hydrocarbures car elle représente la principale source des revenus du pays. A la fin de l'année 2016, l'Algérie est entrée dans une crise d'austérité budgétaire suite à la chute des prix des hydrocarbures. Pour cela, le gouvernement algérien a suivi une nouvelle stratégie économique et a pris plusieurs décisions, à savoir :

- Le gel des recrutements dans la fonction publique ;
- La limite des créations des entreprises publiques ;
- Les coupes dans le budget d'équipement en reportant les projets qui ne sont pas encore lancés et en donnant la priorité aux projets engagés dans les délais et dont les coûts sont arrêtés ;
- L'élargissement de l'assiette de la fiscalité ;
- L'implication des banques dans le financement de l'économie.

Après l'analyse des articles de presse concernant la situation économique du pays, nous avons questionné les pouvoirs publics sur son impact sur le programme RRMV.

Selon les membres d'équipe de l'OGEBEC, la crise d'austérité en 2017 a créé plusieurs problèmes au niveau du programme, à savoir :

- Le gel de la majorité des projets du programme sauf les mosquées et les zaouïas ;
- La réduction des montants des projets par le rétablissement du Bordereaux des Prix Unitaires (BPU) des marchés des différents projets après leurs commencements, dans la phase des travaux ;
- Le refus des marchés des projets en partenariat étranger en raison du paiement en devise de ce dernier (le montant de la partie transférable est presque 80%).

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que la situation économique turbulente du pays a influencé le déroulement du programme. La crise d'austérité budgétaire qui est venue après l'achèvement de l'événement de la capitale de la culture arabe a conduit à l'arrêt de la majorité des projets du programme.

#### **6.1.2.1.3. Facteurs sociaux :**

Le facteur social est lié à la démographie, la culture, la tradition et les attitudes des habitants. Au niveau du programme RRMV, nous avons évalué l'influence des caractéristiques des habitants de la vieille ville de Constantine sur le déroulement du programme. En effet, depuis les années 1950, la vieille ville a connu une croissance démographique importante en raison du phénomène de l'exode rural. En 2008, elle contenait plus de 33333 habitants qui résident 9043 logements<sup>18</sup>. L'arrivée de ces nouveaux habitants au niveau de la vieille ville comme locataires a créé des nouvelles traditions de vie qui ont changé le milieu physique existant et le mode d'occupation des maisons traditionnelles par plusieurs familles. Cependant, les nouvelles politiques de relogement des sinistrés qui ont été adoptées par l'état ont encouragé les habitants de la vieille ville à adhérer à l'autodestruction des maisons pour bénéficier d'un logement social.

En guise de ce qui précède, nous avons évalué ce facteur sur deux niveaux : le niveau des habitants et le niveau des pouvoirs publics. Nous commençons par questionner les habitants sur leur point de vue, sur la ville et les opérations de conservation du patrimoine menées sur site pour connaître leur niveau de connaissance de la valeur patrimoniale de cette ville et leur intérêt pour la réhabilitation, et, par interviewer les pouvoirs publics sur l'impact du comportement des habitants sur le programme RRMV.

#### **➤ Questionnaire des habitants :**

Nous commençons par des questions concernant les édifices historiques et les projets de réhabilitation au niveau de la vieille ville dans le but de connaître le niveau de connaissance des habitants sur la valeur historique, les institutions chargées de la protection du patrimoine de la ville et les opérations de conservation menées sur le site.

---

<sup>18</sup> Statistique de 2008.

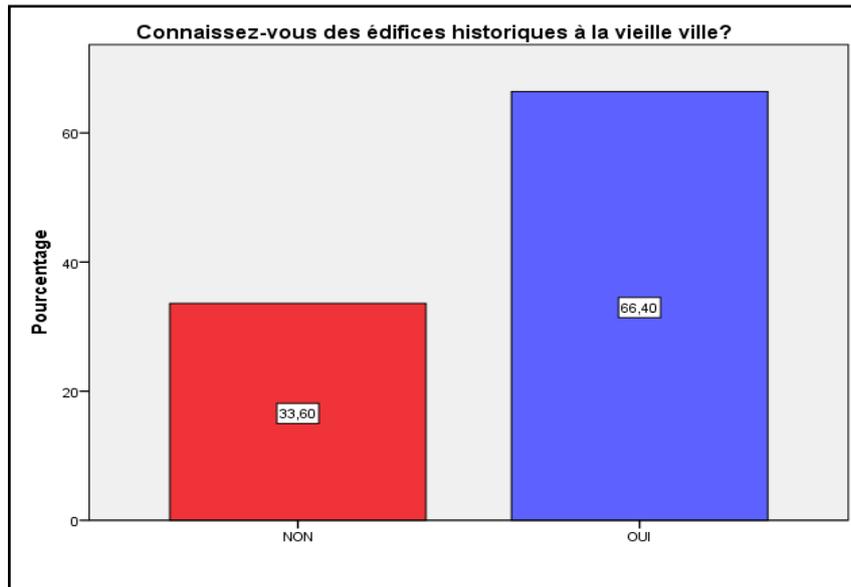


Figure 6.26. La connaissance des édifices historiques à la vieille ville (SPSS version 20)

Plus de 66% des habitants connaissent des édifices historiques au niveau de la vieille ville et ils ont cité quelques-uns.

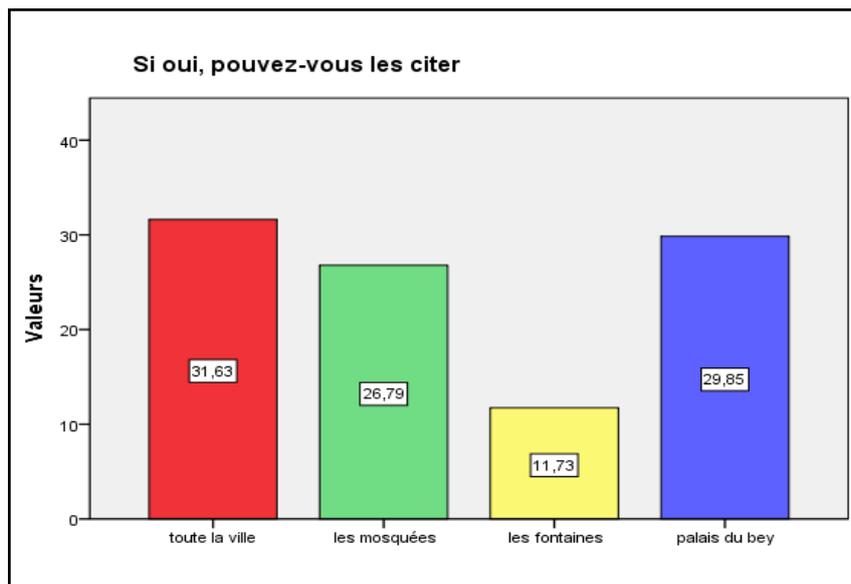


Figure 6.27. Les édifices historiques à la vieille ville (SPSS version 20)

Plusieurs propositions ont été données concernant les édifices historiques au niveau de la vieille ville, à savoir : le palais du bey, les fontaines, les mosquées ainsi toute la ville avec un taux de 31.63%.

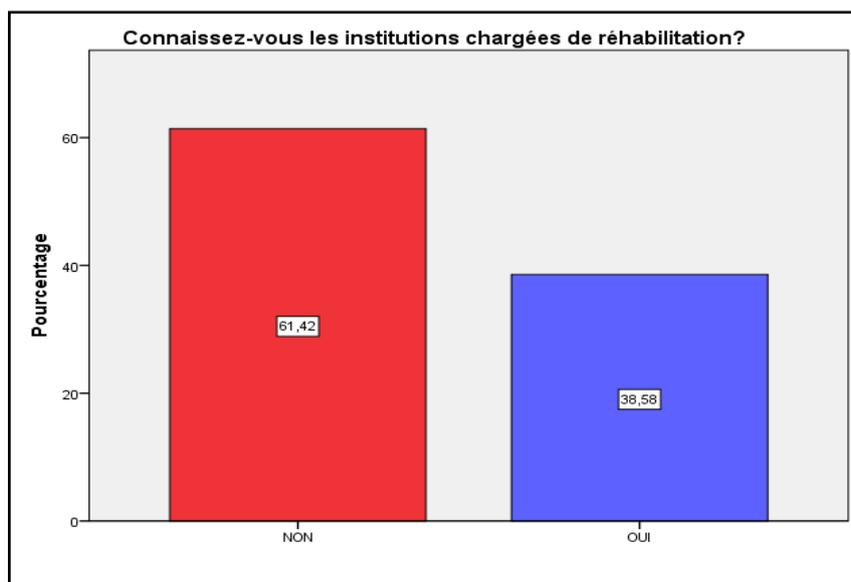


Figure 6.28. La connaissance des institutions chargées de réhabilitation à la vieille ville (SPSS version 20)

38.58% des enquêtés ont répondu par « oui » pour la connaissance des institutions chargées des opérations de réhabilitation au niveau de la vieille ville et 61.41% des enquêtés ne connaissaient pas ces institutions. La majorité qui a répondu par « oui » a voulu réhabiliter les logements et a commencé les démarches de l'opération.

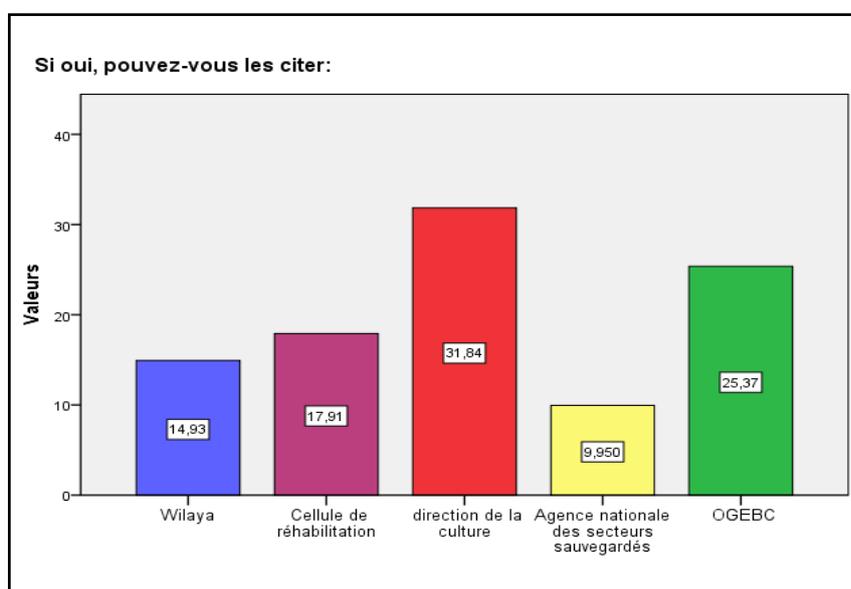


Figure 6.29. Les institutions chargées de la réhabilitation à la vieille ville (SPSS version 20)

Pour les 38.58% des enquêtés qui ont répondu par « oui » à la question précédente, ont donné plusieurs suggestions, à savoir : la Wilaya, la cellule de réhabilitation, l'agence nationale des secteurs sauvegardés, l'OGEBC et la direction de la culture avec le taux le plus élevé de 31,48%.

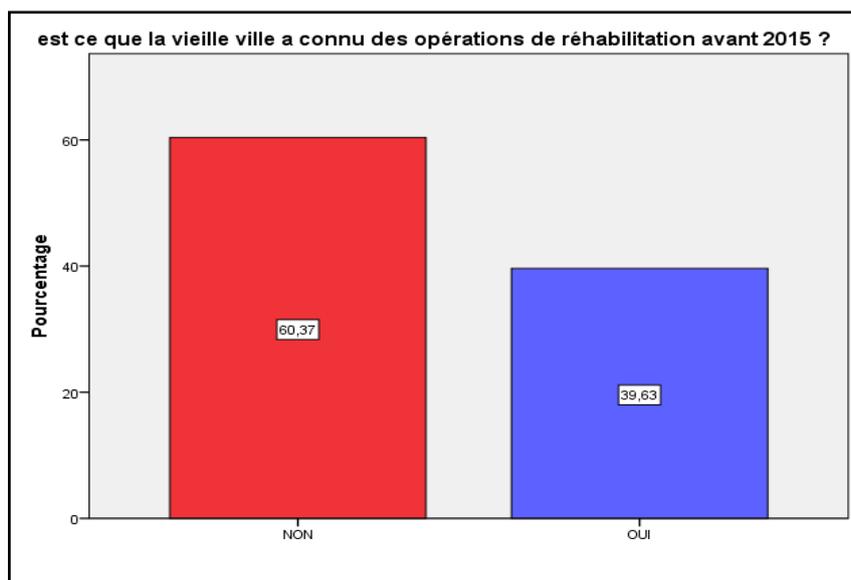


Figure 6.30. La connaissance des opérations de réhabilitation à la vieille ville (SPSS version 20)

60,37% des enquêtés ne connaissaient pas les opérations de réhabilitation menées au niveau de la vieille ville avant 2015.

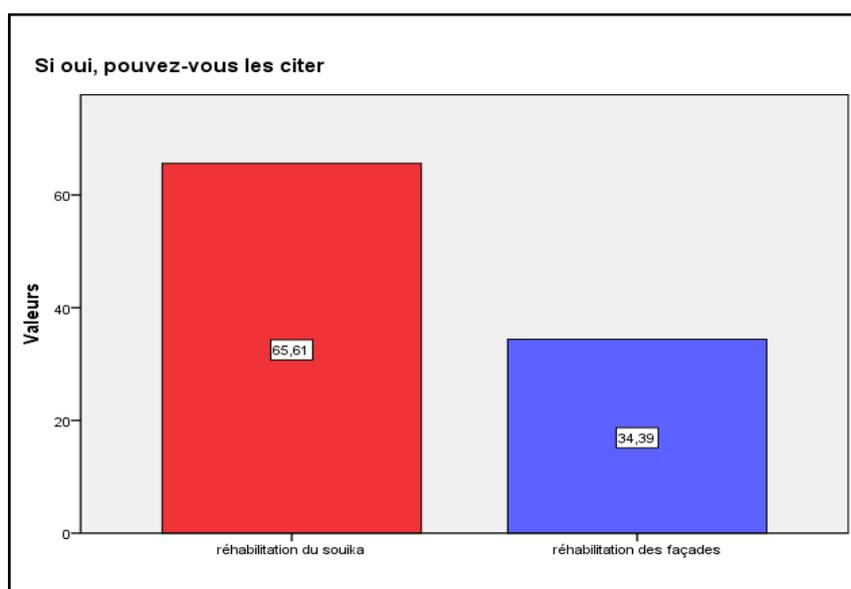


Figure 6.31. Les opérations de réhabilitation à la vieille ville (SPSS version 20)

Les 39.63% des enquêtes de la question précédente qui ont répondu par « oui », ont proposé deux projets de réhabilitation au niveau de la vieille ville : la réhabilitation du Souika avec un taux de 65,61% et la réhabilitation des façades avec un taux de 34.39%.

Après les questions de connaissance de la vieille ville, nous enchainons aux questions de l'intérêt des habitants à la réhabilitation de la ville.

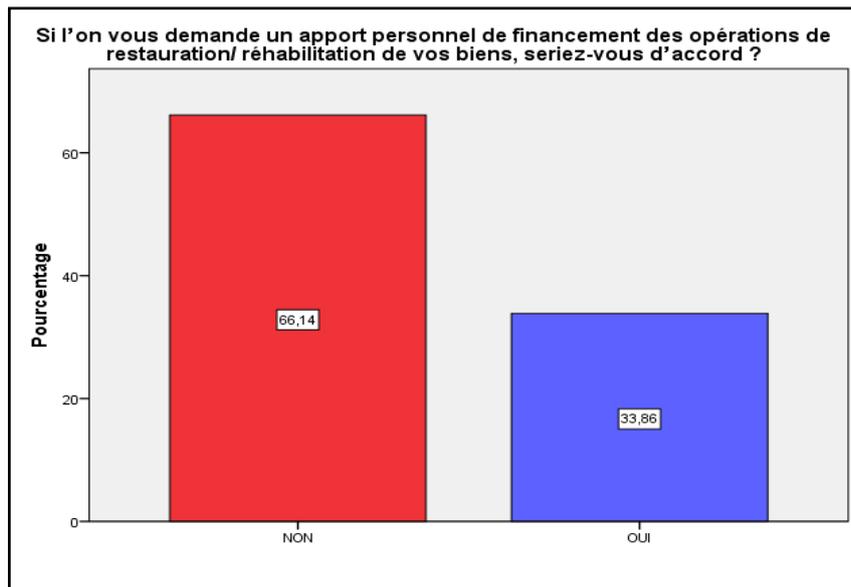


Figure 6.32. La participation financière aux opérations de réhabilitation à la vieille ville (SPSS version 20)

66,14% des enquêtés ont répondu par « non » à la participation financière aux opérations de réhabilitations au niveau de la vieille ville.

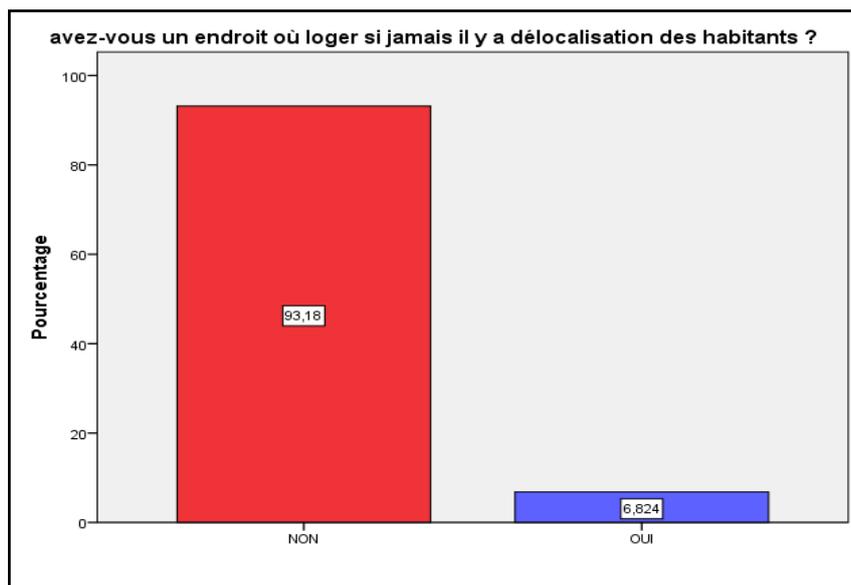


Figure 6.33. Un endroit où loger lors d'une opération de réhabilitation (SPSS version 20)

La majorité des enquêtés ont répondu qu'ils ne pourraient pas avoir de logements provisoires pendant la réhabilitation de la vieille ville (un taux de 93,18%).

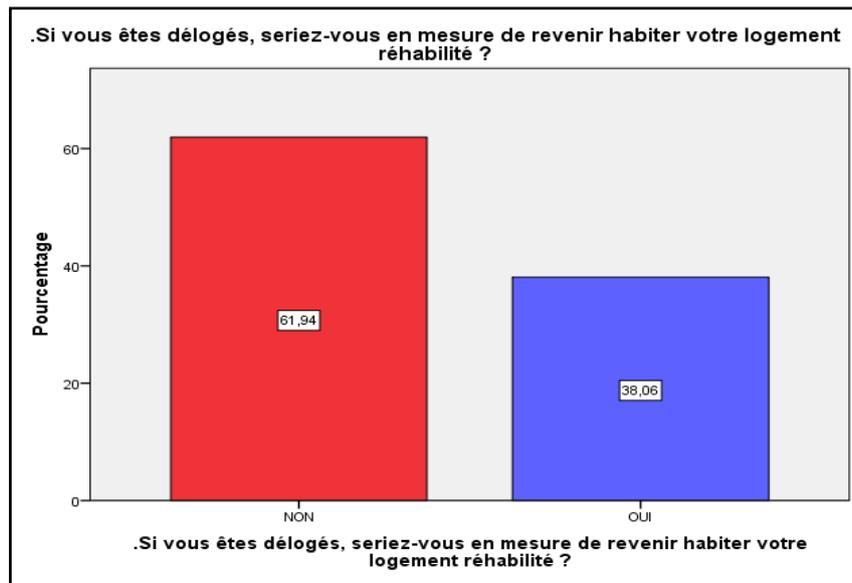


Figure 6.34. Revenir habiter à la vieille ville après la réhabilitation (SPSS version 20)

Cette question avait pour objectif de connaître si les habitants sont en mesure de revenir habiter leurs logements réhabilités. 61,94% ont refusé de retourner à la vieille ville (210 personnes sur 381).

Après ces résultats, nous constatons que les habitants de la vieille ville n'ont pas beaucoup d'information concernant la valeur historique de leur ville ainsi ils ne se sont pas intéressés par sa réhabilitation et cela est confirmé à travers leurs réponses à propos de la non-participation financière aux opérations de réhabilitation et leur envie de quitter définitivement la ville et de ne pas revenir habiter leurs logements réhabilités. Cela signifie que les habitants locataires ou propriétaires voient la vieille ville comme une opportunité pour avoir un logement social moderne seulement.

#### ➤ **Entrevue des pouvoirs publics :**

Après ces résultats, nous avons interrogé les pouvoirs publics concernant l'impact des habitants de la vieille ville sur le déroulement du programme RRMV dans le but de connaître s'ils ont influencé la réalisation des projets ou non.

Lors du commencement de la phase d'étude, l'équipe de l'OGEBEC a constaté que ce n'est pas seulement les maisons traditionnelles et les derbs qui ont été habités mais d'autres édifices aussi comme hammam Bey Noumaan, Medersa de la mosquée Sidi Lakhdar, zaouia Bouabdallah Cherif et zaouia Bachtarzi ont été occupés par des squatteurs dans le but d'avoir un logement social. Les membres de l'équipe de l'OGEBEC ont ajouté

que l'état de dégradation de ces édifices est très avancé suite à l'autodestruction et les changements qu'ils ont subis. A cet effet, l'OGEBEC a pris contact avec la Daira dans le but de faire un nouveau recensement de ces familles et de les mettre dans le programme de relogement de la vieille ville de Constantine de 2014.

Dans ce sens, nous constatons que les comportements des habitants ont un impact sur l'état des maisons ainsi sur le déroulement du programme. En effet, le rêve d'avoir un logement moderne au niveau de la nouvelle ville a conduit l'habitant à détruire le patrimoine de cette vieille ville et à le rendre plus dégradé. Cela signifie que la vieille ville est devenue un lieu transitoire où l'habitant recherche son intérêt d'avoir un logement social seulement.

#### **6.1.2.1.4. Facteurs Technologiques :**

Le facteur technologique est lié à l'innovation, l'automatisation et l'évolution des canaux de communication. Au niveau de notre cas d'étude, nous avons évalué l'impact de l'évolution des nouvelles technologies dans le domaine du patrimoine sur le programme RRMV. Ces nouvelles technologies sont appelées également les nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En effet, l'évolution de ces dernières en Algérie a été développée depuis les années 2000 dans tous les domaines. Au niveau du domaine du patrimoine, elles visent à sa valorisation et à sa transmission aux générations futures.

A la fin de l'événement de Constantine capitale de la culture arabe, plusieurs chercheurs se sont réunis pour développer une numérisation du patrimoine de la vieille ville de Constantine à travers une grande exposition patrimoniale dans le cadre de cette manifestation. Cette exposition contient des scénographies et des présentations 3D des différents édifices comme le palais du Bey, des reportages, des vidéos, des présentations des différentes civilisations du site ainsi des maquettes du rocher avec sa muraille et ses ponts.

Au final, ce facteur a un impact indirect sur le programme RRMV. Son influence est remarquable sur la société et la valorisation du patrimoine de la ville. En effet, les nouvelles technologies arrivent à créer un lien entre la société constantinoise et son patrimoine dans le futur.

#### 6.1.2.1.5. Facteurs environnementaux :

Le facteur environnemental est lié au développement durable et au respect de l'écologie. Ce facteur examine plusieurs éléments comme : le traitement de déchet, le recyclage, la sécurité.... Au niveau de notre cas d'étude, nous avons évalué le respect de ces derniers dans la réalisation du programme RRMV. Pour cela, nous avons interrogé les pouvoirs publics sur les méthodes utilisées pour respecter l'écologie de la vieille ville.

Au niveau du chapitre d'état des lieux de la vieille ville de Constantine, nous avons cité les caractéristiques du site (rocheux accidenté et des rues étroites) ainsi son état. Pour cela, lors du commencement des travaux du programme RRMV, les entreprises ont pris en considération l'aspect écologique malgré la spécificité du site:

##### ➤ La gestion de déchet :

Les travaux préparatoires ont été commencés par l'évacuation des gravats pour faciliter les tâches du diagnostic des BET. Des difficultés ont été rencontrées à cause des caractéristiques du site (des rues étroites et accidentées). Pour cela, des toboggans et un téléphérique ont été fabriqués pour évacuer les déblais des sites à l'extrémité du rocher (Souika) (figure 6.35).



Figure 6.35. Toboggans d'évacuations à la Souika basse source : auteur, 2014

Concernant les projets au niveau des rues étroites, des brouettes ont été utilisées pour transporter les déchets aux voies mécaniques les plus proches.

➤ **Le recyclage :**

Au niveau des projets de reconstructions les ETP ont fait le tri des matériaux de récupération pour pouvoir les réemployer (figure 6.36).



Figure 6.36. Le tri des matériaux source : auteur, 2014

➤ **La pollution :**

La détérioration du réseau d'assainissement est le premier provocateur de la pollution au niveau de la vieille ville. Dans ce cadre, l'OGEBEC a coordonné avec le concessionnaire chargé de ce réseau pour la rénovation des tronçons vétustes.

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que malgré la particularité du site, les acteurs sont arrivés à créer de nouvelles méthodes afin de respecter l'environnement au niveau de la ville.

**6.1.2.1.6. Facteurs légaux :**

Le facteur légal est lié à la législation du pays qui peut affecter positivement ou négativement le projet. Au niveau de notre cas d'étude, nous avons évalué l'impact des lois sur le programme RRMV.

En effet, nous avons mentionné auparavant que la vieille ville de Constantine est désignée « secteur sauvegardé » en 2005. En 2012, elle est dotée d'un plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés (PPSMVSS). Ce plan fixe les règles générales, les servitudes et les conditions architecturales pour assurer la

conservation des édifices. Pour cela, nous avons interrogé l'OGEBC sur le respect des règles du plan de sauvegarde durant le déroulement du programme.

La coordinatrice de l'OGEBC a mentionné que le PPSMVSS a été une base de données dans toutes les phases de réalisation du programme :

- La phase de connaissances lors du choix des édifices et l'élaboration des fiches techniques des projets ;
- La phase de réflexion et projet lors de l'élaboration de l'étude des édifices par les BET ;
- La phase des travaux lors du commencement des travaux de réhabilitation.

Cet outil a facilité plusieurs tâches pendant le programme. Toutes les directives du PPSMVSS ont été respectées.

Les membres de l'équipe de l'OGEBC ont ajouté que d'autres lois ont affecté le déroulement du programme. En effet, il y avait des bureaux d'études dont le chef de fil était ingénieur en génie civil. Ces BET ont été choisis et ont commencé les prestations d'étude et de suivi relatives à leurs marchés, mais selon l'arrêté interministériel du 5 novembre 2007 fixant « les modalités de calcul du montant de la rémunération de la maîtrise d'œuvre relative aux biens culturels immobilier protégés », ces BET doivent avoir un chef de fil architecte. Pour cela, le Conseil National de l'Ordre des Architecte (CNOA) a utilisé la force de cette loi et a demandé de résilier ces marchés. A cet effet, ces BET ont appliqué la loi en changeant le chef de fil.

A la lumière de ce qui précède, nous constatons que le PPSMVSS a influencé positivement le déroulement du programme en facilitant les tâches des différents acteurs car il contient tous les détails de la ville. L'application de ces lois a amélioré davantage le bon déroulement du programme RRMV.

## Conclusion

Nous avons évalué les différents facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement l'environnement interne et externe du programme de réhabilitation au niveau de la vieille ville de Constantine. Plusieurs leçons sont tirées de cette enquête. L'enquête a touché deux entités : les pouvoirs publics et les habitants du site.

- l'objectif du programme est ambigu pour quelques acteurs. Absence de stratégie claire et prospective traçant la ligne de conduite à long terme. La survenue des problèmes n'a pas été prévue. Le pari semble surplomber l'être, réussir coûte que coûte l'événement « Constantine capitale de la culture arabe » peut importer l'après.

- L'Etat a fourni les moyens humains, financiers et matériels. Le manque d'expérience dans le domaine de la conservation du patrimoine a conduit à la dilapidation de ces apports.

- La programmation du RRMV est aléatoire et au fur et à mesure de l'avancement, les problèmes apparaissent compliquant la tâche des acteurs. La conception est aussi aléatoire et n'a pas tenu compte des besoins des habitants. Ils n'ont été informés que lorsque le programme a été validé par le ministère des finances.

- L'information des concernés est arrivée une fois les travaux sur le point de démarrer les prenant au dépourvu. Leurs besoins initiaux étaient une amélioration du cadre de vie comme la sécurité, les espaces de loisirs, l'hygiène...

- Les bureaux d'études ont été choisis avant l'affectation des tâches selon des critères dont la compétence et la qualification ont été assurées.

- L'OGEBEC est composé de jeunes diplômés sans expérience et ne disposant pas de compétences dans le domaine de gestion. Pourtant, quand des experts ont été appelés au secours des bureaux d'étude, les travaux ont été bien cernés.

- Les études préliminaires ont été menées dans la précipitation négligeant la solution-clé qui est la concertation entre les parties prenantes. Une fois au courant du programme, les squatters des logements de la vieille ville et les locataires ont détruit délibérément les bâtisses dans l'intention d'avoir des logements décentes à la nouvelle ville Ali Mendjeli. Du coup, la vieille ville est devenue un lieu transitoire vers un logement social moderne.

L'introduction des TIC a favorisé la valorisation du patrimoine en créant un lien entre le constantinois et son passé à travers la vieille médina. Quelques entreprises ont agi pour respecter l'environnement. Le rôle de l'OGEBEC a été déterminant dans la

coordination entre les acteurs et dans la résolution des problèmes pour le bon déroulement du programme. La présence du PPSMVSS a facilité le déroulement car c'est un manuscrit contenant les détails sur toute la ville.

L'analyse des facteurs de l'environnement interne/externe des projets de réhabilitation-conservation-restauration va nous permettre de construire notre matrice SWOT qui nous permettra de combler les défaillances, de renforcer les atouts, de pointer les opportunités au service de l'attractivité et de la réussite et de prévoir les menaces qui pèsent sur les opérations. C'est le contenu du chapitre VII.

## CHAPITRE VII

### « DISCUSSION ET INTERPRETATION DES RESULTATS »

#### **Introduction :**

Le chapitre sept est consacré à la discussion des résultats trouvés dans le chapitre précédent. Il a pour vocation de répondre à la question de notre recherche : « **quelle stratégie managériale devons-nous adopter pour réussir la conservation du patrimoine de la vieille ville de Constantine?** »

Nous évoquons les problèmes rencontrés lors des opérations de conservation précédentes menées sur site pour alimenter notre matrice SWOT et renforcer la stratégie proposée.

-Nous résumons les facteurs internes trouvés précédemment, pour mettre en exergue les indicateurs mesurables et pointer du doigt les faiblesses et les forces des opérations de conservation.

-Nous indiquons les facteurs externes pour cerner les opportunités et les menaces de ces opérations.

- Nous présentons notre matrice SWOT pour cadrer la stratégie adéquate avec la vieille ville.

Finalement, nous clôturons ce chapitre par une proposition d'une nouvelle stratégie de conservation du patrimoine pour la vieille ville de Constantine, issue du croisement de tous ces facteurs préalablement analysés.

#### **7.1. Les problèmes rencontrés lors des opérations de conservation précédentes au niveau de la vieille ville de Constantine :**

La conservation du patrimoine de la vieille ville ne date pas d'hier ni du temps du programme de « Constantine capitale de la culture arabe ». En effet, plusieurs chercheurs universitaires ont essayé d'analyser les causes de l'échec des opérations de conservation au niveau de la vieille ville de Constantine en donnant plusieurs facteurs. Le tableau ci-dessous (7.1) présente les facteurs suggérés.

Tableau 7.1. Les raisons de l'échec des opérations de conservation selon les chercheurs sur le site.

Projet	Les projets avant 2005 (URBACO, Master Plan)	Projet de réhabilitation de la rue Mellah Slimane 2005
Boufenara, 2008		- Le problème de définition des missions et des rôles de chaque acteur- L'absence des études préliminaires et d'un programme détaillé avant le commencement - la carence des matériaux compatibles à ceux d'origine.
Kherrouatou, 2012	-Le manque d'articulation entre la phase diagnostique et les stratégies d'intervention -La contradiction des décisions politiques	
Azzaza, 2014		-Le manque de qualification des artisans. -Le coût élevé des matériaux. -L'absence d'une technicité dans le domaine. - Le manque de travail commun entre les intervenants. - Problème de financement
Merouani, 2015		-L'absence des lois qui déterminent le rôle de chaque acteur.

Nous pouvons déduire que malheureusement, toutes ces opérations ont échoué par manque de compétence, de dialogue... et que par ailleurs les études de faisabilité demandent un montage stratégique capable de dépasser les frictions.

## 7.2. Les résultats de la recherche à l'épreuve de la littérature :

La discussion des résultats trouvés auparavant nous aide à développer la nouvelle stratégie proposée. Dans les paragraphes ci-dessous, nous croisons ces résultats avec la revue de la littérature en mettant en avant les facteurs internes et externes. Cette

vérification nous aide à remplir notre matrice SWOT et présenter une nouvelle stratégie pour réussir les opérations de conservation du patrimoine bâti au niveau de la vieille ville de Constantine.

### **7.2.1. Le diagnostic interne :**

Au niveau du diagnostic interne, nous avons analysé le programme en nous basant sur les recherches de Pinto et Slevin pour sortir les capacités et les défaillances. Ces deux auteurs ont mentionné que le respect de tous les facteurs est un signe de réussite, en revanche, leurs absences est un échec du projet. A ce titre, dans le tableau (7.2), nous résumons les résultats précédents pour faire sortir les facteurs respectés et les facteurs absents dans le but de classer les forces et les faiblesses du programme.

Tableau 7.2. Les facteurs internes des opérations de conservation.

<b>Les dix facteurs de succès</b>	<b>Le programme RRMV 2015</b>	<b>Les autres opérations de conservation</b>	<b>L'impact</b>
<b>Mission du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'objectif initial du programme est vaste et ambigu.</li> <li>-La différence de l'objectif à atteindre pour chaque acteur.</li> <li>-Le changement de l'objectif du programme au fil du temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'ambiguïté des objectifs des projets de réhabilitation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le lancement des projets sans objectif précis, clair et l'absence d'une stratégie d'intervention a conduit à des difficultés dans l'atteinte. Cela signifie l'absence du facteur « mission du projet » au niveau de tous les projets de réhabilitation au niveau de la ville.</li> </ul>
<b>Soutien du top management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La disponibilité des ressources et du pouvoir nécessaire à la réalisation du programme au début.</li> <li>-La détermination des ressources et du pouvoir après l'achèvement de l'événement.</li> <li>-La nécessité des ressources financières supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'absence des sources financières pour réaliser les projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absence d'une stratégie de financement dans les projets de réhabilitation a conduit à l'augmentation du budget après le commencement des travaux. Cela signifie l'absence du facteur « soutien du top management »</li> </ul>
<b>Planification et échéancier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'absence d'un plan détaillé du programme.</li> <li>-La disponibilité du plan budgétaire initial.</li> <li>-La disponibilité d'un planning du programme après le commencement de la phase d'étude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'absence des études préliminaires et d'un programme détaillé avant le commencement des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La négligence de la planification du projet pour toutes les opérations (avec urgence ou non) a engendré des imprévus lors du commencement. Cela signifie l'absence du facteur de planification et d'échéancier.</li> </ul>
<b>Consultations des habitants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La négligence des souhaits et des besoins des habitants à la phase préliminaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La négligence de l'implication des habitants dans les études préliminaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le lancement des projets sans la prise en compte des demandes et des besoins des habitants malgré leur rôle important dans la réalisation de ce genre de projet. cela signifie l'absence du 4<sup>ème</sup> facteur de consultations des habitants.</li> </ul>
<b>Acteur et personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le choix des bureaux d'études et des entreprises compétents en matière du patrimoine.</li> <li>- la carence des entreprises compétentes en matière de la conservation du patrimoine.</li> <li>-L'incompétence de l'équipe chargée de la gestion du programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'incompétence des acteurs responsables de la gestion des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le manque de l'expérience au niveau des opérations de conservation du patrimoine en Algérie, a conduit à la carence des compétences dans ce domaine, à savoir : les bureaux d'études, les entreprises et les équipes de gestion. Cela signifie le non-respect du facteur d'acteur et personnel.</li> </ul>

<b>Tâches techniques</b>	-L'implication des experts et l'utilisation des différents outils technologiques.	-Les tâches techniques n'ont également pas assuré,étant donné le manque d'expérience et d'expertise nécessaires pour accomplir les étapes spécifiques d'action techniques attendues.	Ce facteur n'a pas été assuré dans les anciennes opérations de conservation, mais avec le développement de la technologique, lors de la réalisation du programme RRMV, les autorités ont respecté ce facteur.
<b>L'acceptation des habitants</b>	-La non-identification des habitants lors de la réalisation du programme ;  -L'implication des associations de quartiers pour communiquer avec les habitants ;  -La non- acceptation du choix des édifices par les habitants.	-L'entraide des habitants lors de la réalisation des projets.	-L'absence de l'implication des habitants dans le programme RRMV malgré leur rôle intéressant dans les opérations précédentes. C'est-à-dire l'absence du facteur.
<b>La rétroaction et le contrôle</b>	-Le manque d'un système de contrôle au niveau de la phase de réhabilitation ;  -L'implication des différents acteurs pour la résolution des problèmes rencontrés.	-Aucun système de contrôle n'a été utilisé.	- La négligence d'utilisation du système de contrôle pour gérer les problèmes. Cela signifie l'absence du 8 <sup>ème</sup> facteur.
<b>Communication</b>	-La restriction de la communication entre les pouvoirs publics à la phase préliminaire ;  -L'apparition de la communication entre l'assistant à maitre d'ouvrage et les autres intervenants après le commencement des travaux.	-Le manque de communication entre les intervenants.	-Le facteur de communication n'a pas été assuré dans les opérations de conservation. Il est limité entre les acteurs responsables seulement. Les autres intervenants n'ont été impliqués que lorsqu'il y'avait des problèmes.
<b>Gestion des problèmes</b>	-L'absence d'un système de gestion des imprévus;  -La création d'une commission qui contient tous les intervenants pour organiser les travaux.	-Le manque d'une gestion des imprévus.	-Le manque d'une gestion d'improvisation a conduit à l'apparition de plusieurs problèmes lors du comencement des travaux. Cela signifie l'absence du facteur de gestion des problèmes.

D'après le contexte théorique et les anciennes opérations de conservation au niveau de la vieille ville, nous avons remarqué que ces dernières ne respectent aucun facteur de succès proposé dans l'étude de Pinto et Slevin (1989). En revanche, au niveau du programme RRMV, nous trouvons que le seul facteur respecté est le facteur des tâches techniques et cela est dû au développement technologique international et la disponibilité des outils techniques dans le marché algérien.

L'absence des facteurs de succès au niveau de ces opérations a affecté les résultats en termes de délai et du coût et a conduit à leurs échecs. Cependant, les projets de conservation souffrent d'une absence de stratégies d'intervention et cela est confirmé dans l'ambiguïté des objectifs, la négligence de la planification, ainsi que l'absence des études préliminaires.

En effet, Plusieurs auteurs ont mentionné que la détermination et la clarté des objectifs est le pilier de la réussite du projet (Bardach, 1977). Mais dans notre cas, l'objectif défini est très vaste pour être compris par les différents acteurs. Cette ambiguïté a conduit ces derniers de fixer de nouveaux objectifs à maintes reprises en raison de ne pas savoir comment l'atteindre. Les autorités ont lancé ce projet juste pour réussir l'événement. Au début, elles ont fourni tous les moyens nécessaires à son succès. Mais après la fin de cet événement, les projets de réhabilitation n'ont pas été achevés, en poussant les autorités à limiter les moyens malgré la nécessité des ressources supplémentaires due à l'élimination de l'étape de planification. La disponibilité d'un plan budgétaire n'a pas été suffisante pour envisager les tâches essentielles pour la mise en œuvre, sachant que ce plan a été basé sur des données obsolètes de l'état de dégradation du PPSMVSS (toutes les enquêtes réalisées sont faites en 2009 donc dépassées). L'indifférence des autorités à l'égard de ces facteurs a affecté le déroulement de la phase de réhabilitation. Cela est confirmé par Pinto et Slevin (1988), où ils considèrent ces facteurs (mission de projet, soutien du top management et planification) comme des facteurs stratégiques qui déterminent le processus d'action de la phase de la mise en œuvre.

En guise de ce qui précède, nous pensons que ces facteurs définissent le climat général d'un projet et semblent être la conséquence des premières étapes conceptuelles de ce dernier. En effet, cette phase de connaissance qui permet de tester la faisabilité de l'opération à travers la définition des besoins, des ressources et des plans détaillés (Belout,

1992, Pinto et Prescott, 1988) décide, en grande partie, de la nature du chemin actionnel futur.

Par ailleurs, les autres facteurs (consultation des habitants, acteurs et personnel, tâches techniques, acceptation des habitants, rétroaction et contrôle, communication, gestion des problèmes) sont plus tactiques que stratégiques dans leurs natures.

Parmi ces facteurs, deux sont liés à l'acteur habitant suite à son rôle important dans le projet. Dans notre cas, le facteur consultation des habitants et le facteur acceptation des habitants n'ont pas été respectés suite à la non-implication de cet acteur durant toutes les phases de la réalisation du programme. La charte internationale de sauvegarde des villes historiques (1987) signale que la participation et l'implication des habitants est une action primordiale au succès des opérations de sauvegarde. Cela est confirmé aussi dans les exemples des projets de réhabilitation mentionnés dans le chapitre (V) où l'habitant était l'acteur essentiel car le projet vise l'amélioration de son mode de vie. Par contre, dans notre cas, les autorités du programme RRMV n'ont pas pris en considération les souhaits et les besoins attendus des habitants de la ville.

Aussi, nous avons mentionné que l'assistant à maître d'ouvrage a travaillé avec les associations de quartier pour communiquer avec les habitants et les informer du commencement du programme. Mais cela, n'a pas été suffisant car la non implication au début, a créé un manque de confiance entre l'habitant constantinois et les autorités dans ce genre d'opération (conservation).

L'implication des habitants et une vraie communication avec eux auraient pu éviter plusieurs problèmes lors du commencement des travaux. Selon Kerzner (2009), une communication efficace concerne la disponibilité d'informations correctes aux bonnes parties prenantes, au bon moment et d'une manière rentable. En 2011, Belout et Zimiri ont suggéré que la communication est le seul facteur qui a une relation significative avec le succès des projets de construction. La réussite de ce facteur est d'obtenir l'engagement des parties prenantes durant l'étape de planification (Turner, 2009), afin de définir leurs rôles et leurs responsabilités à toutes les étapes de projet (l'UNESCO (2014)).

Dans notre cas, ce facteur a été négligé parce que la communication n'a été présente qu'entre les acteurs principaux du projet (ministère de la culture, maître d'ouvrage, maître d'ouvrage délégué et l'assistant à maître d'ouvrage) à la phase de connaissance. La revue de littérature exhorte un dialogue de plus grand nombre des intervenants pour participer à la concertation par des réunions périodiques dans le but de transmettre des informations sur l'état d'avancement de l'opération, de discuter les problèmes et essayer d'aider les responsables à prendre les bonnes décisions (Raffestin et al, 1996). Par contre, dans notre cas, Après le commencement de la phase de réhabilitation, l'assistant à maître d'ouvrage (OGEBEC) a pris contact avec des nouveaux acteurs dans le but de régler les problèmes rencontrés lors des travaux mais a négligé d'impliquer l'acteur responsable des secteurs sauvegardés ANSS<sup>19</sup>.

D'autre part, le facteur acteur et personnel est un facteur primordiale pour garantir le succès du projet. Selon Garel et al (2001), ce dernier repose sur des individus dotés de compétences nécessaires dans l'exécution du travail. Dans notre cas, l'équipe de démarrage de l'OGEBEC a contenu des jeunes architectes sans expériences dans le domaine du patrimoine et la gestion du projet, ce qui prouve leurs incompétences de gérer les problèmes durant la réalisation des projets. Pour cela, une autre équipe de comptable venait la renforcer.

L'absence des plans initiaux détaillés durant la phase de connaissance a conduit à un manque d'une gestion des imprévus et d'un système de contrôle. Ces deux derniers sont la cause du dysfonctionnement des facteurs mentionnés précédemment. Selon Belout (2004), le facteur gestion des problèmes et le facteur rétroaction et contrôle sont les facteurs essentiels pour atteindre les autres.

A la lumière de ce qui précède, nous confirmons que l'absence des facteurs stratégiques a affecté négativement les facteurs tactiques, durant la phase de réalisation.

Au final, après la définition des faiblesses et des forces au niveau des opérations de conservation de la vieille ville, nous enchaînons avec le diagnostic externe pour mettre en exergue les opportunités et les menaces qui pourront impacter positivement ou négativement le déroulement.

---

<sup>19</sup> ANSS : Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés.

### 7.2.2. Diagnostic externe :

Le croisement des facteurs externes avec la revue de la littérature ne concerne que le programme RRMV, car dans les autres opérations, les facteurs externes n'ont pas été traités dans leurs temps.

Tableau 7.3. Les facteurs externes du programme 2015

<b>Les facteurs externes ("PESTEL)</b>	<b>Le programme RRMV 2015</b>	<b>L'impact</b>
<b>Facteur politique</b>	-L'instabilité du système politique -Le changement de la stratégie du programme selon les personnes (nouveau ministre ou wali).	L'instabilité de l'environnement politique en Algérie a affecté l'avancement du programme RRMV.
<b>Facteur économique</b>	-L'instabilité économique du pays a conduit à arrêter la majorité des projets du programme	La turbulence de l'environnement économique a affecté le budget total du programme.
<b>Facteur social</b>	-La méconnaissance de la société du processus de réhabilitation des projets en cours, démontre le peu d'intérêt envers le patrimoine de la ville.	l'indifférence de la société envers le patrimoine de la ville a affecté l'avancement du programme RRMV
<b>Facteur technologique</b>	Le développement des TIC est une opportunité pour enrichir la relation entre la société et le patrimoine de la ville	Le facteur technologique n'a pas affecté directement le programme, mais peut affecter les projets de conservation futurs de la ville
<b>Facteur environnemental</b>	-L'utilisation des nouvelles méthodes pour respecter l'environnement de la ville.	Ce facteur a été respecté et n'a pas affecté le déroulement du programme.

<b>Facteur légal</b>	<p>-La présence des différentes lois pour assurer le bon déroulement du programme.</p> <p>-Le non respect de ces lois par les acteurs</p>	<p>Le non respect des lois a affecté le programme en créant un déséquilibre entre les missions des acteurs.</p>
----------------------	---	---

D'après la revue de la littérature, les facteurs liés à l'environnement externe sont des facteurs non contrôlables par l'équipe et qui influencent le succès du projet (Pinto et Slevin, 1987, 1989). Dans notre cas, nous constatons que ces facteurs ont influencé le déroulement du programme RRMV en termes de délai et du coût.

En effet, Les facteurs technologiques et les facteurs environnementaux ont été respectés et ont affecté positivement les projets. En revanche, les facteurs politiques et les facteurs économiques sont des facteurs critiques du succès de projet qui peuvent influencer son déroulement (Ricard et Scicotte, 2001). Bissonette (1996) a aussi confirmé et a ajouté que dans le secteur stratégique (tourisme...), le rôle du gouvernement est primordial pour la conduite du projet. Dans notre cas, ces facteurs ont été considérés comme instables et turbulents en raison du changement fréquent des décideurs (ministre, wali) et de la crise économique de 2016. Ces deux facteurs ont entravé le déroulement des travaux et ont conduit à l'arrêt de quelques projets.

La société locale constitue aussi un facteur qui influence la réussite des projets (Bissonette, 1996). En effet, les comportements sociétaux au niveau de la vieille ville ont contribué à la destruction du patrimoine de la ville. Cette destruction a affecté le déroulement du programme (la majorité des maisons choisies dans le programme ont été dans un état très dégradé suite à l'autodestruction qui a causé un décalage entre la réalité et la base de données liée à l'état de conservation).

En outre, le facteur légal a influencé aussi l'avancement du programme par la création d'un déséquilibre entre les rôles des acteurs. Belbin (2000) a confirmé que ce déséquilibre peut aboutir à des résultats médiocres.

Après la définition des facteurs internes et externes qui influencent le succès des opérations de conservation au niveau de la vieille ville, nous passons à la présentation de la matrice SWOT pour classer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces et établir la nouvelle stratégie de sauvegarde de cette ville.

### **7.3. Présentation de la matrice SWOT :**

Dans le chapitre IV et, en fonction de la situation et les capacités internes et externes du projet, nous avons cité les différentes stratégies qui peuvent être mises en exergue. Le tableau ci-dessous (7.4) présente les diagnostics interne et externe des projets des opérations de conservation du patrimoine de la vieille ville de Constantine.

Tableau 7.4. SWOT des opérations de conservation de la vieille ville de Constantine

<b>SWOT</b>					
<b>Diagnostic interne</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b><u>Forces</u></b></th> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b><u>Faiblesses</u></b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilité des outils techniques pour la réalisation des différentes tâches ;</li> <li>• L'implication des experts pour vérifier les tâches du terrain.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ambiguïté des objectifs ;</li> <li>• L'absence d'une stratégie de financement ;</li> <li>• La négligence de l'étape de la planification des tâches ;</li> <li>• La négligence de l'implication des habitants à la phase de connaissance ;</li> <li>• L'incompétence de l'équipe chargée de la gestion du programme ;</li> <li>• La carence des entreprises qualifiées en matière du patrimoine ;</li> <li>• L'absence d'un système de contrôle des travaux ;</li> <li>• L'absence de l'implication des différents intervenants à la phase préliminaire ;</li> <li>• La limitation de la communication entre les décideurs à la phase de connaissance ;</li> <li>• L'absence d'une gestion des imprévus.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b><u>Forces</u></b>	<b><u>Faiblesses</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilité des outils techniques pour la réalisation des différentes tâches ;</li> <li>• L'implication des experts pour vérifier les tâches du terrain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ambiguïté des objectifs ;</li> <li>• L'absence d'une stratégie de financement ;</li> <li>• La négligence de l'étape de la planification des tâches ;</li> <li>• La négligence de l'implication des habitants à la phase de connaissance ;</li> <li>• L'incompétence de l'équipe chargée de la gestion du programme ;</li> <li>• La carence des entreprises qualifiées en matière du patrimoine ;</li> <li>• L'absence d'un système de contrôle des travaux ;</li> <li>• L'absence de l'implication des différents intervenants à la phase préliminaire ;</li> <li>• La limitation de la communication entre les décideurs à la phase de connaissance ;</li> <li>• L'absence d'une gestion des imprévus.</li> </ul>
<b><u>Forces</u></b>	<b><u>Faiblesses</u></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilité des outils techniques pour la réalisation des différentes tâches ;</li> <li>• L'implication des experts pour vérifier les tâches du terrain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ambiguïté des objectifs ;</li> <li>• L'absence d'une stratégie de financement ;</li> <li>• La négligence de l'étape de la planification des tâches ;</li> <li>• La négligence de l'implication des habitants à la phase de connaissance ;</li> <li>• L'incompétence de l'équipe chargée de la gestion du programme ;</li> <li>• La carence des entreprises qualifiées en matière du patrimoine ;</li> <li>• L'absence d'un système de contrôle des travaux ;</li> <li>• L'absence de l'implication des différents intervenants à la phase préliminaire ;</li> <li>• La limitation de la communication entre les décideurs à la phase de connaissance ;</li> <li>• L'absence d'une gestion des imprévus.</li> </ul>				
<b>Diagnostic externe</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b><u>Opportunités</u></b></th> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b><u>Menaces</u></b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'utilisation des TIC pour enrichir les connaissances de la société concernant le patrimoine ;</li> <li>• L'utilisation des nouvelles méthodes pour respecter l'écologie.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'instabilité de l'environnement politique ;</li> <li>• L'instabilité de l'environnement économique ;</li> <li>• L'indifférence de la société envers la réhabilitation de la ville ;</li> <li>• Le chevauchement des rôles des acteurs ;</li> <li>• Le non-respect des lois du patrimoine ;</li> <li>• L'absence d'une culture du patrimoine qui devrait être enseignée dès le jeune âge.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b><u>Opportunités</u></b>	<b><u>Menaces</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'utilisation des TIC pour enrichir les connaissances de la société concernant le patrimoine ;</li> <li>• L'utilisation des nouvelles méthodes pour respecter l'écologie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'instabilité de l'environnement politique ;</li> <li>• L'instabilité de l'environnement économique ;</li> <li>• L'indifférence de la société envers la réhabilitation de la ville ;</li> <li>• Le chevauchement des rôles des acteurs ;</li> <li>• Le non-respect des lois du patrimoine ;</li> <li>• L'absence d'une culture du patrimoine qui devrait être enseignée dès le jeune âge.</li> </ul>
<b><u>Opportunités</u></b>	<b><u>Menaces</u></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'utilisation des TIC pour enrichir les connaissances de la société concernant le patrimoine ;</li> <li>• L'utilisation des nouvelles méthodes pour respecter l'écologie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'instabilité de l'environnement politique ;</li> <li>• L'instabilité de l'environnement économique ;</li> <li>• L'indifférence de la société envers la réhabilitation de la ville ;</li> <li>• Le chevauchement des rôles des acteurs ;</li> <li>• Le non-respect des lois du patrimoine ;</li> <li>• L'absence d'une culture du patrimoine qui devrait être enseignée dès le jeune âge.</li> </ul>				

Partant des propos antérieurs, nous constatons que les opérations de conservation du patrimoine bâti au niveau de la vieille ville ont beaucoup de faiblesses et des menaces, cela signifie que ces opérations nécessitent une stratégie défensive qui vise à surmonter les faiblesses pour les faire disparaître et à transformer les menaces en opportunités.

La nouvelle stratégie de ces opérations doit consister à dégager et identifier en amont des chemins de gestion précis, à permettre d'optimiser le rendement et d'assurer le succès et à adapter un système de gestion inspirée d'une vision de direction de projet (objectif, coût, délai, spécification technique, action politique, aspect financier et organisation du travail collectif des acteurs projets) qui facilite l'anticipation des égarements et dérèglements au cours de certaines phases de cycle de vie du projet notamment la réalisation.

L'analyse SWOT peut être considérée comme un outil stratégique qui aide les managers à détecter les points forts et les points faibles de toute opération future de conservation du patrimoine bâti. Cet outil peut être utile en Algérie, vu les nombreux programmes sur terrain qui sont restés inachevés.

En effet, les faiblesses de ces opérations peuvent être gérables par les acteurs en respectant les recommandations suivantes pour assurer le succès et éviter de répéter les mêmes erreurs.

- Elaborer une enquête sur site pour connaître l'état de conservation de la ville et signaler les édifices qui nécessitent une intervention en urgence en fixant les besoins et les attentes des habitants. Cela, aide à définir l'objectif principal de l'opération de réhabilitation ;
- Planifier les tâches à entreprendre dans la réalisation. Le but est de cerner tous les intervenants et de fixer les ressources nécessaires ;
- Elaborer un processus de prise de décision avec la participation de tous les intervenants de l'opération. Ce processus explique les rôles et les responsabilités durant la phase de connaissance et de mise en œuvre ;
- Sensibiliser les citoyens de l'importance de cette opération et son intérêt sur l'amélioration de leur mode de vie quotidien à travers de différentes manières :
  - Organiser des réunions avec les associations de quartier ou avec les habitants les plus représentatifs ou les plus dynamiques ;

- Etablir des contacts avec les acteurs présents sur le terrain, jouant le rôle de relais de communication ;
- Prévoir des journées de concertation, de publicité, opération marketing ;
- Diffuser l'information via les réseaux sociaux et les outils audiovisuels.
- Constituer une équipe de gestion sur terrain qui contient les compétences nécessaires en matière du patrimoine et intégrer des membres jeunes pour les former ;
- Se conformer aux directives du Plan Permanent de Sauvegarde (PPSMVSS) et impliquer l'organisme chargé de ce plan (Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés).
- Faire appel aux experts pour assurer la bonne exécution des travaux.
- Créer un système de Contrôle des travaux lors de la phase de réhabilitation pour détecter les anomalies dans l'exécution par rapport aux plans initiaux.
- Elaborer un plan de gestion des imprévus adaptable avec le déroulement de l'opération et qui n'affecte pas son avancement.

Par ailleurs, les menaces extérieures sont considérées comme des facteurs non-contrôlables mais nécessitant quand bien même des actions les transformant en opportunités. Dans les opérations de conservation au niveau de la vieille ville, l'instabilité politique et économique ont été les facteurs les plus décisifs qui affectent et menacent le cycle de vie de ces opérations.

A cet effet, une nouvelle stratégie de conservation est primordiale pour réussir ces opérations dans notre pays et notamment à Constantine soit dans un contexte général soit dans un contexte événementiel. Cette stratégie doit être différente avec une vision futuriste claire sur le patrimoine qui s'adapte avec l'actualité mondiale en respectant la réglementation algérienne et qui sera basée sur des nouvelles ressources financières indépendantes de l'Etat (création d'un fonds pour la sauvegarde du patrimoine).

A cet effet, dans la partie ci-dessous, nous suggérons une nouvelle stratégie de conservation pour la vieille ville fondée sur l'actualité mondiale dans ce domaine.

## **7.4. Une nouvelle stratégie de conservation pour la vieille ville de Constantine**

### **7.4.1. L'actualité mondiale dans le domaine de la conservation du patrimoine :**

La conservation du patrimoine est devenue une ressource essentielle pour les stratégies du développement durable des villes. En effet, après les problèmes de transformations urbaines, sociales et économiques dans le monde, l'UNESCO a intégré la conservation du patrimoine comme solution durable qui s'adapte avec ces transformations. Pour cela, plusieurs recherches ont été élaborées pour trouver des nouveaux paradigmes pour faire face aux grandes transitions que le monde traverse actuellement.

En 2019 une équipe surnommée CLIC<sup>20</sup> a créé un plan d'affaire « business model » qui traite les problèmes spécifiques de gouvernance et de processus de financement du projet conformément aux orientations de l'approche Paysage urbain historique « HUL » et qui considère le patrimoine culturel comme une source économique qui doit être exploitée pour le développement des villes.

#### **7.4.1.1. Présentation du « Business model » dans les opérations de conservation :**

Le business model ou le plan d'affaire est utilisé souvent dans le domaine de la gestion des entreprises. Il est considéré comme un document détaillant la stratégie et le mode de financement de cette dernière qui sert à discuter une décision d'investissement ou à convaincre les partenaires à investir. Il contient l'objectif du projet, la stratégie adoptée, le mode de financement et une présentation de l'entreprise.

Dans le domaine du patrimoine, ce modèle vise à traiter les questions liées au patrimoine culturel comme la protection, la conservation et la réutilisation adaptative des biens du patrimoine culturel, à étaler leur durée de vie et à encourager la co-création<sup>21</sup> et la régénération de nouvelles valeurs durables (Ost et Saleh, 2019). Il permet une vision générale des valeurs, des intervenants, des processus et des résultats durables.

La structure de ce plan est basée sur quatre questions : quoi (what) ? Comment (how) ?, Pour qui (for whom) ?, et pourquoi (why) ? Cette structure vise à aborder les problèmes de l'opération par une réflexion axée sur l'offre et la demande, qui se réconcilie avec l'objectif ultime du développement durable. La figure (7.1) ci-dessous présente la forme de ce plan.

---

<sup>20</sup>CLIC: Circular models leveraging Investments in Cultural heritage adaptive reuse.

<sup>21</sup> Co-création : est un outil d'innovation qui permet de créer une valeur.

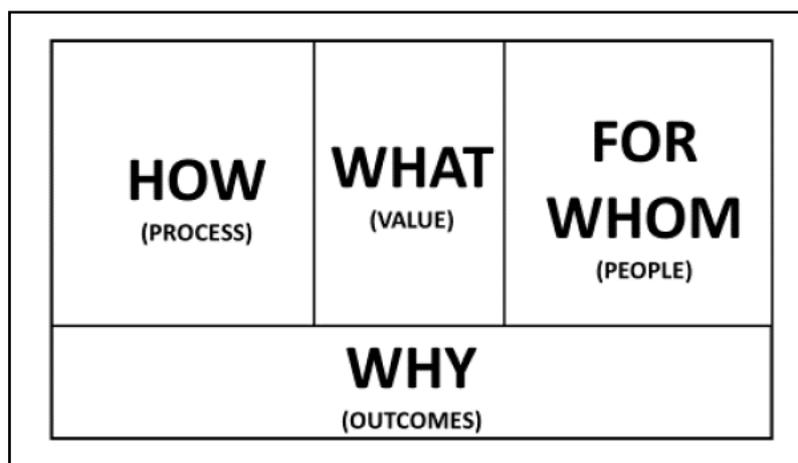


Figure 7.1. La structure du business plan source : Upword and James, 2014 cité dans Ost et Salah, 2019.

Le business plan proposé dans l'étude d'Ost et Saleh (2019) prend en compte les caractéristiques clés du domaine du patrimoine culturel :

- La détermination du patrimoine culturel matériel (patrimoine bâti) et immatériel (traditions, savoir-faire, artisanat) et du patrimoine naturel;
- La détermination des valeurs du patrimoine (architectural, historique, esthétique, social) et des principes de conservation (authenticité, intégrité);
- L'identification de tous les acteurs impliqués dans la protection et la conservation du patrimoine culturel ;
- L'approche multidisciplinaire de la conservation du patrimoine notamment les outils et principes de l'économie du patrimoine (bien public, capital culturel<sup>22</sup>, valeurs d'usage et de non-usage.);
- les objectifs de durabilité basés sur les caractéristiques sociaux, économiques, environnementaux et culturels.

➤ **Quoi ? (valoriser et conserver) :**

Le processus « quoi » commence par la question principale de l'opération à exécuter et les valeurs à mettre en exergue. Cette opération consiste à utiliser ou à réutiliser des biens du patrimoine culturel abandonnés, utilisés ou non utilisés. Ce patrimoine culturel est considéré comme un capital culturel contenant des valeurs essentielles et se constitue des édifices patrimoniaux et des atouts immatériels. Ce processus est présenté

<sup>22</sup> Capital culturel : l'ensemble des créations matérielles et immatérielles constituées au cours de l'histoire et représentant une richesse pour l'humanité dans son ensemble ou pour une population particulière.

sous forme des cartographies des valeurs à savoir : une cartographie des valeurs culturelles existantes et une cartographie des valeurs de co-destruction<sup>23</sup> .

➤ **Comment ?**

Ce processus est lié aux types de ressources disponibles et nécessaires à l'opération. Il est présenté sous forme de cartographie de capital culturel à savoir : une cartographie des ressources patrimoniales culturelles, une cartographie des paysages urbains historiques (les ressources non culturelles comme les commerces, l'hôtellerie et le transport) et une cartographie de l'intégration spatiale. Ce processus nécessite plusieurs outils techniques et formes pour monter le financement. Ces derniers peuvent être décomposés en nouveaux partenariats, modèles de gouvernance innovants et modèles financiers innovants.

➤ **Pour qui ?**

Ce processus vise à répondre à la question pour qui mener une opération de conservation ? Il englobe tous les intervenants nécessaires à la prise de décision, la gestion et le suivi de l'opération visant à préserver les valeurs du patrimoine. Ces intervenants sont constitués des parties prenantes (tous les types d'acteurs qui bénéficient directement ou indirectement des résultats de l'opération) et des acteurs de l'écosystème (les décideurs régionaux). La relation entre ces acteurs doit être construite sur une approche participative dans le but de créer une coopération et une inter-collaboration pour faciliter la diffusion de l'information.

➤ **Pourquoi ?**

Ce processus présente l'objectif de l'opération et la manière dont l'opération répond aux attentes. Il consiste à décrire et à mesurer le **coût** total et les **avantages** financiers et sociaux.

Afin de répondre aux questions précédentes, le business plan est présenté sous formes d'un tableau (7.5).

---

<sup>23</sup>Co-destruction : des monuments qui ont perdu leur valeur historique et deviennent une faiblesse pour la ville

Tableau 7.5. Business plan des opérations de conservation

Le site						
Le groupe						
La date						
Processus			Valeur	Acteurs		
Cartographie des paysages urbains historiques	Les ressources du capital culturel	Partenariat	Valeur de co-creation	Relations	Parties prenantes	Acteurs d'écosystème
L'intégration spatiale	Réutilisation adaptative	Gouvernance circulaire	Valeur de co-destruction	Canaux d'information		Besoins et contraintes
Coût		L'objectif		Avantages		
Résultats						

Source : Ost et Saleh, 2019

Le business plan des opérations de conservation est en cours d'application dans trois pays européens : la Croatie, l'Italie et la Suède (Ost et Saleh, 2019) et il est considéré comme un outil stratégique novateur qui aide les Etats à développer leur économie en comptant le patrimoine comme une nouvelle source de revenus.

Ce modèle semble être compatible avec le contexte Algérien qui souffre depuis 2014 de la forte baisse des prix du pétrole et la crise d'austérité budgétaire. En effet, Il est temps que l'Etat algérien s'oriente vers d'autres sources de revenus tels que le patrimoine culturel pour relancer l'économie du pays.

A cet égard, nous abordons dans la partie suivante une proposition d'un business plan qui s'adapte avec le contexte de la vieille ville de Constantine dans le but d'avoir un document stratégique qui aide à préserver le patrimoine de la ville et d'utiliser des nouveaux modes de financement qui se diffèrent des antécédents.

#### **7.4.2. Business plan de la conservation de la vieille ville de Constantine :**

Dans notre cas, le business plan de conservation de la vieille ville de Constantine sera moins détaillé car ce dernier nécessite une étude approfondie qui contient des enquêtes

détaillées sur l'état des lieux, un diagnostic technique et social, une participation citoyenne et une collaboration des acteurs régionaux.

A cet effet, notre proposition met la lumière sur une partie du secteur sauvegardé et elle sera basée sur les résultats de notre recherche et les directives du plan permanent de sauvegarde (PPSMVSS).

Notre choix est porté sur la zone réglementaire numéro 2 du plan permanent de sauvegarde (figure 7.2).



Figure 7.2. Les zones réglementaires du secteur sauvegardé source : ANSS, 2014

Ce choix a été fait selon une grille de sélection qui contient les points suivants :

- Sa situation : C'est la partie centrale de la ville. Elle est le lieu le plus animé de la ville, conforté par la présence d'autres édifices culturels, des mosquées, des médersas et des zaouïas, qui dans leur ensemble, forment au cœur de la cité, un espace commun où la majorité des activités se déroulent.
- Sa typologie : Elle se caractérise par un tissu mixte, traditionnel et interrompu par des percements et des alignements coloniaux.
- Sa valeur architecturale et historique : Elle contient les lieux de mémoires du Cheikh Ben Badis (mosquée Sidi Lakhdar, l'imprimerie musulmane et la medersa Sidi Boumaza).

- Etat de dégradation : C'est une zone moyennement dégradée par rapport aux zones 3 et 4.

Après la justification du choix, nous présentons le business plan de la zone 2 de la vieille ville de Constantine.

#### **7.4.2.1. Quoi ?**

La vieille ville est un noyau vivant qui est en transformation permanente (transformation continue). Au fil du temps, plusieurs monuments ont perdu leurs valeurs (historiques, architecturales) à cause de la dégradation du bâti où avec le changement des traditions de la population. A cet égard, notre choix des valeurs est basé sur cet élément.

##### **➤ Valeurs de co-préservation :**

Selon les prescriptions du PPSMVSS, plusieurs édifices sont à préserver au niveau de la zone 2, à savoir :

- Les édifices à valeur historique et architecturale ;
- Les édifices à valeur religieuse (Mosquée, Zaouïa, Medersa) ;
- Les édifices mémoriels (lieux de mémoires du Cheikh Ben Badis) ;
- Les édifices à valeur économique (la place Sidi Djeliss, les foundouks, les hammams)
- Les rues à valeur historique ;
- Les lieux à valeur archéologique (place Charaa).

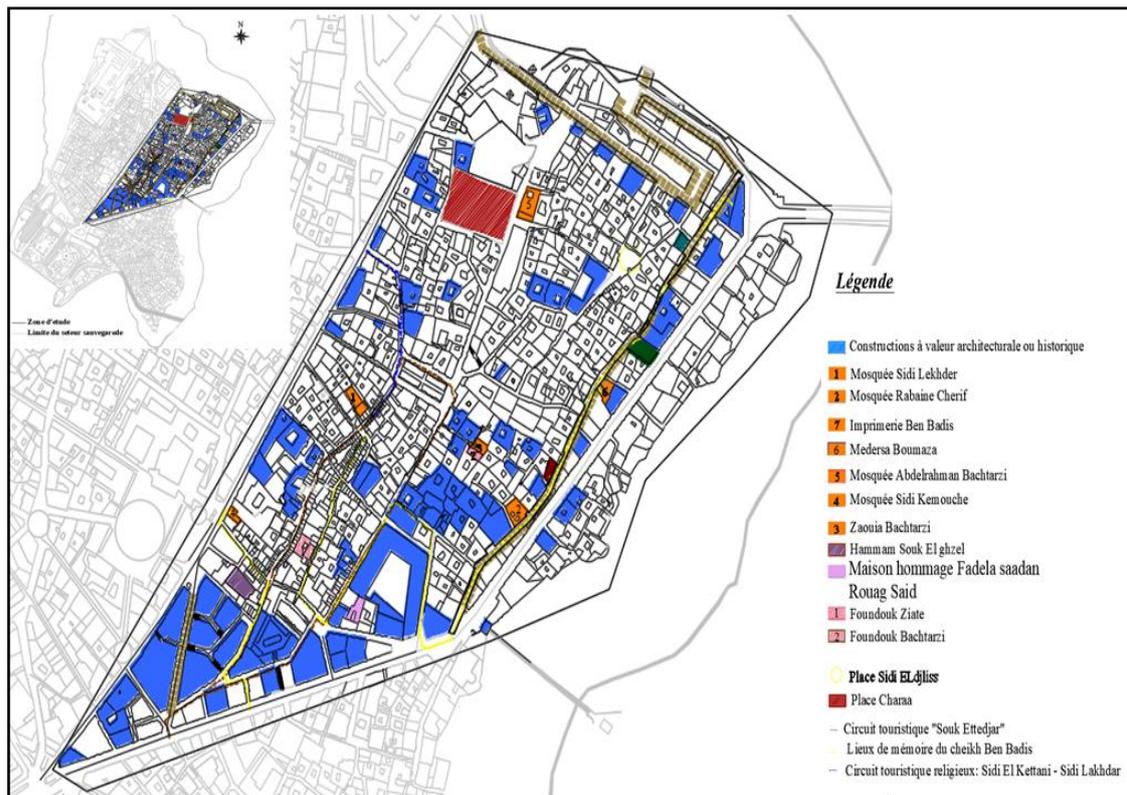


Figure 7.3. Valeurs de co-préservation source : auteur, 2020

La figure (7.3) présente les valeurs de préservation au niveau de la zone 2 de la vieille ville.

➤ **Valeurs de co-destruction :**

Pour les valeurs de co-destruction, nous avons choisi les édifices qui n'ont pas une valeur architecturale et historique (construction récente et précaire) et qui présentent une faiblesse sur l'image de la ville ainsi que quelques édifices en état de dégradation extrême ou en ruine où des menaces pèsent sur la tête des citoyens telle l'épée de Damoclès (figure 7.4).

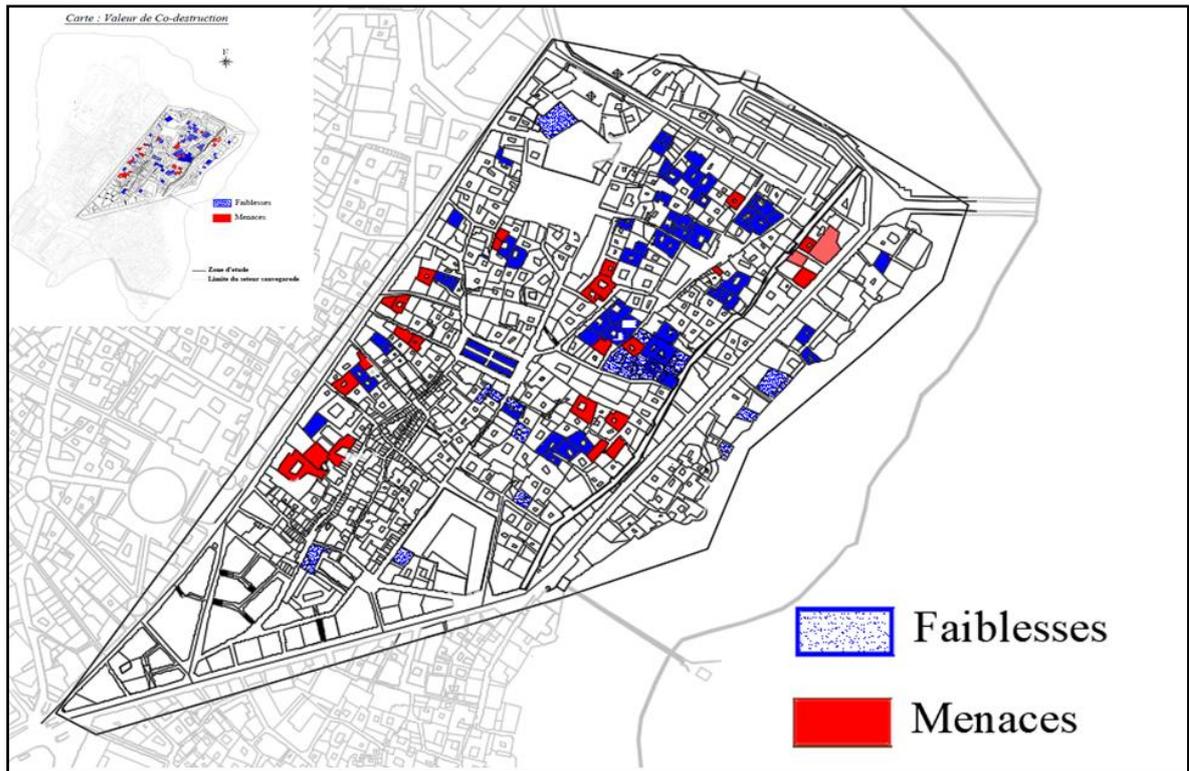


Figure 7.4. Les valeurs de co-destruction source : auteur, 2020

#### 7.4.2.2. Comment ?

Ce processus se résume en ressources disponibles qui constituent le capital culturel de la ville ainsi que les outils de financement.

##### 7.4.2.2.1. Capital culturel :

Le capital culturel de la vieille ville de Constantine est constitué de ressources patrimoniales ainsi que des ressources économiques urbaines disponibles (paysage urbain économique).

##### ➤ Les ressources du patrimoine :

Les ressources patrimoniales de la vieille ville sont liées en patrimoine matériel et immatériel (figure 7.5) :

- Les ressources patrimoniales matérielles représentent tout le potentiel culturel de la ville (hammams, fondouks, mosquées, fontaines, zaouïas, derbs, vestiges archéologique, percées coloniales, paysages naturels, ponts, places) ;
- Les ressources patrimoniales immatérielles représentent le savoir-faire, le savoir vivre, les traditions et les coutumes de la ville (la couture traditionnelle, la dinanderie, la bijouterie, la distillation de l'eau de rose et de fleur d'oranger, les festivités).

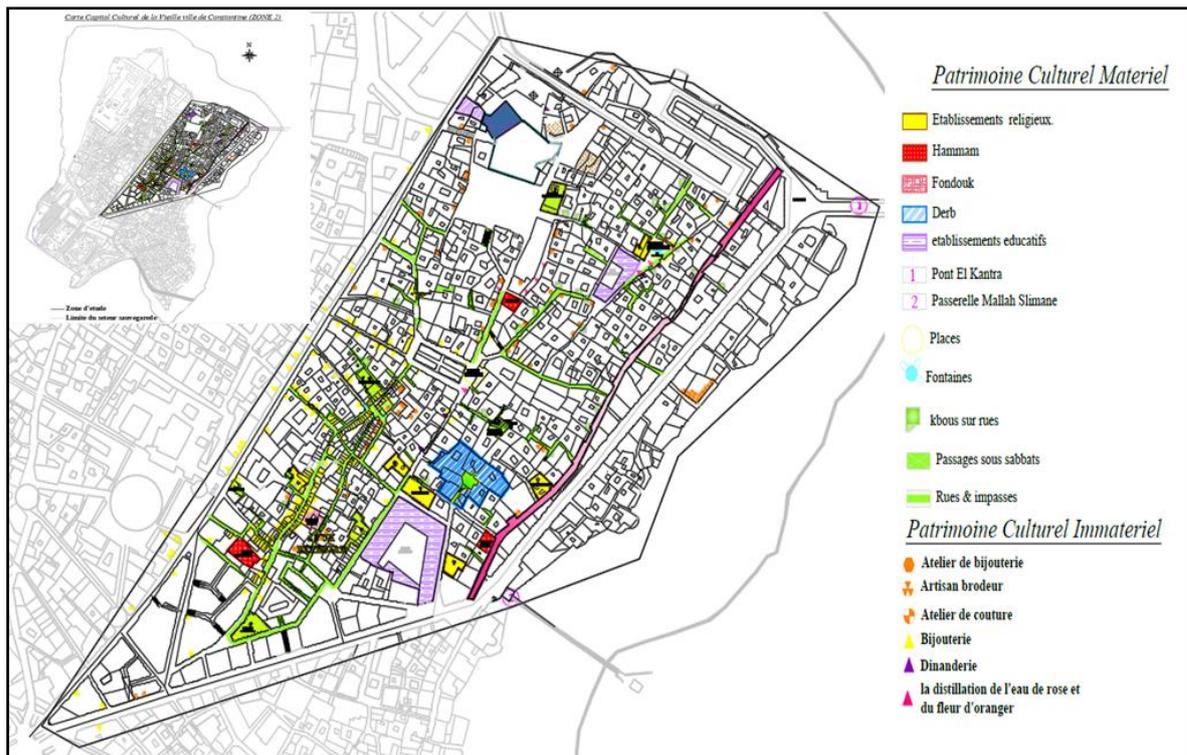


Figure 7.5. Capital culturel de la vieille ville de Constantine (zone 2) source : auteur, 2020

➤ **Cartographie des paysages urbains historiques :**

Le paysage urbain historique représente le potentiel économique de la ville (figure 7.6). Il est associé essentiellement à ce qui est non culturel et composé des commerces et de l'industrie, de l'hôtellerie (cafés, restaurants), du transport, des services publics (places, parkings, pont) et des services touristiques (les hôtels, les agences de tourisme).

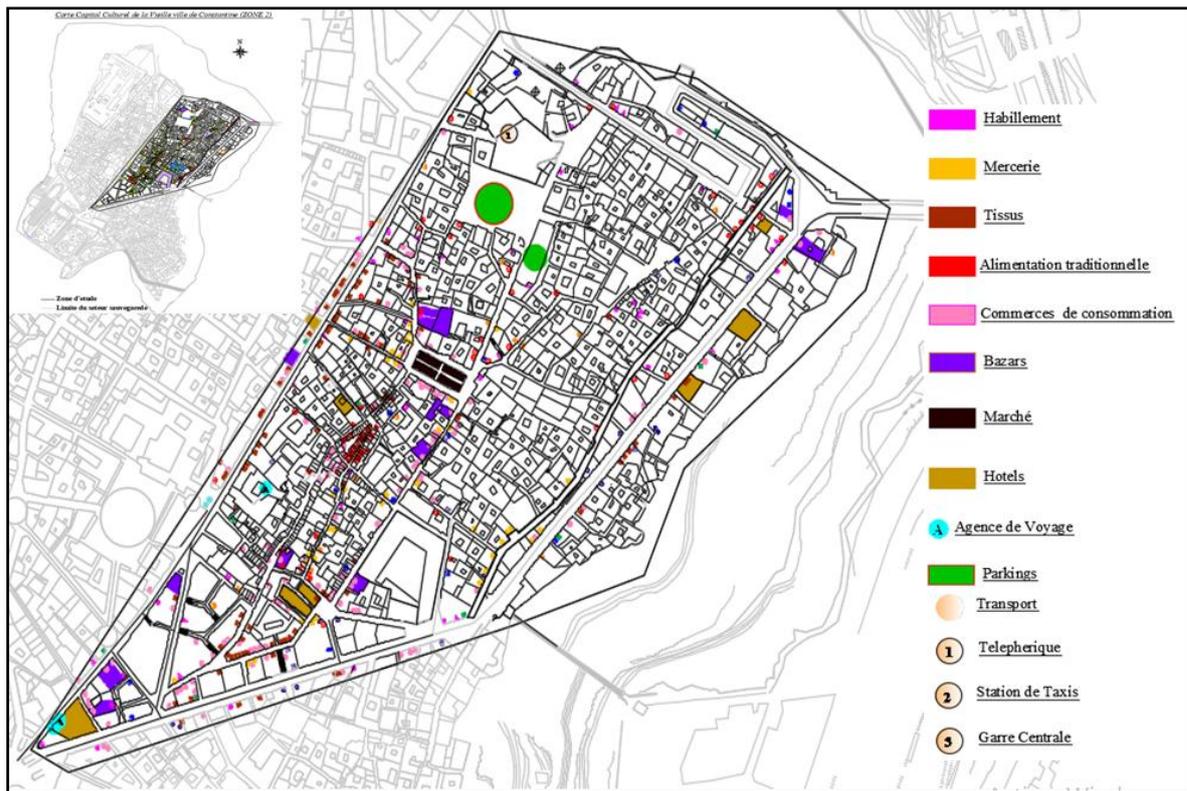


Figure 7.6. Paysage urbain historique de la vieille ville de Constantine (zone 2) source : auteur, 2020

### ➤ Cartographie de l'intégration spatiale :

L'intégration spatiale représente le taux de fréquentation au niveau des rues piétonnes et mécaniques ainsi qu'au niveau des espaces libres de la ville qui peut bénéficier au capital culturel actuel et futur (figure 7.7).

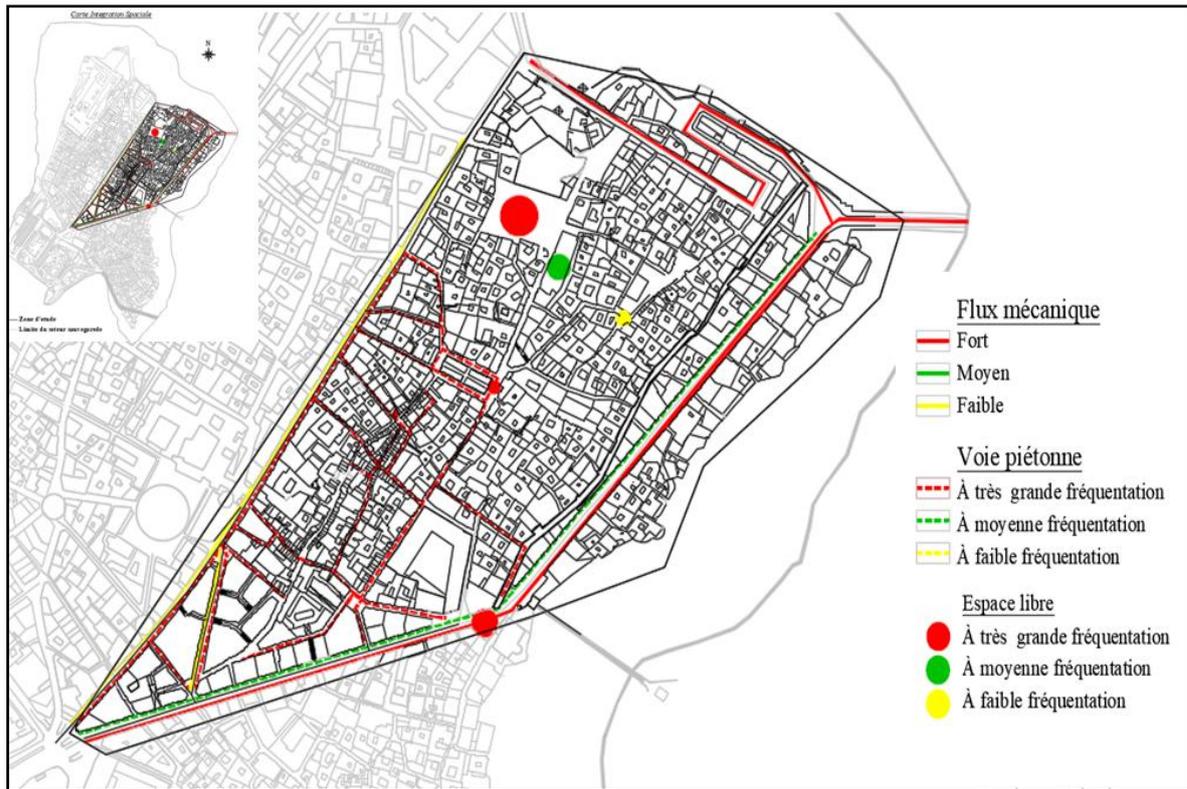


Figure 7.7. L'intégration spatiale (zone2) source : auteur, 2020

#### 7.4.2.2.2. Outils de financement :

Le business plan suggère plusieurs modes de financement qui se diffèrent selon la politique économique du pays. En Algérie, l'Etat est considéré comme le seul investisseur dans la majorité des projets réalisés sur terrain et selon la loi 88-01 portant les orientations sur les entreprises publiques économiques, il peut créer des entreprises publiques économiques<sup>24</sup> pour leur déléguer la gestion des biens étatiques avec un financement autonome.

Après la crise économique, les dépenses ont été réduites et plusieurs projets ont été gelés. L'Etat a procédé à un nouveau mode de financement et il a lancé des projets de Partenariat Public-Privé (PPP) pour diminuer les dépenses publiques d'équipements et relancer l'économie du pays à travers des contrats avec le privé. Le PPP est un mode de financement des équipements contribuant au service public (biens étatiques) à travers un contrat de financement et de gestion.

<sup>24</sup> Les entreprises publiques économiques : « sont des sociétés par actions ou des sociétés à responsabilités limitée dont l'état ou les collectivités locales détiennent, directement ou indirectement, la totalité des actions sociales » l'article 5 de la loi 88-01 les orientations sur les entreprises publiques économiques.

Le PPP semble être la solution de problèmes économiques des opérations de conservation au niveau de la vieille ville. Il libère l'Etat des budgets très lourds et aide à créer une infrastructure économique qui contribue au développement du pays.

#### **7.4.2.3. Qui ?**

Dans les résultats de notre recherche, nous avons cité les différents intervenants qui entrent dans une opération de conservation au niveau de la ville. Nous pouvons les classer selon les catégories du business plan.

- Les acteurs d'écosystème (décideurs): la wilaya, la direction de la culture, l'agence nationale des secteurs sauvegardés, la daïra, l'APC.
- Les parties prenantes : les habitants, les visiteurs, les investisseurs, les entreprises, les bureaux d'étude, la direction de commerce, la direction des affaires religieuses, la direction de transport, les services réseaux.

L'implication de tous les acteurs au début de l'opération dont l'objectif est de créer des synergies, une coopération, une communication et une collaboration entre eux est nécessaire pour le succès de l'opération. La relation entre ces derniers doit être construite sur une approche communautaire qui définit les initiatives ascendantes et qui renforce l'approche participative. Les réunions périodiques, les appels téléphoniques, les courriels et les sorties sur terrain sont les différents types de médias pour assurer la circulation et le partage des informations sur l'opération.

#### **7.4.2.4. Pourquoi ?**

##### **➤ Objectif :**

L'objectif de l'opération vise à préserver et valoriser le patrimoine bâti dans l'optique d'améliorer la situation sociale en instaurant de nouveaux pôles économiques, et, en associant le foncier et le culturel... le but ultime serait d'explorer d'autres pistes qui demeurent peu actives jusqu'à aujourd'hui, de développer cet aspect socioéconomique et culturel de la communauté en tentant un autre regard sur le patrimoine. Ce dernier ne serait plus un gouffre financier mais un investissement qui générerait des richesses, en plus de son rôle de gardien de l'histoire.

➤ **Le coût :**

Le coût de l'opération sera estimé suite à une étude détaillée sur le volet social (relogement) et le volet technique (état des lieux de la zone).

➤ **L'avantage :**

- Exploiter le patrimoine comme générateur de richesse.
- Créer un capital culturel pour la ville de Constantine.
- Rafraichir des lieux susceptibles d'être abandonnés par les citoyens.
- Contribuer à la croissance des revenus de la ville par l'encouragement des activités artisanales et culturelles.
- Promouvoir l'image de la ville.
- Combiner durablement la promotion du tourisme et du patrimoine culturel.
- Optimiser le rendement des ressources patrimoniales.

Tableau 7.6. Business plan de la conservation du patrimoine de la zone 2 de la vieille ville de Constantine

Le site : la conservation du patrimoine de la zone 2 de la vieille ville de Constantine.						
Le groupe : Imane Fantazi						
La date : septembre 2020						
Processus			Valeur	Acteurs		
<p>Cartographie des paysages urbains historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les commerces ;</li> <li>-L'industrie ;</li> <li>-L'hôtellerie ;</li> <li>-Le transport ;</li> <li>-Les services publics ;</li> <li>-Les services touristiques.</li> </ul>	<p>Les ressources du capital culturel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les ressources patrimoniales matérielles</li> <li>-Les ressources patrimoniales immatérielles</li> </ul>	<p>Partenariat : Partenariat Public-Privé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les édifices à valeur historique et architecturale ;</li> <li>-Les édifices à valeur religieuse ;</li> <li>-Les édifices mémoriels ;</li> <li>-Les édifices à valeurs économiques ;</li> <li>-Les rues à valeur historique ;</li> <li>-Les lieux à valeur archéologique.</li> </ul>	<p>Approche communautaire</p> <p>Approche participative</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les habitants</li> <li>-Les investisseurs</li> <li>-Les visiteurs</li> <li>-Les entreprises</li> <li>-Les bureaux d'étude</li> <li>-La direction de commerce</li> <li>-La direction des affaires religieuses</li> <li>-Les services réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La wilaya</li> <li>-La direction de la culture</li> <li>-L'agence nationale des secteurs sauvegardés</li> <li>-La daïra</li> <li>-L'APC.</li> </ul>
<p>L'intégration spatiale :</p> <p>le taux de fréquentation au niveau des rues piétonnes et mécaniques ainsi au niveau des espaces libres</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Construction récente et précaire</li> <li>-Edifies en état de dégradation extrême</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réunions</li> <li>-Courriels</li> <li>-Appelle</li> <li>-Sortie sur site</li> </ul>		<p>Besoins et contraintes</p>
<p>Coût : étude détaillée sur le volé social et le volé technique.</p>	<p>L'objectif :</p> <p>Préserver et valoriser le patrimoine bâti dans l'optique d'améliorer la situation sociale en instaurant de nouveau pole économique, en associant le foncier au culturel... le but ultime serait d'explorer d'autres pistes qui demeurent peu actives jusqu'à aujourd'hui, de développer cet aspect socioéconomique et culturel de la communauté en tentant un autre regard sur le patrimoine. Ce dernier ne serait plus un gouffre financier mais un investissement qui générerait de richesse, en plus de son rôle de gardien de l'histoire.</p>			<p>Avantage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exploiter le patrimoine comme générateur de richesse ;</li> <li>-Créer un capital culturel pour la ville de Constantine ;</li> <li>-Rafraichir des lieux susceptibles d'être abandonnés par les citoyens ;</li> <li>-Contribuer à la croissance des revenus de la ville par l'encouragement des activités artisanales et culturelles ;</li> <li>-Promouvoir l'image de la ville ;</li> <li>-Combiner durablement la promotion du tourisme et du patrimoine culturel ;</li> <li>-optimiser le rendement des ressources patrimoniales.</li> </ul>		
<p>Résultats : succès de l'opération</p>						

Source : auteur, 2020

Le business plan ci-dessus permettra d'orienter des investissements privés vers des réaffectations profitables du tissu patrimonial de la vieille ville de Constantine.

## 7.5. La stratégie à suivre au niveau de la vieille ville de Constantine :

A la fin de ce chapitre, nous suggérons une stratégie de conservation qui définit les différentes étapes de réalisation d'une opération de conservation en respectant les 10 facteurs de succès et en nous basant sur la proposition du business plan (figure 7.8).

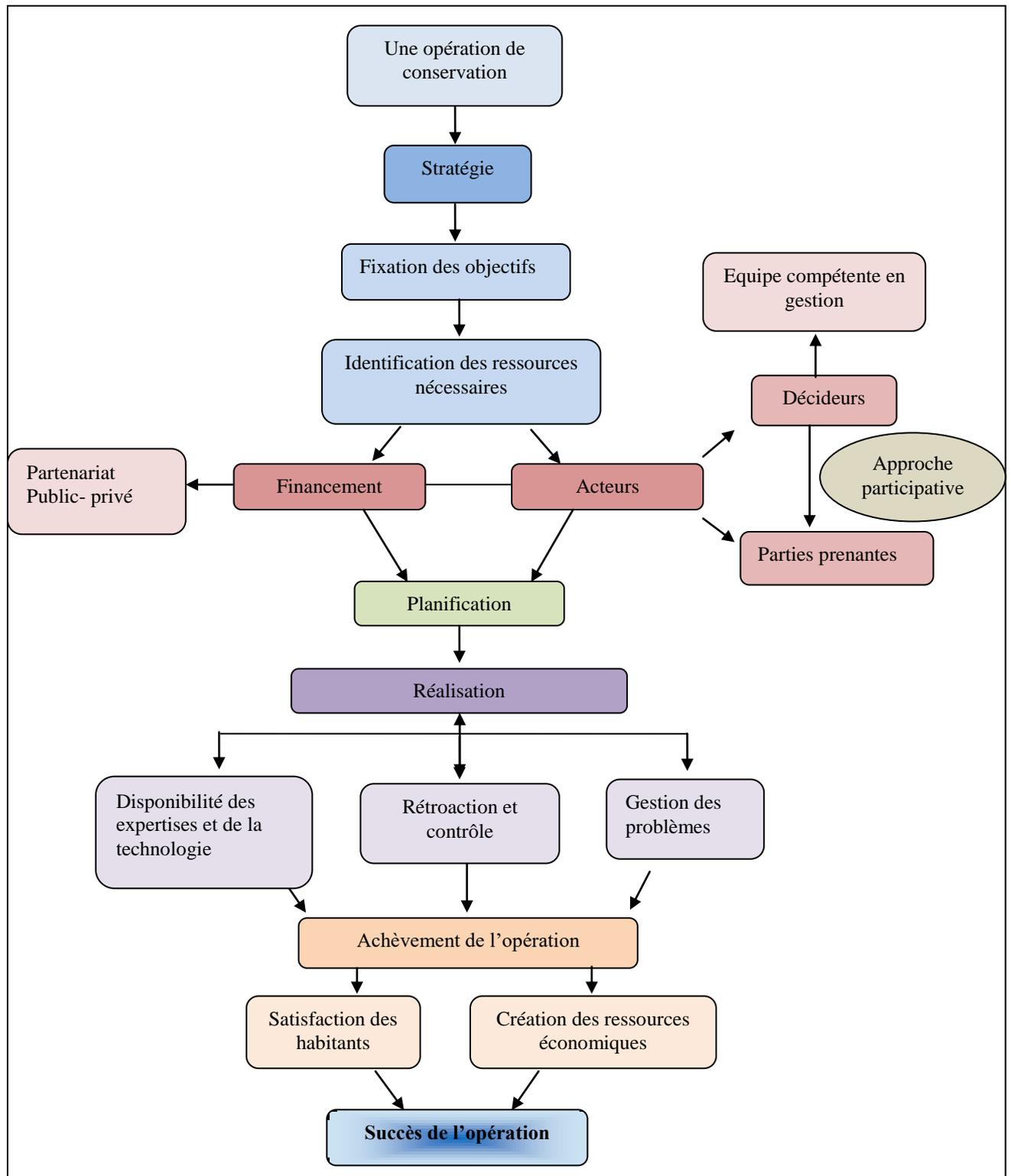


Figure 7.8. Proposition d'une démarche de conservation du patrimoine source : auteur, 2020

Cet organigramme résume la démarche à suivre pour assurer le succès des opérations. Cette démarche pourrait servir de base ou d'instrument ou même une feuille de route à suivre à toute collectivité voulant conserver son patrimoine.

Il y a certainement d'autres manières d'aborder les opérations mais la nôtre est le résultat d'une démarche croisée entre la recherche fondamentale et la recherche empirique appliquée sur un site occupé contenant un patrimoine bâti en état de dégradation avancée mais présentant une richesse inestimable capable de booster l'économie touristique et servir de levier puissant de développement futur.

### **Conclusion**

Ce chapitre est en réalité le vrai apport personnel du chercheur. En croisant les données récoltées lors de l'enquête avec les recherches théoriques (méthodes et doctrines) dans ce domaine, nous avons entrepris la construction du processus de conservation du patrimoine dans une perspective de réussite.

Le résultat, après avoir analysé les facteurs (endogènes et exogènes), se regroupe à travers un organigramme schématique de la démarche retenue. Cet organigramme pourrait être généralisable et reproductible à condition de le contextualiser et de l'adapter stricto-sensu aux réalités du site à conserver. Le montage et le pilotage du projet sont la sève du management.

## CONCLUSION GENERALE

Notre travail de recherche semble se diriger vers des chemins de gestion, des manières d'aborder le projet et le patrimoine qui diffère des méthodologies classiques employées par l'Algérie. Il est vrai que nous avons décelé à travers notre expérience empirique une volonté de préserver, de réussir le projet de patrimonialisation mais cette dernière se heurte à une certaine insuffisance au niveau du management, à des acteurs qui pèchent par excès d'improvisation et une ignorance presque totale de la science du projet.

Un retard de livraison, le non achèvement des objectifs soulignés, l'abandon des chantiers... ne sont que des symptômes d'une politique que nous pouvons aujourd'hui considérer comme obsolète, au moment où l'état de l'art insiste sur l'importance de l'implication des habitants, de la vulgarisation du patrimoine (ce qu'il nous semble important également)... Nous pensons que le plus urgent est de revoir et d'actualiser l'approche de ce type de projet.

Constantine Capitale de la culture arabe 2015, à l'instar des autres projets abordés par l'Algérie démontre plus que jamais toutes les majorités des erreurs qui handicapent la réussite du projet qui sont en relation avec le management. La non-planification, l'ignorance des objectifs, le manque de communication entre acteurs..... sont des points faibles récurrents qui caractérisent la majorité des projets et qui auraient pu être traités en heure et en lieu et qui auraient permis l'avancement du projet. Les obstacles rencontrés s'aplanissent si la démarche de la gestion des imprévus avait existé et avait été planifiée en amont comme dit l'adage « prévenir vaut mieux que guérir ».

Ceci a été vérifié à travers les exemples que nous avons analysés où nous avons remarqué l'évolution des procédés que ce soit en Tunisie où en Egypte (pays plus moins proches de l'Algérie de tout point de vue). Que dire alors des pays développés où le management demeure une partie intégrante du projet, où l'on parvient à asseoir un contrôle permanent sur toutes les phases de ce dernier en anticipant tous les scénarios et en réduisant les improvisations et les initiatives hasardeuses.

Dans un souci de produire une critique objective et aussi constructive loin d'un acharnement exagéré sur les erreurs antérieures qui flouterait la lecture et les projections à venir, nous nous devons aussi de contextualiser au maximum notre analyse.

L'Algérie demeure un pays jeune en matière de patrimonialisation. Cette inexpérience semble être l'un des principaux facteurs d'échec, malgré le recours aux partenaires étrangers à l'instar des italiens, excellents dans ce domaine ou les espagnols avec leurs expériences réussies, sans parler des Français qui connaissent notre patrimoine mieux que nous les autochtones. Cependant, aujourd'hui il existe des outils, des méthodologies qui ont prouvé leur efficacité et que l'Algérie est invitée à les maîtriser rapidement afin de dépasser ces contraintes et de rattraper ses erreurs. Nous avons exposé tout au long de notre thèse (qui est loin d'être concentrée sur l'énumération des erreurs, se souciait en permanence de recherche des solutions efficaces aux problèmes diagnostiqués) une politique, une manière d'aborder dorénavant les projets de patrimoine. Cette dernière qui s'inspire, comme nous l'avons mentionné auparavant, de plusieurs exemples étrangers, permettrait à l'Algérie de franchir un cap dans un domaine où l'amateurisme semble encore régner en force. Hésitation, turbulence, tâtonnement, spontanéité, le paraître au lieu de l'être, la corruption, les passe-droits, le manque du savoir être et savoir faire... est le constat observé

#### **Les spécificités de notre recherche :**

- Cette thèse qui, au début, se posait les questions de tout un chacun sur la recherche des problèmes qui ont conduit à cet état de fait de la vieille ville alors que les budgets alloués ont été consommés (piste du citoyen Lambda) est allée plus loin dans le questionnement en se disant : « quelle serait la stratégie à suivre pour éviter dorénavant cette gabegie ? » ;
- Le raisonnement et la méthodologie suivie, basés sur les doctrines et théories renforcés par l'approche comparative, ont approfondi le sujet et l'ont orienté vers les facteurs du succès et le comment faire, le comment agir pour ne plus tomber dans le gouffre de l'échec.
- La stratégie du business model, découverte lors de notre stage en Belgique en novembre 2019 avec l'équipe créatrice de ce model (équipe CLIC de l'école du management de Bruxelles) et adopté par les pays européens, est en voie d'amélioration et d'adaptation au contexte de chaque site, a été pour nous un outil de mesure, une démarche à suivre, un fil conducteur qui aplanit les hésitations et les incohérences. Nous l'avons d'abord adapté aux spécificités de notre site puis appliqué sur une zone comme ballon d'essai. Il pourrait servir de

stratégie et être la STRATEGIE pour réussir une opération de conservation et de sauvegarde du patrimoine.

- Dans le cadre de « **penser global, agir local** » un des adages du projet urbain où tous les partenaires, la concertation, le partenariat public/privé, la participation citoyenne, les enquêtes préalables en amont, les interactions entre les différentes échelles (internationales, nationales, régionales, locales) prises en compte, nous pourrions alors tracer la feuille de route pour tout le site.
- Le business model proposé est basé sur les réalités du terrain, ce qui le rend fiable et efficient. Il suffit d'une bonne volonté des gestionnaires, d'un sérieux rigoureux, d'une communication ininterrompue entre les différents acteurs, d'un cadrage des missions de chaque acteur, d'un portage médiatique adéquat, d'une vérification continue des finances, d'une rigueur dans la gouvernance pour que les collectivités locales se dote de cet instrument d'aide à la gestion des opérations patrimoniales.
- Le patrimoine bâti issu d'une superposition de civilisations devient une richesse s'il est bien entretenu et conservé. Les nations qui se sont tournées vers cette piste ont réussi à faire rentrer des devises via ce tourisme de découverte. L'Algérie, riche de son patrimoine, pourrait suivre cette piste si la volonté existe. Ce business model est reproductible à d'autres villes dont le patrimoine bâti tombe en ruines. Il suffit de le réadapter aux spécificités locales.
- Nous avons suivi l'approche académique où les théories et les doctrines ont été analysées à travers l'analyse conceptuelle afin de décomposer ces concepts abstraits et les faire passer vers le versant concret.
- Cette réflexion est primordiale pour aborder l'approche empirique (une démarche d'enquête (questionnaire) : outil de récolte de données, une méthodologie (observation, question, hypothèse, méthode et outils de vérification, conclusion et discussions) : un raisonnement scientifique).

### **Les limites et les pistes de notre recherche**

La recherche est immense, le doute se pose partout, l'enrichissement d'une observation par une recherche est en soi un avancement des connaissances. Nous ne pouvons pas tout savoir mais nous ouvrons des pistes pour les futurs chercheurs s'ils veulent approfondir le sujet.

Le fil conducteur d'Ariane a été mis entre leurs doigts via le business model qui part du point A, le suivi de ce fil à travers la démarche conduira nécessairement le chercheur vers l'aboutissement du chemin à savoir le point B. Mais au point B, s'ouvre de nouvelles pistes allant vers C, D, E...

La ville de Constantine est particulière de par son site unique au monde. Sa vieille ville est l'une des plus anciennes encore habitées. Elle est perchée sur son rocher, entourée par un fleuve qui a creusé des falaises lui conférant un paysage féérique. Pourquoi laisser ce patrimoine tomber en ruine ? Pourquoi toutes les opérations de conservation entreprises jusque là ont été vouées à l'échec ? Existe-il des spécialistes en patrimoine, enfants du pays qui pourraient agir en conséquence ? Existe-il une volonté étatique et citoyenne qui pourrait déclencher des actions d'envergure pour que notre histoire urbaine inscrite sur la pierre ne subisse le sort des villes romaines présentes en Algérie ? Approfondir le résultat de notre recherche serait une entreprise future dans nos travaux académiques.

## BIBLIOGRAPHIE GENERALE

- AFNOR, X50-105. 1991. *Le management de projet: concepts*.
- ABDOMEROVIC, M. (2012). *Project Management Life Span and Life Cycle Processes: Constructs and Facts*. PM World Today, Vol. XIV, Issue II.
- ADAMS, J.R., BARNDT, S.E. (1988). *Behavioural Implications of the Project Life Cycle*; at D.I., Cleland; W.R., King; «Project management handbook». Van Nostrand Reinhold New York, Pp. 206-230.
- AGENCE NATIONAL DES SECTEURS SAUVEGARDÉS. (2013). *PPSMVSS vieille ville de Constantine, phase III: rédaction finale du PPSMVSS*.
- Al-Darb al-Ahmar Housing Rehabilitation Programme. (2017). *Housing Rehabilitation beyond Physical Upgrading*. Consulté sur: [http://www.tadamun.co/?post\\_type=initiative&p=8465&lang=en&lang=en#.Xt0D3kUzbIV](http://www.tadamun.co/?post_type=initiative&p=8465&lang=en&lang=en#.Xt0D3kUzbIV) consulté le 7-06-2020.
- Aga Khan Trust for Culture. (2005). *Cairo Urban Regeneration in the Darb Al-Ahmar District. A Framework for Investment*. Consulté sur: <https://www.akdn.org/> consulté le 20-05-2020.
- AGA KHAN TRUST OF CULTURE. (s.d). *Hafsia Quarter I & II*. Consulté sur: <https://www.akdn.org/architecture/project/hafsia-quarter-i> consulté le 09-06-2020.
- Analyse qualitative SWOT analysis. (s.d.). Consulté sur: <http://123business-fr.com/swotanalysis.html>
- ANSOFF H.I. (1968). *Corporate Strategy. Trad. Stratégie du développement de l'Entreprise*, Les éditions de l'organisation, coll. Les classiques EO, 1989.
- AUSTIN, D.J, KRISTINSSON, K.G, Anderson, R.M. (1999). *The relationship between the volume of antimicrobial consumption in human communities and the frequency of resistance*. Proc Natl Acad Sci USA, vol. 96(3), pp. 1152-6.
- Avoine, B.E. (1998). *La pratique des coûts dans les projets industriels*. AFNOR.
- AZZAG, E. (2012). *Guide méthodologique « comprendre la démarche du projet urbain »*, pp. 238.
- AZZAZA, H. (2014). *Les éléments du patrimoine comme outils du projet urbain pour la réhabilitation en centre historique cas du projet pilote secteur sauvegardé de Constantine*. thèse de doctorat. Université Mentouri.

- BACCARINI, D. (1999). *The logical framework method for defining project success*. Project Management Journal. 30 (4), pp. 25-32.
- BARDACH, E. (1977). *The Implementation Game*. MIT Press. Cambridge, Mass.
- BARDOS, A. (1998). *Hafsia Quarter, Medina of Tunis, Tunisia*. A : [www.mit.edu/akpia/www/akpsite/4.239/hafsia/hafsia.html](http://www.mit.edu/akpia/www/akpsite/4.239/hafsia/hafsia.html) (consulté le 7-06-2020).
- BAUMARD, P., IBERT, J. *Quelles approches avec quelles données*. In THIETART, R. A. *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 2007, pp. 84-104.
- BERU. (1961). *Etude préalable à l'aménagement du Rocher de Constantine*.
- BELASSI, W., TUKEL, O.I. (1996). « A new framework for determining critical success/failure factors in projects ». International Journal of Project Management; Vol.14 (3), pp.141-151.
- BELBIN, M.R. (2000). *Team Roles at Work*, 9th ed., Butterworth-Heinemann, Portland, OR.
- BELOUT, A. (1992). *Planification et contrôle de projets*; Notes de cours et textes, Université du Québec à Montréal, Guérin éditeur.
- BELOUT, A. (1998). *Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework*; International Journal of Project Management, Vol.16 (1). pp.21-26
- BELOUT, A., GAUVREAU, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management; International Journal of Project Management; Vol.22 (1), pp.1-11.
- BELOUT, A, ZIMIRI, M. (2011). L'impact de la gestion des ressources humaines sur le succès des projets dans les pays en voie de développement. Acte du colloque Audit social, valeur(s) et meilleures pratiques RH. pp.47-60.
- BENEVOLO, L. *Histoire de l'architecture moderne* tome I, *La révolution industrielle, Les conditions de l'après-guerre*. Paris, Dunod, 1978-1980.
- BESSON, F et al. (2010). *Méthodes d'analyses appliquées à l'intelligence économique*. Institut de communication de l'université de Paris.
- BISSONNETTE, L. (1996). *Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Rimouski.
- BOUADAM, R. (2011). *le centre ville de Constantine patrimoine et renouvellement urbain réalité et réflexion*. Thèse de doctorat. Université Mentouri.

- BOUFENARA, K. (2008). *La réhabilitation comme processus du projet urbain, cas de Constantine*. mémoire de magistère, Université Mentouri Constantine.
- BOUMAZA, A. (1998). *Le vieux Constantine, ambigüité d'un patrimoine*. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales, vol. 5. pp. 23-37.
- BOUSSAA, D. (2016). *Islamic urban heritage: blight or blessing.Historic*. Islamic Heritage Architecture, vol. 97, pp. 66-76.
- BOUSSOUF, R. (1998). *les territoires de l'hôpital : l'attraction du pôle hospitalier de Constantine*. Thèse de doctorat en géographie de la santé de l'Université Paul Valéry- Montpellier III.
- BOUTINET, J.-P., Psychologie des conduites à projet, PUF, Que sais-je ?,1993.
- BOUTINET, J-P, Anthologie du projet, PUF, 1990.
- BOUZID I. (2011). *La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- BOYTON, A. c., ZMUD, R. W. (1984). *An assessment of critical success factors*. Sloan Management Review, vol. 25, pp. 17-27.
- BRAHEMI, F. (2014). *Utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement, Cas de l'Université de Guelma*. Mémoire master II, Université 08 mai 1945, Guelma.
- BRESSY, G., KONKUYT, C. (2000). *Economie d'entreprise*. Paris. 5<sup>eme</sup> édition. Sirey éditeur
- CALSAT, J. (1960). *Enquête d'urbanisme*. Constantine.
- CHANDLER A. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press.
- CHARPENTIER, P. *Organisation et gestion d'entreprise*. Edition Agnès Fieux. (mars 2001).p61.
- CHARREIRE, S. & DURIEUX, F. (1999). *Explorer et tester, in Méthodologie de Recherche en Management*. Coordonné par Raymond-Alain Thiétart, Dunod, chapitre 3, pp.57-80
- CHAUDOIRE, P. (2004). *Patrimoine, mémoire et identité, note de synthèse millénaire 3*. Conseil de développement de l'agglomération lyonnaise groupe de travail 1 groupe de travail culturel d'agglomération : une ville créative et festive.
- CHIARELLO, A. (2015). *Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football québécois*. Thèse de doctorat en administration, université du Québec à trois rivières, Montréal.

- CHOAY, F. (2004). *L'urbanisme utopies et réalités*, Paris. Seuil édition.
- CLARK, K. B., FUJIMOTO, T. (1991). *Product Development Performance : Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- CLARK, K. B., WHEELWRIGHT, STEVEN, C. (1992). *Organizing and leading heaveweight bevelopment teams*.
- Concevoir une stratégie : l'analyse SWOT. 2019. Consulté sur : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>
- Cleland, D., King, W. (1983). *Systems Analysis and Project Management*. McGraw-Hill Inc.,US édition.
- COMMUNE DE TUNIS, (s.d). *Projet Hafsia*, consulté sur : <http://www.communetunis.gov.tn/publish/content/article.asp?id=199> consulté le 5-06-2020.
- 1996, Corriveau
- Declerck, R., Debourse, J., Navarre, C. (1983). *La méthode de direction générale : le management stratégique*. Paris: Hommes et Techniques.
- DEKOUMI, D. (2007). *Pour une nouvelle politique de conservation de l'environnement historique bâti algérien. Cas de Constantine*. Thèse de doctorat d'état, Institut d'architecture et d'urbanisme, Université des Frères Mentouri Constantine.
- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats*, 2<sup>ème</sup> édition.
- Desreumaux et al, 2009).
- Diallo A. et Thuiller D. « The success of international development projects, trust and communication: an African perspective ». Université du Québec à Montréal. 2004
- Dombkins, D. (2008). *Redefining Our Profession Part 2: The History and Future of Project Management*.
- Eichenberger. (1998). *Project management Part II*. AAOHN Journal American Association of Occupational Health Nurses, vol. 46, 2, pp. 96-98.
- EISENHARDT, K.M., BOURGEOIS, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Towards a midrange theory. *Academy of Management Journal*, vol. 31.

- Elnokaly, A., Elseragy, A. (2013). *Sustainable Heritage Development: Learning from Urban Conservation of Heritage Projects in Non Western Contexts*. European Journal of Sustainable Development, pp, 2, 31- 54.
- EUREVAL. (2010). *L'analyse SWOT : fiche technique*.
- GAUVREAU, C. (2000). *L'impact de la gestion des ressources humaines sur le succès des projets*; Mémoire de M. Sc, Université de Montréal.
- GAREL, G. *Le management de projet*. Paris : La Découverte, 2003.
- GAREL, G., GIARD, V. et MIDLER, C. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. IAE de Paris, Université Paris 1, Panthéon - Sorbonne – GREGOR.
- Garel, G., Giard, V., Midler C. (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, FNEGE.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon C., Jolibert A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. 2ème Ed, Pearson, Montreuil, France,
- GIARD, V., MIDLER, C. (1996). *Management et gestion de projet : bilan et perspectives*, Papiers de Recherche du GREGOR.
- GOBELI, D.H., LARSON, E.W. (1987). *Relative effectiveness of different project structures*; Project Management Journal; Vol.18 (2), pp.81-85.
- Gosselin, N. (2000). *L'apport des organismes locaux à la préservation du patrimoine urbain*. Mémoire de maîtrise. Université de Québec, Montréal.
- GUIDE DE REALISATION D'UN DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE. (2015). *Guide de réalisation d'un développement stratégique...ou comment réaliser une analyse SWOT puis passer à un plan de développement*.
- GUIDE EBOOK, THE HUL. (2016). *Managing heritage in dynamic and constantly changing urban environments*. A practical guide to UNESCO's recommendation on the historic urban landscape.
- HARDY, F. Définir la pertinence d'un projet avec une analyse SWOT. (2016). consulté sur : <https://fhconsult.wordpress.com/2016/10/26/definir-la-pertinence-dun-projet-avec-une-analyse-swot/>
- HAZEBROUCQ, J.M. (1993). *Les facteurs clés de succès dans le management de projets*. Revue Internationale en Management et Gestion de projets, pp. 27-40.
- Hes-so, (s.d). *Guide théorique élément et démarche pour une analyse environnementale*. Rectorat de l'école spécialisée de Suisse occidentale

- ICHATA, M. (2006). *Les facteurs clés de succès dans la gestion des projets de micro finance aux Comores*. Mémoire maîtrise en gestion. Université du Québec.
- IKA, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- IKA, L. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement*. Thèse de doctorat en administration. Université de Québec à Montréal.
- ISO 31000. 2009. *International Standards for Business, Risk management - Principles and guidelines*.
- JOHNSON, B., ONWUEGBUZIE, A.J. (2004). *Mixed methods research: a research paradigm whose time has come*. American Educational research association. Vol 33, pp, 14-26.
- ALDEBERT, B., ROUZIES, A. (2011). *L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche francophone en stratégie: constats et pistes d'amélioration*. XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, France, à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00740158/>.
- JUGDEV, K., MÜLLER, R. (2005). *A retrospective look at our evolving understanding of project success*. Project management journal. Vol. 36, pp, 19-31.
- KERZNER H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, NJ, USA.
- KHEROUATOU, M. (2012). *L'enjeu majeur d'un projet urbain de réhabilitation, cas de la vieille ville de Constantine*. Mémoire de Magister, Université Mentouri, Constantine
- KING, W.R., CLELAND, D.I. (1988). *Life-cycle management*; dans Project management Handbook, 2ème édition, pp.191-205
- KIRK, J., MILLER, M.L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Illustrée, réimprimée édition.
- Kwane, B.G. (2017). *Le comportement stratégique des pme dans un environnement incertain*. Thèse de doctorat. Université d'Artois.
- Latour, C, (2015). *Le modèle SWOT un outil de gestion stratégique au service des restaurateurs* a : <https://www.hrimag.com/Le-modele-SWOT-un-outil-d-analyse-strategique-au-service-des-restaurateurs> consulté le 30-12-2019.
- LE HEGARAT, T. (2015). *Un historique de la notion du patrimoine*.
- LEIDECKER, J., BRUNO, V. B. (1984). *Identifying and using critical success factors*. *Long Range Planning*. Vol. 17, pp, 23-32.

- LEPAGE, F. HARVEY, L. (2009). *L'analyse SWOT*.
- Les facteurs clés de succès. 23 novembre 2014. Consulté sur : <https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/facteurs-cles-de-succes>
- MARCHESNAY, M. (2004). *Management stratégique*, Les Editions de l'ADREG.
- MBENGUE, A., VANDANGEON, I. (Sd). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, à : <https://ficops.hypotheses.org/files/2015/02/mbengue.pdf>.
- MIDLER, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*. InterEdition, Paris.
- MIDLER C. (1996). *Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception*, in de Terssac & Friedberg (eds.), *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse.
- MERLIN, P ET CHOAY, F. (1988). *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*. Paris, Presses universitaires de France, 723 p.
- Ministère de la culture. (S.D). consulté sur : <https://www.m-culture.gov.dz/index.php/fr/thematique-patrimoine-culturel> consulté le 02-06-2020
- Munns, A.K., Bjeirmi, B.F. (1996). *The role of project management in achieving project success*. International Journal of Project Management, 14(2), pp. 81-87.
- MINTZBERG, H. (1973). *Strategy-making in three modes*. California Management Review, Vol. 16, pp. 44-53.
- MINTZBERG, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. Management Science. Vol, (24), pp, 934-948.
- NASRI, M.Y. (2015). *La durabilité du projet de réhabilitation des centres historiques déphasage entre conceptualisation et réalité du terrain, cas de Constantine*. Thèse de doctorat. Université Constantine 3.
- NIET-BRU, G. (2009). *Gestion de projets Gestion du risque Management de projet Outil de gestion Risque*. Thèse de doctorat en science de gestion. Université d'Orléans.
- NGUYEN, T.H. (2011). *Contribution à la planification de projet : proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet*. thèse de doctorat, université de Toulouse.
- NOUR, H. (2010). *Sustainability in Al Darb Al Ahmar District : an Egiptian Experience*. SB10mad sustainable building conference.

- OST, C., SALEH, R. (2019). *Innovative Business Model for Adaptive Reuse of Cultural Heritage in a Circular Economy Perspective*.
- O'SHAUGHNESSY, W. (2004). *La faisabilité de projet: une démarche vers l'efficacité et l'efficience*. Éditions S.M.G, Trois-Rivières.
- O'SHAUGHNESSY, W. (2005) Guide Méthodologique d'élaboration et de gestion de projet: la gestion de projet et le concept de gestion intégrée. Les éditions SMG, Trois Rivières.
- PINTO J, Project Management Achieving Competitive Advantage, Pearson Education International, 2007.
- PINTO, J.K., PRESCOTT, J.E. (1988). *Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle*, Journal of Management, Vol.14, pp.5-18.
- PINTO ET SLEVIN (1986)
- PINTO, J.K., SLEVIN, D.P. (1987). *Critical success factors in effective project implementation*; dans King et Cleland; 1988; «Project Management Handbook», 2ème édition, pp.479-502.
- PINTO, J.K., SLEVIN, D.P. (1989) *Critical success factors in R&D projects*. ResearchTechnology Management, pp.31-35
- RAPPORT ANNUEL DU DARB AL AHMAR. (2008). *Al-Darb Al-Ahmar revitalization Project*.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (P.M.I.). (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 6ème édition.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (P.M.I.). (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 5ème édition.
- POULOT, D. (1998). *Patrimoine et modernité*. Paris l'Harmattan, pp. 312.
- POURTOIS J. P., DESMET H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. 3ème édition, Liège, Pierre Mardaga.
- PORTER M.E. (1980). *Choix Stratégiques et Concurrence, Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie*, Economica.
- POPPER K.R. (1991). *La connaissance objective*. 2ème édition. Paris. traduit de : Objective Knowledge, Londres, Oxford University Press, 1972.
- Raffestin, Y., Dreimie, F., Léger, D. (1996). *Guide de réhabilitation en site occupé*. Moniteur édition.
- REHABIMED. (2007). *Méthode RehabiMed. Architecture traditionnelle méditerranéenne*. Barcelone.

- ROCKART, J. F. (1982). Chief executives define their own date needs, *Harvard Business Review*, March-April. .
- RUBIN, SEELING, 1967 «Experience as a factor in the selection and performance of project managers »IEEE Trans Eng Management 14 (3) 131-134.
- ROUSSO, H. (2001). *Actes des entretiens du patrimoine, Le Regard de l'Histoire. Émergence et évolution de la notion de patrimoine au XXe s. en France.*
- Siravo. F. (2005). *Urban rehabilitation and community development strategy in Cairo revitalizing a historic metropolis.* Umberto allemande, Turin &C. for Aga Khan Trust for Culture.
- SLEVIN, D. P., PINTO, J. K. (1986). *The Project Implementation Profile - New Tool for Project Managers*, Project Management Journal, Vol.18. pp. 57-58.
- SOILIH, MA. HAJRAOUI, G. (2017). *Analyse stratégique.* Master ingénierie de la décision.  
a:[https://www.academia.edu/34675620/ANALYSE\\_STRATEGIQUE\\_Pr%C3%A9par%C3%A9\\_par\\_Mohammed\\_ALI\\_SOILIH\\_and\\_Ghita\\_HAJRAOUI](https://www.academia.edu/34675620/ANALYSE_STRATEGIQUE_Pr%C3%A9par%C3%A9_par_Mohammed_ALI_SOILIH_and_Ghita_HAJRAOUI) (consulté le 15-01-2020)
- SHEHAYEB, D. (2009). *Post Implementation Survey-Final Draft Report.* Post Implementation Survey-Final Draft Report. Al Darb Al-Ahmar Community Development Company.
- SWOT : Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces. (s.d.). Consulté sur: <https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/swot-forces-et-faiblesses-opportunit%C3%A9s-et-menaces> consulté sur : 05-01-2020.
- TURNER J.R., COCHRANE R.A. (1993). *The Goals and Methods Matrix: coping with projects for which the goals and/or methods of achieving them are ill-defined*, International Journal of Project Management, vol.11 Issue 2, pp. 93-102.
- TURNER, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. International Journal of Project Management. Vol, 24.
- TURNER, R. (2004). *Four necessary conditions for project success.* International journal of Project Management. Vol. 22, pp.349 à 350. Todd, Helen. Cloning Grameen Bank: replicating.
- THIETART, R.-A. (Ed.) *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 1999.

- UNITED CITIES AND LOCAL GOVERNMENTS UCLG. (2010). *Cairo, Egypt: The Al-Darb Al-Ahmar Housing Rehabilitation Programme*. Rep. Cairo, Egypt: The Al-Darb Al-Ahmar Housing Rehabilitation Programme (UCLG) – Inclusive Cities Laboratory.
- URBACO. (1984). *Restructuration et rénovation du Rocher*. Constantine.
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'EDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE UNESCO. (2014). *Manuel de référence: le management du patrimoine mondial*.
- VIGNIKIN, A.K. (2013). *Les modalités de mobilisation d'une compétence improvisationnelle au sein d'une équipe projet*. Thèse de doctorat. Université François – Rabelais de tours.
- WIDEMAN, R. M. A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration. *AEW Services*, 2004, Vancouver, BC, Canada, Trafford Publishing (UK).
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.
- ZIMRI, M. (2011). *La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement*. Mémoire en relations industrielles. Université de Québec.

## **Lois et textes réglementaires**

- L'ordonnance n<sup>o</sup> 67/281 du 20 décembre 1967 relative aux fouilles et à la protection des sites et monuments historiques et naturel.
- Le décret législatif n<sup>o</sup>83-684 du 26 novembre 1983 relatif aux conditions d'intervention sur le tissu urbain existant
- La loi 90-29 du 1<sup>er</sup> décembre 1990 relative à l'aménagement et à l'urbanisme vise à organiser la production du sol, la formation et la transformation du cadre bâti existant.
- Le décret législatif n<sup>o</sup> 94/07 du 18 mai 1994 relatif aux conditions de la production architecturale et l'exercice de la profession d'Architecte
- Le décret exécutif n<sup>o</sup> 94-414 du 23 novembre 1994, fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services de la direction de la culture.
- La loi n<sup>o</sup> 98-04 du 15 juin 1998, relative à la protection du patrimoine culturel, est le nouveau cadre juridique relatif à la protection du patrimoine.
- Décret exécutif n<sup>o</sup> 03-324 du 5 octobre 2003 portant les modalités d'établissement du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés.
- Le décret exécutif n<sup>o</sup> 05-79 du 26 février 2005 qui fixe la protection et la valorisation du patrimoine parmi les quatre missions principales du ministère de la culture.
- Le décret exécutif n<sup>o</sup> 05-488 du 22 décembre 2005 a pour objet, de transformer l'agence nationale d'archéologie et de protection des sites et monuments historiques.
- La loi n<sup>o</sup> 06-06 du 20 février 2006, portant la loi d'orientation de la ville, a pour objet l'exécution d'une nouvelle politique dans le cadre de la politique de l'aménagement du territoire et du développement durable.
- L'arrêté interministériel du 5 novembre 2007 fixant les modalités de calcul du montant de la rémunération de la maîtrise d'œuvre relative aux biens culturels immobilier protégés.
- Le décret exécutif n<sup>o</sup> 11-02 du 5 janvier 2011 portant la création de l'Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés.

## ANNEXE

Annexe A :



DOI: 10.2478/pesd-2019-0018

PESD, VOL. 13, no. 1, 2019

### THE IMPACT OF THE ABSENCE OF COMMUNICATION ON THE SUCCESS OF REHABILITATION PROJECTS OF THE BUILT HERITAGE: THE CASE OF THE OLD CITY OF CONSTANTINE

Imane Fantazi<sup>1</sup>, Bernia Zehioua Hecham<sup>2</sup>,  
Alexandru-Ionut Petrisor<sup>3</sup>

**Key words:** impacts, success and failure of rehabilitation project, management of communication, event-centered projects, Old City of Constantine.

**Abstract.** Since the 1960s of the 20th century, research on the success of projects have been updated and are increasing in cyclical projects (event-centered projects) which appear regularly in excess of budget, or even sometimes incomplete when the event or subject of their creation is over. Within this context, with the appointment of Constantine as the Arab Capital of Culture 2015, the Algerian Government has registered 76 rehabilitation projects for the old buildings of the city, under the guardianship of the Ministry of Culture. The last has designated the *Office National de Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels Protégés (OGEBCP)* (National Office for the Management and Exploitation of Preserved Cultural Property) as a contracting authority assistant, given its considerable experience in building management in the city of Tlemcen, Capital of Islamic Culture in 2011. During our investigation, none of the selected projects has been completed, while the allocated budget has been entirely consumed. Why? Who is responsible for this failure? Our role is to investigate the weak links in these rehabilitation projects to avoid future similar failure. It seems like the success of a project depends on the behavior of the main actors responsible for it as well as a number of technical skills that seem difficult to bring together in a single individual. Therefore, we focus on the actors of the project. The process of conservation operations is a delicate one to conduct for the success of the project. The conditioning of shorter deadlines in full event-centered projects is in fact one of the most difficult challenges. We propose to analyze the management of communication between the project actors assuming that, an inappropriate management could have negative impacts on the success

---

<sup>1</sup> AVMF Laboratory, Faculty of Architecture and Planning, University Salah Boubnider Constantine 3, [Imanefantazi@gmail.com](mailto:Imanefantazi@gmail.com)

<sup>2</sup> LAUTES Laboratory, Faculty of Architecture and Planning, University Salah Boubnider Constantine 3, [Hechambern@gmail.com](mailto:Hechambern@gmail.com)

<sup>3</sup> Doctoral School of Urban Planning, Ion Mincu University of Architecture and Urbanism, Bucharest, Romania, [alexandru.petrisor@uauiim.ro](mailto:alexandru.petrisor@uauiim.ro)

## **Annexe B : La chronologie de l'évolution de l'intérêt de la conservation du patrimoine au monde :**

### **❖ 1931 : la charte d'Athènes**

La première conférence consacrée à la conservation et la protection des monuments historiques a eu lieu à Athènes en 1931. Elle a été organisée par des architectes et techniciens spécialistes en monuments historiques. Durant cette conférence, plusieurs décisions ont été prises, à savoir ; la création des organisations savantes dans le domaine de la restauration, des recommandations concernant les opérations de conservation ainsi la préservation des sites historique et l'affermissement de la législation de chaque pays pour la résolution des problèmes de sauvegarde (ICOMOS, 2012). Ces décisions ont été rassemblées et publiées dans une charte nommée la charte d'Athènes.

### **❖ 1945 : la création de l'UNESCO**

En 1945, une deuxième conférence a été tenue à Londres afin de créer l'organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) qui instaure la paix, éradique la pauvreté et garantit le développement durable par la coopération internationale en matière d'éducation, de science, de culture, de communication et d'information (Sundholm, 2013). Cette organisation contient cinq programmes à savoir ; l'éducation, la science exacte, naturelle, sociale et humaine, la culture, la communication et l'information. Le programme de la culture compte sur la sauvegarde du patrimoine culturel matériel et immatériel, en créant une liste des sites historiques mondiales ainsi une série d'instruments normatifs, certains juridiques contraignants et d'autres non.

### **❖ 1946 : la création de l'ICOM**

La deuxième organisation créée est l'organisation internationale des musées et des professionnels de musée (ICOM) en 1946 à Paris. Au commencement, elle a confronté plusieurs problèmes de financement qui ont failli mettre en péril sa vie, mais au début des années quatre-vingt-dix, cette organisation a pu réussir à conserver l'universalité, (COM, sd). La souplesse et l'imagination lui ont permis de répondre aux exigences de la profession Cette organisation est la seule organisation internationale dans le domaine des musées, spécialisée dans la recherche, la conservation, la pérennité et la transmission à la société, du patrimoine naturel et culturel mondial, présent et futur, matériel et immatériel. Elle a pour mission l'assurance des missions internationales concernant les musées, le

développement du réseau professionnel des musées, l'animation d'un centre de réflexion mondiale ainsi la conduite des forums diplomatiques qui aident à renforcer la connaissance et les capacités professionnelles dans le domaine.

#### ❖ **1954 : la convention de la Haye**

Après la destruction massive de plusieurs biens culturels pendant la seconde guerre mondiale, l'UNESCO a élaboré une convention relative à la protection des biens culturels en cas de conflits armés en 1954. Cette convention appelée la convention de la Haye, est le premier traité multilatéral appuyant sur la protection du patrimoine culturel durant les hostilités (la convention de la Haye, 2010).

#### ❖ **1956 : la création de l'ICCROM**

En 1956, le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM) a été créé par une proposition de l'UNESCO lors d'une conférence générale à New Delhi, dans le but de fonder un centre intergouvernemental qui aide à améliorer les méthodes de restauration dans le monde. Au début, le centre est consacré à organiser des cours réservés à la préservation des villes historiques et des bâtiments (ICCROM, sd), ce qui a permis après de créer une bibliothèque internationale et un centre de documentation qui contient des ressources indispensables pour la recherche et la formation. Ce centre a pour mission de donner des connaissances, des compétences, des outils et des environnements convenables à ses états membres dans le but de préserver et protéger leur patrimoine culturel dans tous les aspects. Il contribue à la durabilité environnementale, sociale et économique des communautés (ICCROM, sd).

#### ❖ **1962 : Recommandation de la sauvegarde de la beauté et du caractère des paysages et des sites et la sortie de la loi Malraux**

En 1962, lors de la douzième session de la conférence générale de l'UNESCO à Paris, une liste de recommandations a été publiée. Cette dernière est portée sur la sauvegarde de la beauté et du caractère des paysages et des sites. Durant la même année, la France a sorti la loi Malraux relative à la sauvegarde et l'aménagement des zones urbaines historiques, incluant le site classé et ses abords, appelé : Secteurs sauvegardés. Ces derniers sont définis comme des zones urbaines soumises à des règles particulières lorsque leur « *caractère historique, esthétique ou de nature à justifier la conservation, la restauration et la mise en valeur de tout ou partie d'un ensemble d'immeubles bâtis ou non* ». L'objectif de cette loi n'est pas seulement la sauvegarde mais aussi la prise en

compte de la vie économique et sociale redynamisée par la création et la modernisation de logement, de boutiques et des espaces publics.

#### ❖ **1964 : la charte de Venise et la création de l'ICOMOS**

Après plusieurs Années de la création de la charte d'Athènes et lors de la deuxième conférence internationale des architectes et techniciens des monuments historiques en 1964 à Venise, plusieurs suggestions ont été proposées pour réexaminer, approfondir et élargir ces concepts de conservation dans un nouveau document nommé la charte de Venise. Cette dernière est portée sur la conservation et la restauration des monuments et des sites en donnant des directives aux problèmes concrets de l'entretien des monuments et leurs rôles dans la société. Elle est adoptée par Le Conseil International des monuments et des sites (ICOMOS) en 1965. En effet, cette organisation a été créé durant la même conférence de Venise, mais elle a été officialisée le 25 juin 1965 à Varsovie en Pologne dont la présence des représentants de 26 pays ainsi les représentants des organisations ayant contribué à sa création en tant qu'observateurs ; UNESCO, ICCROM, ICOM. Cette organisation a pour mission de promouvoir la conservation, la protection, l'utilisation et la mise en valeur des monuments, des ensembles bâtis et des sites. Elle contribue au développement et à la diffusion de nouvelles idées ainsi elle conduit des actions de sensibilisation (ICOMOS, sd). L'ICOMOS joue un rôle de consultant du Comité du Patrimoine mondial pour la mise en œuvre de la Convention du Patrimoine mondial de l'UNESCO. A cet égard, elle examine les candidatures d'inscription au Patrimoine mondial des biens culturels de l'humanité et veille à l'état de conservation des biens inscrits.

#### ❖ **1972 : la convention de la protection de ce patrimoine mondial, culturel et naturel**

Le thème de la dix-septième session de la conférence générale de l'UNESCO en 1972, était sur les menaces qui affectent le patrimoine culturel et naturel dans le monde. Ces destructions sont dues aux problèmes traditionnels de dégradation, la transformation de la vie sociale et économique qui les augmente par des phénomènes de détérioration ou des destructions encore plus redoutables. Pour cela, une nouvelle convention a été sortie pour la protection de ce patrimoine mondial, culturel et naturel. Cette convention a ramené deux nouveaux aspects à savoir ; la clarification de la relation entre le patrimoine naturel et culturel pour son intégration à tous les niveaux de planification ainsi la disposition d'un

cadre administratif, financier et législatif au niveau des sites inscrits sur la liste du patrimoine mondial.

❖ **1975 : la Charte européenne du patrimoine architectural**

En 1975, plusieurs délégués de 25 pays européens ont été réunis à Amsterdam pour accueillir la Charte européenne du patrimoine architectural publié par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe dans l'intention de « *sensibiliser les gens aux valeurs culturelles, sociales et économiques irremplaçables des sites historiques, de coordonner les efforts européennes, de produire une nouvelles visions des problèmes et notamment d'élaborer un langage commun dans l'énoncé des principes généraux qui guident l'action concertée des instances responsables et des citoyens* » (ICOMOS, 2012).

❖ **1992 : la convention européenne pour la protection du patrimoine archéologique :**

Suite à l'évolution des politiques d'aménagement dans les pays européens, le conseil de l'Europe a constaté la nécessité de réviser la convention européenne pour la protection du patrimoine archéologique de 1969. Cette nouvelle convention vise à protéger le patrimoine archéologique comme une source de la mémoire collective européenne et comme instrument d'étude historique et scientifique. Elle ajoute aussi la nécessité d'introduire le projet de sauvegarde de ce patrimoine au processus de planification territoriale dont l'élaboration des études d'impact sur l'environnement est primordiale.

❖ **2000 : la convention de la protection, la gestion et l'aménagement des paysages**

En 2000, le conseil de l'Europe a instauré un nouvel instrument consacré exclusivement à la protection, à la gestion et à l'aménagement de tous les paysages européens. Cette convention a pour objet de promouvoir la protection, la gestion et l'aménagement des paysages et d'organiser la coopération internationale dans ce domaine.

❖ **2002 : la convention d'Ename**

Malgré l'évolution de la réglementation patrimoniale, mais en 2002 le centre d'Ename<sup>25</sup> à Flandre a trouvé un manque de « *normes agréées pour l'intégrité scientifique et intellectuelle, pas de normes d'interprétation spécifiques pour la participation de la*

---

<sup>25</sup> Centre d'Ename pour l'Archéologie publique et la Présentation du Patrimoine, fondé en 1998, est un organisme public, sans but lucratif, sponsorisé par la Province de Flandre orientale en collaboration avec l'Institut Flamand du Patrimoine.

*communauté et pas de lignes directrices ou de critères pour un mécanisme approprié de paiement et de gestion de programmes d'Interprétation et de Présentation* »<sup>26</sup>. Pour cela, ce centre a formulé une première version d'une charte internationale concernant l'interprétation des sites patrimoniaux. Cette charte a été diffusée durant une conférence internationale intitulée « patrimoine technologie et développement local ». Elle avait pour but de définir les objectifs et les principes de base de l'interprétation des sites pour l'authenticité, l'intégrité intellectuelle, la responsabilité sociale et le respect de leurs valeurs et de leurs contextes. Sa dernière version a été soumise en 2007 au comité exécutif de l'ICOMOS.

Durant cette même année, la charte euro-méditerranéenne sur la valorisation intégrée du patrimoine culturel a été adoptée à Rome lors de la conférence finale du projet PISA (Programmation intégrée dans les sites Archéologiques) réalisé dans le cadre du programme régional EuromedHeritage I. Ce projet a permis de réaliser une recherche-action dans neuf sites archéologiques des cinq partenaires méditerranéens participants : Algérie, Cisjordanie et Bande de Gaza, Maroc et Tunisie ainsi de créer cinq laboratoires thématiques, des formations pour les gestionnaires de sites et des séances de concertation impliquant les acteurs et décideurs dont le but est l'élaboration des projets-pilotes (Synopsis EUROMED, 2002). Cette recherche a contribué à ;

- vérifier la possibilité de l'intégration « managériale » entre le patrimoine archéologique, territoire et l'économie locale ;
- approfondir les techniques d'analyses sur l'approche intégrée aux sites archéologiques du point de vue de leur conservation, gestion et valorisation ;
- identifier des actions ponctuelles intermédiaires et esquisser la nature et le programme du projet-pilote retenu dans ce but.

La Charte euro-méditerranéenne a clairement indiqué dans ses articles qu'il est nécessaire de définir de nouvelles stratégies de gestion du patrimoine culturel à travers des outils de la programmation intégrés.

### ❖ **2003 : la charte sur la conservation du patrimoine numérique**

Avec la révolution numérique, l'UNESCO a adopté en 2003 la charte sur la conservation du patrimoine numérique pour assurer la conservation du patrimoine documentaire mondial et son accessibilité universelle. Cette charte a pour but « *de faire*

---

<sup>26</sup> Chronologie du projet, des critiques et de la révision de la charte ICOMOS proposée pour l'interprétation et la présentation des sites culturels patrimoniaux, ICOMOS, sd

*en sorte qu'il demeure accessible au public. Il s'ensuit que l'accès aux documents du patrimoine numérique, en particulier ceux qui sont dans le domaine public, ne doit pas faire l'objet de restrictions excessives. En même temps, les informations sensibles et personnelles doivent être protégées contre toute forme d'intrusion »<sup>27</sup>.*

#### ❖ **2011 : L'Approche des Paysages Urbains et Historique (HUL)**

Le développement et la conservation du patrimoine sont considérés comme des processus contradictoires plutôt que coopératifs. Pour cela, en 2011, l'UNESCO a adopté une approche des paysages urbains et historique (HUL) pour intégrer la gestion urbaine et résoudre les problèmes d'urbanisation rapide et incontrôlée qui entraîne la détérioration et la destruction du patrimoine urbain, et qui menace l'identité et la culture locale des communautés et le sens de la place dans les villes. Depuis 2011, cette approche a été appliquée avec succès dans plusieurs villes du monde pour un développement durable (guide HUL, 2016).

Cette approche HUL<sup>28</sup> a été définie selon le guide HUL (2016) comme une approche « *holistique et interdisciplinaire. Elle aborde la gestion inclusive des ressources du patrimoine dans des environnements dynamiques et constante évolution, dans le but de guider le changement dans les villes historiques. Il est basé sur la reconnaissance et l'identification d'une superposition et d'une interconnexion de valeurs naturelles et culturelles, matérielles et immatérielles, internationales et locales présentes dans toute ville* ». Elle contient six étapes pour sa mise en œuvre selon l'UNESCO (2011).

Cette approche propose aussi une série d'outils interdisciplinaires et innovants pour réussir la gestion du patrimoine urbain dans les environnements complexes, ces outils peuvent s'organiser en quatre catégories (figure 5.1):

---

<sup>27</sup> Article 2- accès au patrimoine numérique, charte sur la conservation du patrimoine numérique, UNESCO, 2009

<sup>28</sup> HUL : « le Paysage Urbain Historique est la zone urbaine comprise comme le résultat d'une superposition historique de valeurs et d'attributs culturels et naturels, allant au-delà de la notion de « centre historique » ou « d'ensemble » pour inclure le contexte urbain plus large et son cadre géographique » (UNESCO, 2011)

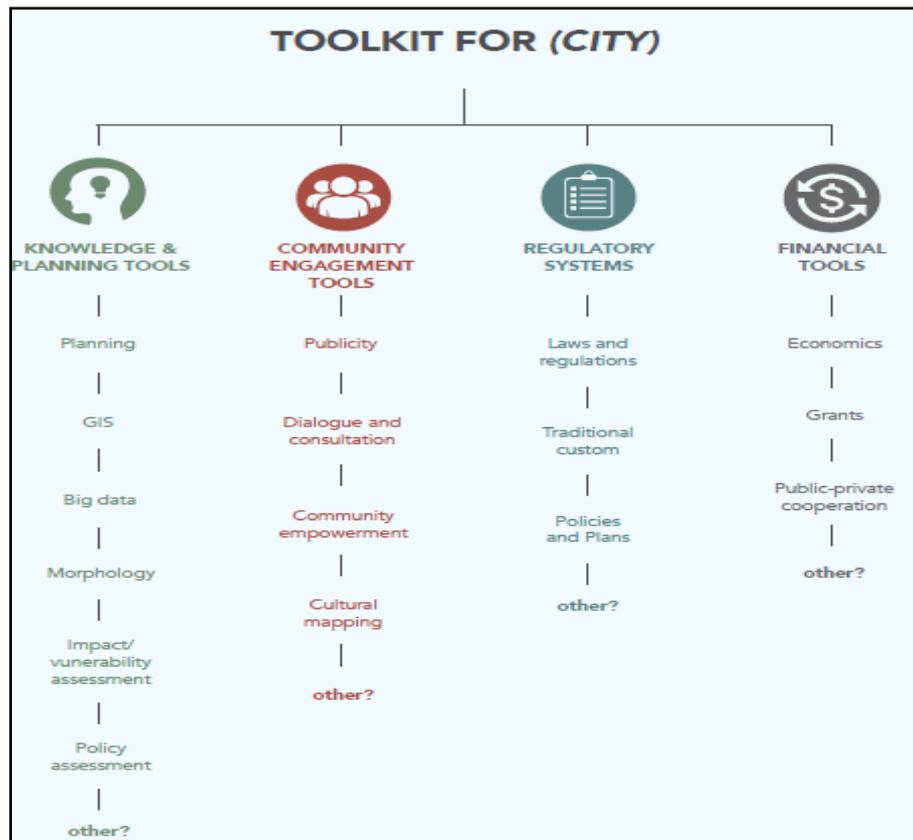


Figure : boîte à outils HUL pour les villes source : guide HUL, 2016, pp15

- a- Les outils de connaissance et de planification : Ils aident à protéger l'intégrité et l'authenticité des attributs du patrimoine urbain, permettent la reconnaissance de l'importance et de la diversité culturelles, ainsi que la surveillance et la gestion du changement afin d'améliorer la qualité de la vie et l'espace urbain. Parmi ces outils : la cartographie des caractéristiques naturelles et culturelles, l'évaluation d'impact sur le patrimoine, la société et l'environnement. Ils doivent être utilisés pour soutenir la durabilité et la continuité de la planification et de la conception.
- b- Les outils d'engagement communautaire : Ils aident à la participation de toutes les parties prenantes dans l'identification des valeurs des sites, la définition des objectifs et l'acceptation des actions de sauvegarde de leur patrimoine. Ces outils facilitent le dialogue interculturel en apprenant des communautés sur leur histoire, leurs traditions, leurs valeurs, leurs besoins et leurs aspirations.
- c- Les systèmes de réglementation : Ils contiennent des ordonnances, actes ou décrets spéciaux pour gérer les éléments matériels et immatériels du patrimoine urbain, y compris leurs valeurs sociales et environnementales

d- Les outils financiers : Ils aident à renforcer les capacités et à soutenir un développement novateur générant des revenus enracinés dans la tradition, en plus les fonds gouvernementaux et mondiaux des agences internationales, devraient être déployés pour promouvoir les investissements privés au niveau local. Le microcrédit et d'autres mécanismes de financement flexibles soutiennent les entreprises locales, ainsi les divers modèles de partenariats public-privé.

## **Annexe C : La réglementation Algérienne en matière du patrimoine**

### **L'Ordonnance n<sup>o</sup> 67/281 :**

L'ordonnance n<sup>o</sup> 67/281 du 20 décembre 1967 relative aux fouilles et à la protection des sites et monuments historiques et naturel, contient 138 articles considérablement inspirée de la législation française. A cette époque, cette ordonnance n'était pas l'outil le plus adéquat pour la protection du patrimoine, en raison qu'elle possède que des définitions des monuments historiques, des sites historiques et ne prenait que l'opération de restauration comme mesure de protection, dont elle a considéré comme une méthode d'intervention pour maintenir ou reconstituer l'état originel des monuments.

### **Le décret législatif n<sup>o</sup> 83-684 :**

Le décret législatif n<sup>o</sup>83-684 du 26 novembre 1983 relatif aux conditions d'intervention sur le tissu urbain existant. Ce décret permet l'intervention urbaine sur les sites non classés en mentionnant dans son article 5 la possibilité d'intervention sur une agglomération ou une partie d'agglomération qui présente un état de vétusté, de dégradation, d'insalubrité ou d'insuffisance. Ce texte indique que toute intervention doit être inscrite dans le plan d'urbanisme directeur en déterminant les conditions de relogement et l'utilisation de zones rénovées. Ces interventions sont fixées en quatre types d'opérations dans l'article 2 à savoir : la rénovation, la réhabilitation, la restauration et la restructuration.

### **La loi 90-29 :**

La loi 90-29 du 1<sup>er</sup> décembre 1990 relative à l'aménagement et à l'urbanisme vise à organiser la production du sol, la formation et la transformation du cadre bâti existant. Elle institue que les territoires à caractère culturel ou historique ont soumis à des dispositions particulière (article 43) ainsi précise les obligations en ce qui concerne la construction, la positionnement, le site, l'architecture, la sauvegarde et la mise en valeur de l'environnement du patrimoine culturel et historique (article 47). Cette loi est considérée comme le premier texte juridique ayant orienté l'aménagement des terrains au regard la protection du patrimoine bâti.

### **Le décret législatif n<sup>o</sup> 94/07 :**

Le décret législatif n<sup>o</sup> 94/07 du 18 mai 1994 relatif aux conditions de la production architecturale et l'exercice de la profession d'Architecte, vise la promotion architecturale ainsi que la protection et la préservation du patrimoine urbain et de l'environnement bâti. Ce texte est général en raison qu'il présente des notions ambiguës et que le droit algérien

ne le reconnaît pas (Dekoumi, 2007) ; comme la notion d'intérêt public dans la préservation du patrimoine.

**La loi n<sup>o</sup> 98-04 :**

La loi n<sup>o</sup> 98-04 du 15 juin 1998, relative à la protection du patrimoine culturel, est le nouveau cadre juridique relatif à la protection du patrimoine qui s'adapte avec la réalité nationale et la réalité du terrain a complété la définition ancienne du patrimoine culturel de la Nation, a renforcé les règles générales de sa protection et sa mise en valeur par le classement, l'inscription sur l'inventaire supplémentaire et la création des secteurs sauvegardés et a fixé les conditions de leur mise en œuvre (article 1). Les secteurs sauvegardés sont définis comme l'ensemble immobilier urbain ou rural (les casbahs, les médinas, les ksours, les villages et les agglomérations) qui présente un intérêt historique, architectural, artistique ou traditionnel de nature à en justifier la protection, la restauration, la réhabilitation et la mise en valeur (article 41). En effet, la création de ces secteurs sauvegardés est faite par un décret délivré par rapport au conjoint des ministres chargés de la culture, de l'intérieur, des collectivités locales et de l'environnement, de l'urbanisme et de l'architecture (article 42), ainsi, en ajoutant dans son article 43 que ces secteurs sont dotés d'un plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur (PPSMV) tenant lieu de plan d'occupation des sols. Par conséquent, ce texte identifie les principes de protection et de mise en valeur et les considère comme nécessaires dans la prise en charge des ensembles urbains historiques.

**Décret exécutif n<sup>o</sup> 03-324 :**

Décret exécutif n<sup>o</sup> 03-324 du 5 octobre 2003 portant les modalités d'établissement du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés (PPSMVSS) stipule que, selon les dispositions du plan directeur d'aménagement et d'urbanisme (PDAU), le PPSMVSS est un instrument de sauvegarde « *PPSMVSS fixe, pour les ensembles immobiliers urbains ou ruraux érigés en secteurs sauvegardés, les règles générales et les servitudes d'utilisation des sols qui doivent comporter l'indication des immeubles qui ne doivent pas faire l'objet de démolition ou de modification ou dont la démolition ou la modification seraient imposées* ». Par ailleurs, il fixe également « *les conditions architecturales selon lesquelles est assurée la conservation des immeubles et du cadre urbain* » (article 2).

**La loi n<sup>o</sup> 06-06 :**

La loi n° 06-06 du 20 février 2006, portant la loi d'orientation de la ville, a pour objet l'exécution d'une nouvelle politique dans le cadre de la politique de l'aménagement du territoire et du développement durable. Ce texte indique un nouveau mode de classement des villes « *selon la taille de leur population, les villes sont classées selon leurs fonctions et leur rayonnement au niveau local, régional, national et international particulièrement leur patrimoine historique culturel et architectural* » (article 5). En outre, les dispositions de l'article 9 présentent l'objectif du volet urbain et culturel qui se résume dans la maîtrise de la croissance de la ville et son tissu existant, en assurant « *la restructuration, la réhabilitation et la modernisation du tissu urbain pour le rendre fonctionnel et la préservation et la valorisation du patrimoine culturel, historique et architectural de la ville* ».

Nom et Prénom : Imane FANTAZI

Titre : Le management des opérations de conservation du patrimoine bâti en Algérie dans un contexte événementiel

cas de la vieille ville de Constantine capitale de la culture arabe

Thèse en vue de l'Obtention du Diplôme de Doctorat LMD

### Résumé :

Ayant plus de 2500 ans d'existence, la médina de Constantine, située à l'Est de l'Algérie est considérée comme l'une des plus vieilles villes au monde. Appelée la ville des ponts de par la présence de 8 ponts reliant les deux rives séparées par son oued le Rhummel, Constantine est surtout détentrice d'un patrimoine bâti riche mais dégradé. Malgré les différentes opérations de conservation qui ont été programmées-depuis le premier le projet URBACO (1984) jusqu'au dernier le projet pilote (2007)- toutes inachevés, la vieille ville de Constantine, encore habitée et dynamisant la vitalité du centre-ville n'a pas vu une concrétisation sur site de ces projets. La dégradation se poursuit, les habitants des lieux quittent la vieille-ville de peur de mourir sous les décombres de leur bâtisse tombant en ruine, quelques propriétaires essayent de sauver leurs biens par un entretien de façade... Les maisons vides sont squattées par une population sans logis...

En décembre 2012, Constantine désignée capitale de la culture arabe 2015 par l'ALESCO, a bénéficié d'un programme de sauvegarde du patrimoine et d'un budget conséquent pour réhabiliter la vieille-ville. 2015 arrive et s'en va et aucune bâtisse sélectionnée lors de l'enquête sur site n'a été achevée. Pourquoi ? Comment ? Quelles sont les véritables causes de cet échec ?

Cette recherche s'intéresse à la gestion de ces actions, pose la question de leur qualification et de leur efficacité, **propose une manière de les analyser et présente une nouvelle posture qui tient compte du management en vue de mener à bien les projets pour une efficacité édifiante.** Les recherches scientifiques en management avec des outils managériaux comme l'analyse SWOT, l'analyse des facteurs de succès et l'analyse PESTEL sont utilisées pour répondre à notre question de recherche « **quelles stratégies managériales devons-nous adopter pour réussir la conservation du patrimoine de la vieille ville de Constantine?** ». La méthode mixte combinant enquête qualitative et quantitative, tablant sur des entretiens centrés des acteurs concernés ainsi que sur des questionnaires auprès des habitants a été suivie.

Quelques expériences réussies en matière de conservation du patrimoine ont été prises en compte dans la recherche d'une stratégie basée sur les facteurs de succès. L'adaptation à la réglementation algérienne de la stratégie de réussite nous a donné un business model servant de base à toute opération de conservation du patrimoine et pourrait être généralisable et reproductible à d'autres villes candidates à la sauvegarde de leurs richesses patrimoniales. Il suffit de l'adapter au contexte particulier de chaque ville.

**Mot clés :** management, conservation, patrimoine, opération, stratégie, Constantine

Directrice de thèse : Bernia ZEHIOUA HECHAM

Soutenue le : 15 Juillet 2021

