

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR & DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE SALAH BOUBNIDER CONSTANTINE 3



FACULTE D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME

DEPARTEMENT DE MANAGEMENT DE PROJETS



LABORATOIRE ARCHITECTURE, VILLES, METIERS ET FORMATION
LAVMF

N° d'Ordre.....

Série.....

THESE

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT LMD

OPTION : MANAGEMENT DE PROJETS URBAINS DURABLES

Présentée par **Nedjima MOUHOUBI**

**Les outils du management de projets urbains en faveur de
la durabilité. Cas : Projet de Modernisation de la Métropole
Constantine (PMMC)**

Sous la direction du Pr **Souad SASSI BOUDEMAGH**

Jury d'examen :

Président : Pr RIBOUH Bachir. Université Constantine 3.
Directeur de thèse : Pr SASSI BOUDEMAGH Souad. Université Constantine 3.
Membre : Dr. DEKOUMI Djamel. Université Constantine 3.
Membre : Pr BEREZOWSKA-AZZAG Ewa. EPAU, Alger.
Membre : Pr DJEMILI Abderrazzak. Université Farhat Abbas, Setif.
Membre : Pr BOURDIN Alain. Institut Français d'Urbanisme. Paris.

Soutenue publiquement le 05 Novembre 2017

Remerciements

Des mots de reconnaissance ...

À **Souad SASSI BOUDEMAGH**, pour avoir accepté de diriger ce travail, pour la disponibilité dont elle a témoigné, pour la sagesse dont elle dispose, pour ses conseils et ses orientations, pour toute la confiance qu'elle a mise en moi, pour ses encouragements dans les moments difficiles et pour la motivation qu'elle m'offrait quand je faiblissais... Merci pour tous.

À **Salah Eddine CHERRAD**, pour le temps qu'il m'a accordé, pour les apports et les discussions très fructueuses qu'il a mené avec moi et pour ses conseils qui m'ont beaucoup aidé.

À **Alain BOURDIN**, pour avoir accepté de me recevoir en stage, d'avoir mené des débats enrichissants et qui ont beaucoup alimenté ce travail.

À **Ewa BEREZOWSKA-AZZAG**, pour avoir répondu à mes correspondances et pour ses explications et orientations qui m'ont éclairé sur plusieurs aspects de cette recherche.

À **Monsieur ANNAB et son épouse Wahiba**, qui m'ont soutenu par des conseils et m'ont aidé par la documentation.

Au **Membres du Jury**, pour avoir accepté d'être jury de cette thèse et de lui accorder le temps de lecture et d'évaluation et de participer à son amélioration.

À toutes les personnes qui ont pris le soin de répondre à mes questionnaires et qui ont participé à mes enquêtes.

À **Mes chers étudiants** qui m'encourageaient et qui ne cessent de le faire.

Au staff du **Département de Management de Projets** spécialement **Ouafa SAIGHI** dont les conseils d'une amie me remplissaient le cœur.

À toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont aidé ou m'ont soutenu dans ce travail de recherche.

Merci

Et...À *La famille* et *ami(e)s* qui remplissent ma vie de joie et d'amour.

Tous les mots de gratitude ne peuvent suffire ... Merci d'avoir cru en moi...

... « *Le rêve féconde la réalité* »

Michel Godet

Résumé

La démarche de projet urbain, émanant d'un constat de stérilité du système rigide de la planification urbaine, gagne de l'ampleur et plus de succès dans la fabrique de la ville surtout quand elle intègre la durabilité dans son processus et dans ses objectifs. Elle interpelle ainsi plusieurs dimensions rendant la complexité de l'urbain encore plus grande. Entre multiplication des acteurs, question de gouvernance, question d'opérationnalité, procédures adéquates, la nécessité de management de projet urbain pouvant cadrer cette démarche et réduire cette complexité en s'intégrant dans ses diverses dimensions est d'actualité.

Ainsi, la lumière est mise à la fois sur le résultat du projet urbain qui est un produit, d'une part, et son processus d'autre part. Le projet urbain n'étant pas une réponse claire à un besoin prédéfini, il est le processus de recherche de problématiques urbaines, de compréhension de celle-ci et la co-production d'un produit pouvant intégrer au maximum les enjeux de la durabilité et les contours du problème. Ceci mène à un management de projet partant des niveaux les plus stratégiques aux niveaux les plus opérationnels, arrivant à l'évaluation dans l'usage et l'exploitation du produit.

Ce travail de recherche parcourt la combinaison du thème du projet urbain, de la durabilité, conjugués au management de projet, et ce dans l'ultime objectif d'éclaircir la relation entre ces trois thèmes. Cependant, l'objectif est fondamentalement la recherche de l'intégration de la durabilité, en visant certaines de ses dimensions dans le projet urbain, et ce en usant du management. À l'issue de l'analyse du projet urbain durable et de sa démarche spécifiquement en Algérie, mais aussi de l'évaluation du cas du Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC), en utilisant des outils de management (le QQCQCPC, Le Mactor, Diagramme d'Ishikawa et l'arbre de cause, le Benchmarking), nous avons pu aboutir à des résultats en deux catégories :

Résultats théoriques : une esquisse de constat sur la démarche du projet urbain durable ; une définition du lien entre le management et le projet urbain durable ; un cadrage de son processus, des diverses procédures dont il peut user, l'apport du management dans chaque étape et dans chaque procédure et un listing de certains outils managériaux pouvant être appliqués au projet urbain dans le but de l'intégration de certaines dimensions de la durabilité.

Résultats empiriques : un aperçu des applications des outils managériaux sur un cas de projet urbain algérien (PMMC), les plus-values qu'ils peuvent amener et un retour sur les best practices managériales appuyant la durabilité du projet urbain, issues des études de cas réussis (Rennes, Euralille et Bilbao) à travers l'utilisation de l'outil managérial « Le Benchmarking ».

Mots clés : Projet urbain, durabilité, management de projet, prospective, participation, partenariat, Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine.

Abstract

The urban project approach which comes from a finding of sterility of the rigid system of urban planning, wins the magnitude and more success in the factory of the city, especially when it incorporates sustainability in its process and in its objectives. It involves as well several dimensions making the complexity of the urban even greater. Between multiplications of actors, governance issue, question of operationally, adequate procedures, the need for the urban project management that can fit this approach and reduce this complexity by integrating into its various dimensions is topical.

Thus, the light is set on the result of the urban project, which is a product, on the one hand, and its process of the other part. Not being a clear answer to a predefined need, the urban project is the research process of urban problems, its understanding and the co-production of a product that can integrate to the maximum the issues of sustainability and the contours of the problem. This leads to the project management starting from the more strategic levels to the operational ones and toward the assessment in the use and exploitation of the product.

This research runs through the combination of the urban project theme, the sustainability, conjugated to the project management, this in the ultimate objective of clarifying the relationship between these three themes. However, the objective is fundamentally the search for the integration of sustainability, aiming for some of its dimensions in the urban project, and this in exercising the management. At the end of the analysis of the sustainable urban project and its approach specifically in Algeria, but also of the assessment of the case of the modernization project of Constantine (PMMC), using management tools (QQCQCPC, The Mactor, diagram of Ishikawa and shaft of cause, the benchmarking), we have been able to lead to results in two categories:

theoretical results: the outline of a finding on the approach of the project sustainable urban project; a definition of the link between the management and the sustainable urban project; a framing of its process, the various procedures which it can use, the contribution of the management in each step and in every procedure and a listing of some of the managerial tools that can be applied in the urban project in the purpose of the integration of certain dimensions of sustainability.

Empirical Results: An overview of the applications of managerial tools on a case of an Algerian urban project (PMMC), gains that they can provide and a return on the best managerial practices supporting the sustainability of urban project, from successful case studies (Rennes, Euralille and Bilbao) through the use of the managerial tool "benchmarking".

Keywords: Urban project, sustainability, project management, prospective, participation, partnership, modernization project of the Metropolis of Constantine.

ملخص

ان منهج المشروع الحضري الذي اتى من الادراك بعقم نظام التخطيط الحضري الصارم، اخذ في النجاح في صنع المدينة خاصة عندما يدمج الاستدامة في عملياته وفي اهدافه. كما يستدعي ذلك ابعاد عديدة تجعل من صنع المدينة عملية معقدة أكثر. بين تعدد الجهات الفاعلة، إشكالية الحوكمة، معضلة التشغيل والاجراءات المناسبة، الحاجة الى ادارة المشاريع الحضرية التي تمكن من إنقاص هذا التعقيد وذلك بالاندماج في مختلف الابعاد اصبحت حاجة مؤكدة.

لذلك سلطنا الضوء على نتيجة المشروع الحضري الذي هو منتج من ناحية، وعملية الوصول الى هادا المنتج من جهة اخرى. المشروع الحضري ليس رد واضح على حاجة معرفة سابقا، انه عملية البحث عن الاشكاليات، فهمها والانتاج الجماعي للمنتج الحضري بدمج أكبر قدر ممكن من تحديات الاستدامة ومعالم المشكلة. وهذا يؤدي الى ادارة المشاريع انطلاقا من المستويات الأكثر استراتيجية الى المستويات التنفيذية والتقييم في الاستخدام والاستغلال.

في هذا السياق، فان هذا البحث العلمي يهتم بموضوع المشروع الحضري والاستدامة مضافا الى ذلك ادارة المشاريع والهدف النهائي هو توضيح العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة والاهم من ذلك البحث عن ادماج الاستدامة من خلال بعض ابعادها في المشروع الحضري باستخدام ادارة المشاريع.

وبعد تحليل مشروع الحضري المستدام ومنهجه في الجزائر وتقييم حالة مشروع تحديث قسنطينة وذلك باستخدام ادوات ادارة المشاريع (le QQCQCPC, Le Mactor, Diagramme d'Ishikawa et l'arbre de cause, le Benchmarking)

تمكنا من التوصل الى هاتين الفاتين من النتائج:

نتائج نظرية لأي مخطط حول منهج المشروع الحضري المستدام، تعريف العلاقة بين ادارة المشاريع والمشروع الحضري المستدام، توضيح عملياته، مختلف الاجراءات التي يمكن ان تستخدم والإيجابيات التي يمكن لإدارة المشاريع توفيرها في كل المراحل وفي كل الاجراءات وايضا تحديد قائمة لبعض ادوات ادارة المشاريع التي يمكن تطبيقها في المشروع الحضري من اجل دمج بعض ابعاد الاستدامة.

النتائج التجريبية أي وقائع هذه التطبيقات على حالة المشروع الحضري الجزائري -حالة مشروع تحديث قسنطينة – والارباح التي يمكن توفيرها وايضا الاستفادة من دراسات الحالات الناجحة (Rennes, Euralille et Bilbao) وذلك باستعمال اداة المقارنة او Benchmarking.

الكلمات المفتاحية للمشروع الحضري، الاستدامة، ادارة المشاريع، المنظور، المشاركة، الشراكة، مشروع تحديث وقسنطينة.

Sommaire

Remerciements	vi
Résumé	vi
Abstract	vii
ملخص	viii
Liste des Figures	xv
Liste des tableaux	xviii
Liste des Graphes	xix
Liste des Cartes	xx
Liste des Matrices	xx
INTRODUCTION GENERALE	1
I. DU CONSTAT A LA REFLEXION, VERS UNE PROBLEMATISATION	1
I.1. La ville cause de « misère » ou moteur de développement ?	1
I.2. L'urbanisation, facteur de dégradation ou moteur de croissance économique ?	2
I.3. Planification urbaine versus projet urbain, quelle solution adopter ?	4
I.4. Le projet urbain est-il l'instrument judicieux pour le développement urbain ?	5
I.5. Le destinataire du projet urbain, est-ce l'habitant d'aujourd'hui ou l'habitant de demain ?	6
I.6. Le management du projet urbain est-il la solution ?	6
I.7. La problématique de la durabilité et du management dans le projet de modernisation de la métropole de Constantine	7
II. HYPOTHESES	9
III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	9
IV. DISPOSITIF DE RECHERCHE	9
V. STRUCTURE DE LA THÈSE	13
VI. FRONTIÈRES ET PARTICULARITÉS DE LA RECHERCHE	14
PARTIE THEORIQUE : LE PROJET URBAIN ENTRE DURABILITE ET MANAGEMENT	16
1. Chapitre 1 : le projet urbain point central de la planification stratégique	17
1.1. Quelques états de savoirs sur la question	17
1.2. Vers une planification stratégique des villes	22
1.2.1. Le fonctionnalisme : de l'apparition à la remise en question	22
1.2.2. La planification stratégique et le Néo-urbanisme	23
1.2.3. Écosystème urbain : Une nouvelle vision de la ville	24
1.3. Le projet urbain	26
1.3.1. L'avènement du Projet Urbain	27
1.3.2. Le projet urbain, Tentative de définition	29
1.3.3. La démarche du projet urbain :	35
1.4. La gouvernance urbaine dans la démarche du projet urbain : Gouverner la ville par le projet	38

1.4.1.	La démarche du projet urbain : les mutations juridiques et institutionnelles	38
1.4.2.	Les principes du projet urbain et la typologie du projet urbain.....	39
1.4.3.	Modalité d'action du projet urbain : processus à étapes itératives	44
	CONCLUSION	47
2.	Chapitre 2 : le projet urbain et la durabilité	48
2.1.	Le développement durable	49
2.1.1.	Le concept du développement durable entre durabilité et soutenabilité et ses approches	49
2.1.2.	Le développement durable entre les outils et les principes	52
2.1.3.	La ville durable	53
2.2.	Le projet urbain « durable »	55
2.2.1.	L'adjectif « durable » associé à la notion du projet urbain	55
2.2.2.	Les objectifs du projet urbain durable.....	56
2.2.3.	Le projet urbain durable entre théorie et réalité	57
2.3.	Le projet urbain durable : la règle des 3P.....	58
2.3.1.	La prospective :	59
2.3.1.1.	La prospective : s'élabore sur une vision globale et intégrée	60
2.3.1.2.	La prospective débute dans la phase de réflexion et de maturation	62
2.3.1.3.	La prospective c'est planifier le tout et les détails	65
2.3.1.4.	La prospective ne doit pas s'arrêter à l'anticipation mais passer à l'action	66
2.3.2.	La participation.....	67
2.3.2.1.	Le concept de la participation.....	67
2.3.2.2.	Niveaux et degrés de participation	70
2.3.2.3.	Master Plan de Brisbane : exemple de succès de l'approche participative	79
2.3.2.4.	La Participation : contraintes et conditions de réussite.....	84
2.3.3.	Partenariat public/privé PPP	86
2.3.3.1.	PPP c'est la coopération	87
2.3.3.2.	Intervention du privé : les modes de partenariat.....	87
2.3.3.3.	Le partenariat : régler l'intervention du privé	88
2.3.3.4.	Le tramway de Dijon un projet en PPP réussi	89
2.4.	Le projet urbain entre participation et partenariat : les acteurs se réorganisent	90
2.4.1.	Pourquoi (ré) organiser les acteurs ?.....	91
2.4.2.	Le modèle négocié et l'ingénierie concourante au service de la participation, du partenariat et du projet urbain.....	93
2.4.2.1.	Organisation les acteurs d'un projet urbain	94
2.4.2.2.	L'ingénierie concourante, un aspect majeur dans le modèle négocié	96
2.4.3.	La maîtrise d'ouvrage urbaine, un dispositif collectif de prise de décision	97
	CONCLUSION	97
3.	Chapitre 3 : le management dans l'urbain	99

3.1.	Le rapprochement entre l'entreprise et la ville	101
3.2.	Ville, projet urbain et entreprise : vocabulaire et pratiques communes	102
3.2.1.	Le choix du vocabulaire, pratiques et l'ordre des définitions.....	104
3.2.2.	Le projet, la stratégie et le processus	105
3.2.3.	Les pratiques entre acteurs, marketing et gouvernance.....	111
3.2.3.1.	Le partenariat	111
3.2.3.2.	Le marketing	112
3.2.3.3.	La négociation	116
3.2.3.4.	L'ingénierie concourante :.....	117
3.2.3.5.	La gouvernance :	120
3.2.3.6.	Gestion :	124
3.2.3.7.	La coordination :	125
3.3.	Le management :	127
3.3.1.	Le management traditionnel et le management moderne.....	127
3.3.1.1.	Bref historique du management moderne.....	128
3.3.1.2.	Définitions, fonctions et processus du management moderne	129
3.3.1.3.	Evolution du management, vers un management par projet.....	135
3.3.2.	Les domaines de connaissances du management du projet.....	136
3.3.3.	Les outils du management :	137
3.4.	Le management dans l'urbain	143
3.4.1.	Manager un projet urbain.....	143
3.4.2.	Manager de projet urbain : un métier émergeant	147
3.4.2.1.	L'urbaniste, l'aménageur, l'architecte et le manager.....	147
3.4.2.2.	Les missions d'un manager de projets urbains	150
3.4.3.	Le mangement dans le cycle de vie du projet urbain : interventions et apports	152
	CONCLUSION	155
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	157
	PARTIE ANALYTIQUE : EMERGENCES DES OUTILS DE MANAGEMENT DE PROJETS URBAINS ET CONTEXTE ALGERIEN	158
4.	Chapitre 4 Outils de management au service du projet urbain	159
4.1.	Manager un projet urbain durable : les niveaux du management	160
4.1.1.	Le Management stratégique.....	162
4.1.2.	Le management tactique	163
4.1.3.	Le management opérationnel et l'articulation avec les niveaux supérieurs	164
4.2.	Manager un projet urbain durable : le management des trois dimensions (3P)	165
4.2.1.	Management de la prospective.....	167
4.2.1.1.	Manager le contenu et sa coproduction	168
4.2.1.2.	Manager le chemin d'accès	169

4.2.2.	Management de la participation.....	169
4.2.3.	Management du partenariat.....	170
4.3.	Manager un projet urbain durable : les domaines de management.....	172
4.3.1.	Les dix domaines du management de projet.....	172
4.3.2.	L'importance de la communication	173
4.4.	Manager un projet urbain durable : les outils.....	175
4.4.1.	Les méthodes et outils du management de projet urbain : entre niveaux et dimensions du management.....	175
4.4.2.	Les outils d'analyse	177
4.4.2.1.	Le QQQQCP	177
4.4.2.2.	La méthode d'analyse des causes / effets et l'arbre de causes.....	180
4.4.2.3.	Le Diagramme d'Ishikawa	181
4.4.3.	Les outils de consultation et d'évaluation.....	182
4.4.3.1.	Le MACTOR	182
4.4.3.2.	La DELPHI	187
4.4.3.3.	Le Benchmarking	191
	CONCLUSION	196
5.	Chapitre 5 Management et projet urbain en Algérie : réalité et dispositifs	198
5.1.	Aménagement et urbanisme en Algérie : Vers une planification stratégique ?	198
5.1.1.	Evolution des politiques d'aménagement et d'urbanisme en Algérie	198
5.1.1.1.	Bref historique.....	198
5.1.1.2.	Evolution du contexte et nouvelle figure d'aménagement et d'urbanisme en Algérie	200
5.1.1.3.	Les métropoles en Algérie.....	204
5.1.2.	Un arsenal juridique réformé et une instrumentalisation nouvelle.....	207
5.1.3.	Entre ambiguïtés et insuffisances : l'état des lieux	208
5.2.	Vers une démarche de projet urbain en Algérie	210
5.2.1.	Le Grand Projet Urbain d'Alger : les débuts du projet urbain en Algérie.....	211
5.2.2.	Les SCU : vers une démarche de projet urbain.....	218
5.2.3.	Une redéfinition de la maîtrise d'ouvrage et l'assistance à maîtrise d'ouvrage en Algérie... 219	
5.3.	La participation et le partenariat en Algérie : constat et actualités	222
5.3.1.	La participation en Algérie	2282
5.3.2.	Le partenariat public privé (PPP) en Algérie	228
5.4.	Management et le projet urbain durable : l'Algérie s'imprègne.....	230
	CONCLUSION	233
6.	Chapitre 6 le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC) ou le devenir d'une métropole	235
6.1.	Constantine entre passé et avenir	236
6.1.1.	Constantine : troisième métropole algérienne !.....	236

6.1.2.	Constantine la métropole à atouts	242
6.1.3.	Constantine, la métropole à difficultés.....	250
6.2.	Le PMMC Face aux enjeux métropolitains	253
6.2.1.	Le PMMC : d'une ambition.....	253
6.2.2.	...Vers à un projet urbain.....	2536
6.2.3.	Le PMMC : reconstitution du QUINTILIEN.....	258
6.3.	Les composantes du PMMC :	260
6.4.	Evolutions et mutations du PMMC	270
6.4.1.	LE PMMC, un instrument d'aménagement et d'urbanisme ?.....	270
6.4.2.	Mutation du PMMC : PMMC entre évolution des événements et la confusion avec d'autres projets	271
6.4.2.1.	Le Plan de Modernisation Urbaine (PMU).....	271
6.4.2.2.	L'évènementiel Constantine capitale de la culture arabe 2015.....	279
6.4.3.	Retraçage du cycle de vie du PMMC.....	284
6.4.3.1.	Le PMMC : on en parlait peu et on n'en parle plus !	284
6.4.3.2.	Restitution et traçage du PMMC et Time-line.....	291
	CONCLUSION	295
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	297
	PARTIE EMPIRIQUE : EVALUATION DU PROCESSUS 3P DU MANAGEMENT DU PMMC.....	298
7.	Chapitre 7 évaluation du PMMC : Les acteurs entre le partenariat et la participation	299
7.1.	L'évaluation d'un projet : objets et temps d'évaluation	299
7.2.	Opérationnalisation de l'évaluation : repères méthodologiques	301
7.3.	La dimension de partenariat public privé dans le PMMC	305
7.4.	La dimension de participation dans le PMMC	307
7.4.1.	Niveau stratégique	307
7.4.1.1.	Les acteurs du PMMC, visions et objectifs entre convergence et divergence : l'analyse et l'évaluation à l'aide du MACTOR	307
7.4.1.2.	La participation citoyenne dans le PMMC	328
7.4.2.	Niveau opérationnel.....	337
7.4.2.1.	Organisation des acteurs.....	337
7.4.2.2.	La concertation et la participation des habitants.....	340
	CONCLUSION	344
8.	Chapitre 8 évaluation du PMMC sur le plan de la prospective.....	345
8.1.	L'opérationnalisation de l'évaluation de la dimension de prospective dans le PMMC	345
8.2.	Des causes aux effets : le PMMC entre l'arbre des causes et le diagramme d'ISHIKAWA	347
8.2.1.	L'Arbre à Causes	347
8.2.2.	Le Diagramme d'Ishikawa.....	353
8.2.3.	Synthèse des résultats de l'évaluation de la dimension de prospective dans le PMMC	359

8.3.	Le PMMC et les neuf facteurs du succès d'un projet	363
8.4.	Le projet de Modernisation de Constantine : rendre le management stratégique et opérationnel efficace !	370
	CONCLUSION	373
9.	Chapitre 9 : Benchmarking : étude comparative entre le PMMC et quelques projets urbains	374
9.1.	Le Benchmarking : Repères méthodologiques	374
9.2.	Mise en œuvre du Benchmarking.....	375
9.2.1.	Objectifs, objets et méthode du Benchmarking	375
9.2.2.	Méthode de collecte des données.....	377
9.2.3.	Déterminer les indicateurs et le système de notation	378
9.3.	Présentation, Analyse et Comparaison des bancs d'essai.....	379
9.4.	Notations et résultats du Benchmarking	392
	CONCLUSION & DISCUSSIONS	395
	CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	399
	Conclusion Générale	401
1.	Retour théorique	401
2.	Résultats de la recherche	403
3.	Orientations et Recommandations	405
4.	LIMITE, PISTES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	410
	BIBLIOGRAPHIE GENERALE	411
	OUVRAGES, ARTICLES ET RAPPORTS DE RECHERCHE	411
	HELMER O. (1983) "Looking forward: a guide to futures research", Sage publications.	415
	TRAVAUX DE RECHERCHES : THESES ET MEMOIRES	421
	INSTRUMENTS D'URBANISME, LOIS ET REGLEMENTATION	422
	PRESSES & MAGASINES	423
	ETUDE DE CAS : SOURCES DOCUMENTAIRES	424
	WEBOGRAPHIE	425
	Liste des abréviations	427

Liste des Figures

Figure 1 niveau d'urbanisation et croissance économique en 2004	3
Figure 2 les étapes de la méthodologie de recherche	12
Figure 3 Trois boucles itératives de la démarche conceptuelle du projet urbain	45
Figure 4 Les étapes d'un projet urbain.....	45
Figure 5 Processus du projet urbain	47
Figure 6 l'interaction entre les trois dimensions du projet urbain 3P	59
Figure 7 le triangle Grec	66
Figure 8 échelle de participation de ARNSTEIN	72
Figure 9 la participation dans les phases du projet.....	73
Figure 10 projet d'aménagement urbain : de l'initialisation à la réalisation - processus de concertation.....	74
Figure 11 extrait du document « draftcityshape 2026 » ; valorisation de l'opinion de la population.....	80
Figure 12 extraits du document « draftcityshape 2026 ».....	81
Figure 13 demande d'avis des habitants et des conseils d'acteurs sur les divers objectifs du master plan.....	81
Figure 14 extraits du document « draftcityshape 2026 »	82
Figure 15 planning du programme de consultation des habitants et des acteurs	82
Figure 16 Les scénarios du programme de consultation des habitants.....	83
Figure 17: Master plan de Brisbane 2014	84
Figure 18 découpage séquentiel, linéaire et verticale du projet dans le modèle hiérarchique	93
Figure 19 réorganisation des acteurs : modèle négocié.....	94
Figure 20 composantes dynamiques du modèle général de gouverne urbaine	123
Figure 21 niveaux des coûts et des ressources humaines type au cours d'une structure générique de cycle de vie du projet.....	131
Figure 22 les cinq groupes de processus du management projet	132
Figure 23 groupe de processus de management de projet et les limites du projet.....	133
Figure 24 interactions entre les groupes de processus de management de projet.....	134
Figure 25 réponse réactive à l'accélération des changements de l'environnement	135
Figure 26 Function Analysis System Technic.....	140
Figure 27 Matrice d'Eisenhower : Le principe de priorité.....	141
Figure 28 La roue de Deming	142
Figure 29 l'ordonnancement du projet urbain selon le choix du dispositif global	145
Figure 30 l'ingénierie séquentielle Vs ingénierie concourante	146
Figure 31 positionnement et hiérarchisation des notions liée au management.....	150
Figure 32 Le cycle de vie d'un projet d'architecture ou d'urbanisme (.....	152

Figure 33 Phasage de projet urbain : interventions et apports du management.....	154
Figure 34 processus du projet urbain et niveaux de management	161
Figure 35 processus du management stratégique	163
Figure 36 interaction et complémentarité entre les niveaux de management	165
Figure 37 processus du projet urbain et niveaux de management	166
Figure 38 intégration des domaines de management dans les niveaux et les dimensions du management du projet urbain.....	172
Figure 39 tableau récapitulatif des occasions d'utilisation de certains outils de management	177
Figure 40 Plan d'aménagement de la ZAC de la Méricotte à Poitiers	185
Figure 41 Dispersion entre les acteurs et Graphe de convergence	186
Figure 42 Les étapes de la méthode Delphi	190
Figure 43 types et approches de benchmarking)	193
Figure 44 les étapes du benchmarking	194
Figure 45 benchmarking des aires métropolitaines de Paris, Berlin et Warsaw	196
Figure 46 les mécanismes de prise de décision pour les métropoles.....	206
Figure 47 étapes de la planification spatiale à Alger.....	213
Figure 48 changements de périmètres administratifs	214
Figure 49 changements de périmètres d'urbanisation	214
Figure 50 Localisation des différents pôles des Grands Projets Urbains à Alger	217
Figure 51 Le SCU dans le concert des outils d'aménagement urbain.....	219
Figure 52. Collection du panorama des paysages de Constantine.....	245
Figure 53 les étapes majeures de la planification Postindépendance à Alger et Constantine.....	254
Figure 54 Retraçage des divers éléments du PMMC	294
Figure 55 Plan des influences et dépendances entre les acteurs.	314
Figure 56 Plan de convergences entre acteurs du PMMC Ordre 1.....	317
Figure 57 Plan de divergences entre acteur du PMMC Ordre 1.....	319
Figure 58 Plan des convergences entre las acteurs du PMMC Ordre 2.....	321
Figure 59 Plan des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 3.	324
Figure 60 organisation des acteurs dans les opérations d'amélioration urbaine.....	339
Figure 61 Les opérations d'amélioration urbaine.....	343
Figure 62 Arbre des causes PMMC.	352
Figure 63 Le diagramme d'Ishikawa PMMC.....	356
Figure 64 Répartition de diverses défaillances analysées sur les domaines de management, ses niveaux et les trois dimensions du projet urbain durable	361
Figure 65 proposition de réorganisation des acteurs avec intégration de l'atelier de coordination et de concertation	372
Figure 66 Model de charte de comparaison	379
Figure 67 Charte graphique de comparaison N°1 Contexte d'apparition du projet et ses objectifs.....	380

Figure 68 Charte graphique de comparaison N°2 Programme	381
Figure 69 Charte graphique de comparaison N°3 Reconnaissance institutionnelle, échelle d'intervention des institutions.....	382
Figure 70 Charte graphique de comparaison N° 4 les instruments d'urbanisme en appui au projet	383
Figure 71 Charte graphique de comparaison N°5 Stratégie, ambition et prospective.....	384
Figure 72 Charte graphique de comparaison N° 6 Portage politique, continuité et pluri temporalité	385
Figure 73 Charte graphique de comparaison N° 7 Acteurs, partenariat et participation	386
Figure 74 Charte graphique de comparaison N° 8 Acteurs, partenariat et participation	387
Figure 75 Charte graphique de comparaison N° 9 Structure de montage financier et foncier	388
Figure 76 Charte graphique de comparaison N° 10 information et marketing.....	389
Figure 77 Charte graphique de comparaison N° 11 Management, processus, pilotage et coordination	390
Figure 78 Charte graphique de comparaison N°12 Maitrise d'ouvrage urbaine.....	391
Figure 79 Radar d'évaluation des bancs d'essai et positionnement du PMMC	394

Liste des tableaux

Tableau 1 synthèse de principales caractéristiques de 20 projets urbains	42
Tableau 2 le projet urbain durable entre les objectifs, actions et outils de mise en œuvre	56
Tableau 3 les trois phases d'élaboration du contenu d'un projet urbain et leurs aboutissements	64
Tableau 4 tableau comparatif des méthodes de participation	77
Tableau 5 combinaison des éléments de la participation	84
Tableau 6 les acteurs d'un projet urbain et leurs rôles	96
Tableau 7 Tableau de définition de la notion « projet »	106
Tableau 8 Tableau de définition de la notion « stratégie »	108
Tableau 9 Tableau de définition de la notion « processus »	110
Tableau 10 Tableau de définition de la notion « partenariat »	111
Tableau 11 Tableau de définition de la notion « marketing »	112
Tableau 12 Tableau de définition de la notion « négociation »	116
Tableau 13 Tableau de définition de la notion « Ingénierie concourante »	117
Tableau 14 Tableau de définition de la notion « gouvernance »	121
Tableau 15 Tableau de définition de la notion « gestion »	124
Tableau 16 Tableau de définition de la notion « coordination »	126
Tableau 17 les groupes de processus et leurs éléments principaux	132
Tableau 18 quelques outils de management de projet	138
Tableau 19 Tableau de définition des professions urbaniste, aménageur et architecte	148
Tableau 20 Lecture transdisciplinaire du management de projet	156
Tableau 21 Les méthodes et outils du management de projet urbain : entre niveaux et dimensions du management	175
Tableau 22 Le QQQCP	179
Tableau 23 synthèse sur la classification des décisions et exemples d'algorithmes	188
Tableau 24 avantages et inconvénients du benchmarking	192
Tableau 25 Les approches du benchmarking	193
Tableau 26 Les expériences des politiques urbaines en France avant l'indépendance et les Tendances de leurs projections en Algérie après l'indépendance	199
Tableau 27 Comparaison des outils d'aménagement et d'urbanisme entre les deux Législations algérienne et française en termes de temps et dénomination	209
Tableau 28 Evolution de la population de la wilaya de Constantine 2000 – 2030 selon les projections de l'ONS	238
Tableau 29 les organismes techniques été directions administratives existants à Constantine	247
Tableau 30 les maux de Constantine (Auteur d'après le SCU (2007), PATW (2013), LAHLOUH M.	250
Tableau 31 La similitudes des étapes de la planification dans les deux métropoles Alger et Constantine	253
Tableau 32 Comparaison entre les Principes du PMMC et les principes du projet urbain durable	257

Tableau 33 Le QUINTILIEN du PMMC.....	259
Tableau 34 Les composantes du PMMC.....	263
Tableau 35 le positionnement du PMMC dans la panoplie d'instrument d'urbanisme.....	270
Tableau 36 tableau de compatibilité des objectifs du PMMC avec plusieurs échelles de niveaux de planification spatial.....	270
Tableau 37 Comparaison entre le PMMC et le PMU.....	276
Tableau 38 comparaison entre le programme d PMMC et le programme de l'évènement capitale de la culture arabe 2015.....	281
Tableau 39 Comparaison de cas de Constantine et de Barcelone concernant le projet urbain et l'évènementiel	283
Tableau 40 : opérationnalisation de l'évaluation du PMMC « grille d'évaluation ».....	302
Tableau 41 le PMMC : Acteurs et implication.....	307
Tableau 42 Fiches acteurs du PMMC	308
Tableau 43 Fiche Objectifs/Enjeux du PMMC	310
Tableau 44 Les rapports de forces entre les acteurs du PMMC.....	314
Tableau 45 Les moyens d'actions des acteurs dans un projet urbain	318
Tableau 46 Les attitudes des acteurs du PMMC	327
Tableau 47 acteurs institutionnels des opérations d'amélioration urbaine dans le cadre du PMMC.....	337
Tableau 48 L'opérationnalisation de l'évaluation de la dimension de prospective dans le PMMC.....	346
Tableau 49 les causes et leurs niveaux.....	349
Tableau 50 Le diagramme d'Ishikawa : énoncé du problème et de ses effets.....	353
Tableau 51 Les forces et les faiblesses du PMMC.....	361
Tableau 52 Sept listes de CSFs développées dans la littérature	365
Tableau 53 Classification des dix CSFs selon le niveau managérial.....	367
Tableau 54 Le top 9 des CSFs dans le PMMC.....	368
Tableau 55 Les indicateurs et le système de notation utilisés dans le Benchmarking	378
Tableau 56 Points forts et originalités des bancs d'essai.....	392
Tableau 57 Notations des bancs d'essai	394
Tableau 58 Intégration de la durabilité dans le projet urbain : objectifs, actions et outils managériaux	406

Liste des Graphes

Graphe 1 L'évolution des parutions ayant pour mots du titre « projet urbain »	19
Graphe 2 Les articles de presse sur le PMMC entre 2006 et 2015	290
Graphe 3 Histogramme des rapports de forces entre les acteurs du PMMC.	315
Graphe 4 Graphe des convergences des acteurs du PMMC. Ordre 1.....	317
Graphe 5 Histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs du PMMC (2MAO)	320

Graphe 6 Graphe des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 2.....	322
Graphe 7 Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs Ordre 3 (3MAO).....	323
Graphe 8 graphe des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 3.....	324
Graphe 9 Graphe des distances nettes entre objectifs du PMMC.....	325
Graphe 10 Graphe des distances nettes entre acteurs du PMMC.	326
Graphe 11 Radar d'évaluation du PMMC.....	362

Liste des Cartes

Carte 1 Evolution de la population du groupement de Constantine entre 2010 et 2030.....	239
Carte 2 échelles territoriales de Constantine	240
Carte 3 Le groupement de Constantine	241
Carte 4 Situation de Constantine dans l'armature urbaine de l'Est algérien.	243
Carte 5 Relief de Constantine	244
Carte 6 l'Air Métropolitaine de Constantine	247
Carte 7 les atouts de Grand Constantine	250
Carte 8 les composants Majeurs de la Modernisation.....	273

Liste des Matrices

Matrice 1 matrice des Influences Directes Acteurs (MID).	311
Matrice 2 Positions valuées des acteurs.	312
Matrice 3 Matrice des influences directes et indirectes MIDI.	313
Matrice 4 Balance Nette des influences BN.	315
Matrice 5 Matrice Acteur objectif.....	316
Matrice 6 Matrice des convergences simples d'objectifs entre acteurs.....	316
Matrice 7 Matrice de divergences simples Acteur/acteur (1DAA).....	318
Matrice 8 Matrice des positions valuées Acteur Objectif ordre 2.	319
Matrice 9 Matrice de convergence des acteurs du PMMC (2CAA) Ordre 2.....	321
Matrice 10 Matrice des positions valuées pondérées Acteur Objectif ordre 3.	322
Matrice 11 Matrice de convergences des acteurs du PMMC Ordre 3 (3CAA).	323

INTRODUCTION GENERALE

I. DU CONSTAT A LA REFLEXION, VERS UNE PROBLEMATISATION

I.1. La ville cause de « misère » ou moteur de développement ?

La ville fut longtemps considérée comme l'une des « cause de misère et de vice » (VILQUIN, 1998, p. 187). Pour les premiers démographes et philosophes du 18^{ème} siècle (GRANT, MOHEAU, SUISSMILIER, ...), la ville était synonyme de négativité, insalubrité de l'environnement, surmortalité urbaine et densification de la population, arrivés même à la décrire comme néfaste pour la fécondité par le « *goût du luxe* » et le « *désir de s'élever* ». J.J. ROUSSEAU a même écrit en 1762 : « *les villes sont les gouffres de l'espèce humaine, au bout de quelques générations, les races périssent ou dégènèrent* » (In HECHT, 1980). En général, on ne perçoit guère la ville à cette époque-là comme une source de progrès social.

Cette image de la ville a persisté environ deux siècles jusqu'à l'arrivée de la théorie de la modernisation entre les années 1950 et 1960. Apparue aux Etats Unies, celle-ci préconisait que sans ville, il n'existerait nullement de modernité. Après 1960, la modernisation prend l'allure de développement industrialo-urbain qui combinait l'avancement industriel et le phénomène d'urbanisation massive, qui devenait le moteur des changements démographiques et sociaux.

Pour les partisans de la théorie de modernisation, « *la ville crée les conditions nécessaires au « décollage », au « progrès », au « développement » voire « la civilisation », en rassemblant l'élite, en changeant les mentalités et les modes de vie des individus, en créant une nouvelle culture, en abritant l'industrialisation, ..., sans la ville, point de modernité, point de salut pourrait-on presque dire* » (TABUTIN, 1999), cette théorie opposait la ville « *lieu de modernité* » à la campagne « *lieu de traditions* ».

Pour K. MARX, la ville est l'espace de concentration des moyens de production du capital, des plaisirs et des besoins, tandis qu'à l'opposé, la campagne correspond à l'isolement et l'éparpillement. Pour MARX et ENGELS, c'est la concentration de la population dans les villes qui explique l'émergence de l'industrie et non pas l'inverse, c'est-à-dire que la ville serait née de l'industrialisation (REMY. J et VOYE. L, 1974). C'est alors que certains pensent que l'industrialisation a créé la ville et d'autres pensent le contraire. Mais actuellement les débats sur la ville ne la mettent pas en opposition avec la campagne ; on parle de différence et de complémentarité plutôt que d'opposition.

Toutes ces théories et ces recherches sur les transitions démographiques qui lient fécondité, mortalité et mobilité à la ville, tantôt la mettent dans la position négative et tantôt la rendent centre de progrès et développement, cependant, toutes ces transitions à travers l'histoire se déroulent parallèlement ou

corollairement à un processus d'urbanisation, très rapide dans l'ensemble, pouvant être résumé par les taux d'urbanisation et les proportions de population vivant en ville.

Ces taux et proportions diffèrent d'une période à une autre, on est passé d'un habitant sur dix qui vivait en ville en 1800 à un sur Cinq en 1900 et presque un habitant sur deux en 1995. Cependant, l'urbanisation varie entre continents et pays, les rythmes sont certes variables mais souvent rapides.

I.2. L'urbanisation, facteur de dégradation ou moteur de croissance économique ?

Le monde devient de plus en plus urbain, tel que « *Les zones urbaines connaissent une croissance rapide de leur population, 2008 marquera la première année de l'histoire humaine où plus de la moitié de la population mondiale résidera dans des villes.* » (ONU, 2008). La révolution industrielle a contribué d'une manière très importante au développement du phénomène d'urbanisation, certains avancent que « *le processus d'urbanisation mondiale s'est brutalement accéléré suite au progrès qu'a connu l'Europe au cours de la révolution industrielle* » (ZELAI XU, 2008, P.1). Ce lien entre la révolution industrielle et l'urbanisation est qualifié de lien historique. L'exode rural n'est plus le moteur principal de cette urbanisation, il ne représente que 30% de l'accroissement de la population urbaine (VERON, 2009). 80% de la croissance démographique du monde se fait déjà en ville, et les soldes migratoires jouent un rôle dans ce développement qualitatif urbain. La densification urbaine et les transformations structurelles des espaces périphériques y rajoutent, à côté d'autres facteurs comme la décohabitation¹.

Cette urbanisation massive préoccupante qui conjugue explosion urbaine et croissance démographique d'une part appuie la croissance économique et d'autre part cause des maux aux gestionnaires de la ville de par leur incapacité à la cerner et à la maîtriser.

Pour la part positive de l'urbanisation, à savoir la croissance économique, les chercheurs dans le domaine de l'urbanisme (P. ANNEZ, BEREZOWSKA-AZZAG E, D. MANGIN, N. KEYFITZ, ...) les démographes (J. VERON, D. TABUTIN, ...) et même les économistes (J. J. HELLUIN) se sont penchés sur l'analyse des relations de cause à effet entre la croissance économique et l'urbanisation.

Cependant cette analyse n'aboutit pas à des résultats très tranchés. Certains estiment que « *le degré d'urbanisation d'un pays est désormais un indicateur de sa richesse ; plus un pays est urbanisé plus les revenus individuels sont élevés* » (UNHABITAT, 2010) et selon P. ANNEZ (world urban forum, 2006), « *la ville est lieu de croissance économique rapide...les pays ne pourront pas sortir de la pauvreté sans croissance urbaine* ». N. KEYFITZ (KEYFITZ, 1996) estimait difficile d'imaginer un développement économique, politique et social dans des campagnes sans villes.

Pour sa part, BEREZOWSKA-AZZAG E (BEREZOWSKA-AZZAG E, 2011) explique la relation étroite existante entre la croissance économique, la croissance démographique et la croissance spatiale, la périurbanisation. Elle estime que cette relation se traduit par un mécanisme en boucle et

¹Baisse de taux de cohabitation essentiellement jeune ménages qui s'installent ailleurs qu'après de leur parents.

que la croissance démographique urbaine alimente la croissance économique en passant par la croissance spatiale et la croissance des besoins et vice versa de tel que la boucle sera bouclée.

Pour le côté économie et revenu économique, J. J. HELLUIN dans son compte rendu pour la Banque Mondiale en Mars 2008, « *les enjeux de l'urbanisation du monde* » démontre l'augmentation des revenus (income per capita) par l'augmentation de l'urbanisation entre 1975 jusqu'à 2004.

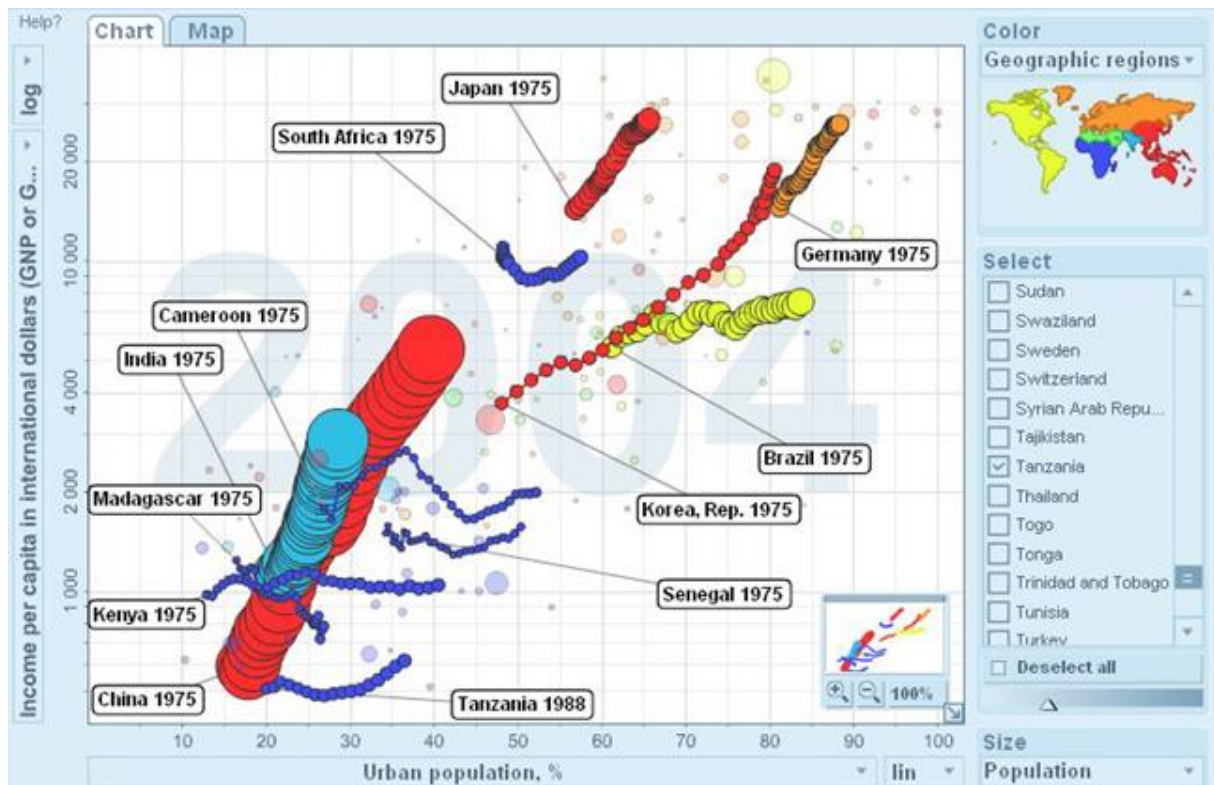


Figure 1 niveau d'urbanisation et croissance économique en 2004

Source : J. J. HELLUIN, « *les enjeux de l'urbanisation du monde* » international bank for reconstruction and developpement, mars 2008

Dans l'ensemble, nous pouvons déduire qu'il y a un renforcement mutuel entre urbanisation et croissance économique.

Pour la part négative de l'urbanisation, celle-ci se lit dans l'incapacité de maîtriser son développement qui se traduit par l'étalement urbain empiétant et sacrifiant des terres agricoles et l'apparition du phénomène de « bidonvilisation » ; « *Les bidonvilles sont devenus une composante incontournable du développement urbain, l'un de ses facteurs essentiels - au sens strict du terme - puisque le processus d'urbanisation va de pair avec celui d'une « bidonvilisation » mondiale. Le rythme de croissance des quartiers précaires et informels dépasse celui de l'urbanisation formelle.* » (JOSSE & DARDY, 2008. P. 3).

Autres conséquences inéluctables de l'urbanisation qui apparaissent et qui sont souvent difficiles à maîtriser, voire inmaîtrisables nous pouvons citer :

- Modification dans la répartition des fonctions urbaines qui est inéquitable entre centre et périphérie ;

- Difficulté de gestion de l'espace urbain car l'espace produit est très étendu (banlieue, faubourg...)
- Ségrégation socio-spatiale ;
- Pression foncière et saturation spatiale ;
- Allongement des distances entre fonctions, donc augmentation de besoin en transport urbain ;
- Congestion et pollution ;
- ...

En général, on parle d'urbanisation « *anarchique* ».

Face à l'étendue de cette urbanisation à l'échelle mondiale, il ne s'agit plus de « *rêver la ville* » (JONAS, 2002) ni de la décrire, mais plutôt de « *savoir faire la ville* » ; c'est le rôle attribué à la planification urbaine dont la légitimité repose sur la satisfaction de l'intérêt général.

I.3. Planification urbaine versus projet urbain, quelle solution adopter ?

« *Quoi de plus logique : élaborer, approuver et exécuter un plan d'urbanisme pour confronter la ville à ce qu'elle doit être !* » (MASSIAH & TRIBILLAN, 1985. P. 8), mais confronter la ville à son utopie n'est pas chose aisée même si c'est très logique. Les plans d'urbanisme ne peuvent être assimilés au plan d'architecture, puisque la ville est un organe éminemment complexe et mal connu. Les territoires souffrent et subissent des pressions aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif, et vue l'importance de la croissance urbaine, les outils opérationnels de la planification, même s'ils ont récemment beaucoup évolué ne sont pas capables de cerner le phénomène urbain.

Face à cette stérilité de la planification urbaine, le projet urbain apparaît comme la concrétisation de l'utopie de la ville idéale en procédant par « *changer la vie en changeant la ville* » (AVITABILE, 2005), le projet urbain a pour objectif d'anticiper et de maîtriser les processus de transformation et de développement urbain. Il est considéré comme « *un antidote de l'espace bureaucratique susceptible de remettre en cause les principes planificateur et fonctionnalistes de l'urbanisme* » (J. P. BOUTINET. 2003).

Nous pouvons, donc, dire que l'urbanisme de plan est en face à face avec l'urbanisme de projet, et souvent, dans la théorie, ce dernier l'emporte parce que pour la ville, « *... il s'agit de créer des cadres d'action toujours fragiles et provisoire qui définissent des contextes d'action plus maîtrisable, donc moins complexes et moins incertains, tout en étant en mesure de réagir aux effets de la complexité. C'est bien à quoi visent l'urbanisme de projet en général et le projet urbain en particulier* » (BOURDIN, 2005, P. 57).

Les particularités que présente le projet urbain par rapport au projet architectural sont que le projet urbain suppose en amont un projet politique porté par des élus, le travail sur l'urbain est charnière entre intérêt public et l'intérêt privé, donc suscite une concertation des acteurs et non des clients. Et enfin sa complexité réside dans l'intervention sur un objet qui n'est jamais fixe et est en perpétuelle mutation « la ville ».

Le projet urbain est donc venu pour pousser les limites de la planification urbaine « *technocrate et directive* » visant à planifier et régulariser l'espace, laissant place à des techniques plus flexibles et

réversibles. La planification urbaine combinée au le projet urbain devient une planification dite stratégique, elle est ainsi renouvelée, intégrant les principes du projet urbain et remettant l'habitant au centre des préoccupations en passant d'une « *planification technocrate imposée* » à une « *planification démocratique négociée* » (INGALLINA, 2001. P13).

I.4. Le projet urbain est-il l'instrument judicieux pour le développement urbain ?

L'industrie n'a pas seulement influencé l'urbanisation et la taille des villes. Actuellement, elle la redéfinit en l'intégrant dans un grand bain de concurrence, à l'échelle mondiale, régionale, nationale et sub-nationale.

Dans cette concurrence, les villes deviennent plus indépendantes vu la décentralisation, et elles deviennent plus apte à produire leur propre politique et leur propre projet urbain, puisqu'il doit intégrer les spécificités du contexte de chaque ville. Mais le projet urbain est là, en général, pour organiser les relations et rapports entre les éléments foisonnants qui composent la ville et aussi être un support des stratégies d'images dans ce bain de la mondialisation et la concurrence (A. AVITABILE, 2005).

Cependant, le projet urbain est toujours accompagné de mutations dans le cadre juridique et institutionnel et ses principes peuvent être résumés comme suit :

➤ Une prise en compte des jeux d'acteurs en combinant les trois concepts « *ville acteur* », « *concertation* » et « *bonne gouvernance* » : c'est un dispositif pour créer la capacité d'élaboration stratégique du projet en identifiant les enjeux, la concertation à différentes échelles et entre tous les acteurs impliqués, la mobilisation des professionnels et la création de dispositifs juridiques et financiers appropriés (BOURDIN, 2005).

Donc le projet urbain œuvre pour l'ouverture en brisant les frontières entre la phase d'étude et la phase de réalisation et en produisant des mutations des métiers en multipliant les acteurs, l'apparition du « **management de projet urbain** » et la redistribution des rôles. Avec cette pluridisciplinarité, une bonne gouvernance s'impose, elle stipule une coopération et un partenariat et surtout une convergence des intérêts.

➤ La Bonne conduite : en mobilisant les ressources, répondant aux attentes et maîtrisant les risques. Donc, il n'est pas certain que l'Etat soit l'acteur le mieux placé pour l'assurer, il s'agit plutôt de créer une *coalition* de projet (regroupement d'institutions et de citoyen) aussi forte que possible et de se doter des moyens techniques et juridiques et assurer responsabilité et engagement. Cela correspond largement à ce qu'est appelé en France la « *maitrise d'ouvrage urbaine* » (BOURDIN, 2005).

Donc, il ne s'agit pas de présenter le projet urbain à l'utilisateur, mais plutôt de chercher un consensus et décrypter les attentes des habitants en garantissant l'acceptabilité du projet et cela par opposition à l'idée du spectateur passif en mettant en place des techniques et des outils qui interpellent le citoyen à s'engager dans l'élaboration du projet. De ce fait, le projet urbain prend la ville comme centre de préoccupation, reste à déterminer ses destinataires.

I.5. Le destinataire du projet urbain, est-ce l'habitant d'aujourd'hui ou l'habitant de demain ?

Inscrire la ville dans la durabilité, c'est vouloir sortir de la logique de l'urgence qui a dominé la ville pendant plusieurs décennies. Cependant, parler de durabilité, c'est parler de ville durable qui assure une continuité dans le temps, en gardant l'identité et le dynamisme et offrant une qualité de vie aux habitants (EMELIONEOFF, 2003).

Le terme de ville durable est au cœur des préoccupations actuelles. En effet, puisqu'avec la « *montée de conscience* » (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2011) que connaît le monde concernant le développement durable, la ville est considérée comme la première cible des actions, vu que le monde tend à devenir de plus en plus urbain et que la ville est considérée comme la première responsable dans la majorité des signaux alarmants de la non durabilité notamment le changement climatique, épuisement des ressources fossiles, risques sanitaires, pauvreté et exclusion sociale, la menace de la biodiversité,... (C. C. VALDIEU & P. OUTREQUIN, 2009).

Donc « *la durabilité s'appuie sur la transversalité, la recherche des synergies et la participation des acteurs afin de créer une véritable dynamique de projet* » (VALDIEU & OUTREQUIN, 2009, P. 18).

Le développement durable est avant tout une idéologie et un objectif. Pour pouvoir concrétiser ses principes et les réaliser il faut passer par l'établissement humain majoritaire à savoir « *la ville* » donc les actions de développement durable devront toucher en premier lieu la ville et pour que ces actions soient durables socialement et viables d'un point de vue environnementale (ibid., P18). Ceci nous pousse à déduire que les projets touchants l'urbain à savoir « *projets urbains* » doivent être « *des projets urbains durables* » puisque « *plutôt que de s'interroger sans cesse sur la meilleure manière d'être de son temps, sachons construire avec le temps, ayons la nostalgie du futur de nos villes.* » (MANGIN & PANERAI, 2009, P. 162).

Les projets urbains durables sont le juste milieu entre projet urbain, projet social et durabilité. Ils permettent d'articuler entre les effets immédiats et les stratégies moyen / long terme, cependant, ce qui pose toujours problème dans la majorité des projets urbains durables est l'incapacité d'assurer la continuité du portage politique à cause des durées des mandats (élus) et la complexité de mettre en place une concertation, et leur conduite est souvent à l'aveuglette.

I.6. Le management du projet urbain est-il la solution ?

Le management du projet urbain, qui réunit les compétences de management du projet et celles de l'aménagement, doit « *embrasser de la façon la plus exhaustive possible toutes les composantes de la complexité du projet urbain* » (LEBAS J P.2007. P418). Ainsi, le manager de projet urbain doit pouvoir faire converger tous les intérêts des acteurs et des parties prenantes du projet et leurs inculquer la même vision et les mêmes objectifs en leur assurant que les intérêts respectifs de chacun seront respectés, donc il est à la fois un « *négociateur* » et « *un trustée* » (ibid.).

Le management de projets est passé d'une dimension industrielle au sein des entreprises à celle de la construction et il est à la recherche d'une place dans l'urbain. Il devient stratégique et cherche à s'installer chez ceux qui ont le pouvoir de transformer la ville, à tel point que les maires des grandes

villes affirment gérer celles-ci comme une entreprise grâce à la gouvernance et au management de projets.

Le management est le maillon essentiel pour donner de l'effectivité au projet urbain, à travers la liaison entre les différentes phases du projet qui impliquent des acteurs différents. Le management de projets crée une interaction de ces phases en plaçant les acteurs de l'aval en amont et assure la création de partenariat et de consensus pour les mêmes objectifs.

Avec l'intégration du management dans les projets urbains, nous assurons l'efficacité de chaque phase. Tel que pendant l'étude, le management de projets urbains assure l'acceptabilité du projet, étudie les risques auxquels il pourra être exposé, il assure une bonne programmation qui met le destinataire et celui qui « *vie la ville* » au cœur des préoccupations du projet c'est à dire que la « *ville rêvée* » (VILLEPONTOUX. 2005) correspond à la « *ville programmée* » (ibid.). Lors de la réflexion stratégique, le management de projets urbains devient l'outil d'aide à la décision à travers la concertation, la création de *la ville acteur* et de la maîtrise d'ouvrage urbaine, et cela après les études d'opportunités et impacts, en d'autres termes, « *la ville programmée* » devient la « *ville possible* » (ibid.) et ce après confrontation avec la « *ville vécue* » (ibid.). Enfin pendant la réalisation opérationnelle, le management de projets urbains assure la bonne conduite du projet et assure que le produit final correspond au produit souhaité, bref, la « *ville réalisée* »² est celle « *voulue* »³.

Ces fonctions que peut assurer le management correspondent à ses divers niveaux à savoir : le management stratégique, le management tactique et le management opérationnel.

I.7. La problématique de la durabilité et du management dans le projet de modernisation de la métropole de Constantine :

Le projet urbain durable prend en charge la ville, replace le citoyen au cœur des préoccupations ses décideurs et de de ses fabriquant. Partout dans le monde, la notion de projet urbain fortement associée aux principes de la durabilité s'impose, chaque pays notamment ceux qui ont adopté la démarche du développement durable à travers les contrats, les accords internationaux, les conférences et les sommets (Rio 1992, Johannesburg 2002, ...) veulent rendre leurs villes durables à travers des projets urbains concrets qui créent de la dynamique socio-économique. En effet, l'objectif étant : pouvoir faire face à la concurrence qui se développe rapidement tout en respectant l'environnement pour honorer les accords auxquels ils ont adhéré.

L'Algérie, après avoir rejoint le courant du développement durable avec la signature des déclarations de Rio et de Johannesburg, a mis tout un arsenal juridique qui appui le développement durable (loi n° 01/20 relative à l'aménagement du territoire et le développement durable, loi n°03/10 relative à la protection de l'environnement, SNAT 2030 qui œuvre dans la stratégie de la ville durable). Mais cet

² Nous entendons par « ville réalisée » celle que le projet urbain a créée par la transformation de l'espace.

³ Nous entendons par « ville voulue » celle qui convient à l'ensemble des acteurs de la ville.

arsenal conjugué à des potentialités et richesses inouïes dont dispose le pays n'arrive pas à faire face à la crise d'urbanisation et de durabilité que subissent les villes algériennes.

Parmi les lois qu'a promulguées l'Algérie pour introduire le développement durable dans l'urbain, la loi n°01/20 du 12/12/2001 relative à l'aménagement du territoire et au développement durable. Celle-ci définit la métropole dans son article 3 comme étant « une agglomération urbaine dont la population totalise au moins 300 000 habitants est qui a vocation, outre ses fonctions régionales et nationales, à développer des fonctions internationales ». Il se trouve que Constantine regroupe 488 000 habitants et jouie d'un commandement régional par la présence de directions régionales comme les organismes publics (les organismes bancaires et d'assurances, les entreprises économiques, institution universitaires, ...), de ce point de vue Constantine est une métropole, mais d'un point de vue économique et urbains elle est loin de l'être. Pour développer la ville de Constantine, un projet de modernisation est indispensable.

A partir d'une somme d'actions volontaristes dont certaines sont achevées (télécabine, tramway, pont géant), autres en voie de réalisation (ville universitaire) et d'autre en étude (extension du tramway), que sera formulé et conçue le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC). Ce projet se veut donner une cohérence et une articulation entre les différentes actions ponctuelles sur la ville de Constantine.

Le PMMC a pour objectif de revaloriser l'image de la métropole, la moderniser et améliorer les conditions de vie des citoyens ; en plus de son vaste périmètre spatial (l'échelle territoriales de la ville et son aire métropolitaine « le Grand Constantine »), le PMMC s'inscrit dans le court (2 ans), moyen (5 ans) et le long terme (10 ans) (de 2007 à 2016). Il est constitué de plusieurs projets qui peuvent se diviser en deux catégories : projets linéaires (tramway, pont géant, ...) et espaces de production des savoirs, des sciences et des loisirs (ville universitaire, hôtel, complexes sportifs et culturels...).

Cependant, même si le PMMC est un projet ambitieux il reste à signaler que sa mise en œuvre connaît de grandes difficultés à savoir :

- Des difficultés de réalisation dans les délais et les budgets impartis (le tramway ayant accusé un retard de 3 ans, le pôle universitaire qui devait être complètement prêt à recevoir les étudiants pour l'année universitaire 2013-2014 est actuellement en travaux (2016), la gare multimodale ayant un retard de réalisation de plus de 6 ans, les opérations d'amélioration urbaine entrant dans le programme 2010-2014 et qui ne sont pas encore achevées...);
- Contentieux administratifs (le changement du tracé du tramway, les luttes à cause des délocalisations des citoyens, les protestations contre les chantiers désorganisés, ...);
- Difficulté d'acceptation et d'implication des habitants par manque de concertation ;
- Non continuité de la stratégie ni des projets esquisser (Bardo viva city ayant perdu sa vocation, changement du projet de l'opéra vers un Zénith, ...);
- Et autre...

D'après ces constatations, la durabilité apparaît loin d'être ancrée dans le PMMC, c'est pour cette raison que nous nous intéressons à la problématique suivante :

COMMENT INTEGRER LA DURABILITE DANS LE PROJET URBAIN A TRAVERS LE MANAGEMENT ?

Aborder cette problématique suscite plusieurs questionnements :

- Est-ce que la durabilité est un fondement du projet urbain ?
- Le management du projet urbain est- il un outil d'appui pour la durabilité ?
- Quels sont les outils de management de projet urbain qui renforcent la durabilité ?

II. HYPOTHESES

La réponse à cette problématique conduit à la vérification des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les outils du management de projets urbains peuvent renforcer leur durabilité sur plusieurs dimensions.

Hypothèse 2 : le PMMC n'a pas les caractéristiques de la durabilité en raison de la défaillance de son processus de management

III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de l'étude est de prouver que le projet urbain devient durable en le manageant et ce management est indispensable à sa mise en œuvre. Autrement dit, prouver la liaison entre le management de projet urbain et sa durabilité.

D'autres objectifs peuvent être ciblés par cette recherche :

- Analyser la nature de la relation existante entre projet urbain et durabilité ;
- Réunir les outils de management de projets urbains appuyant la durabilité ;
- Appliquer ces outils sur un cas de projet urbain en Algérie (le PMMC) en vue d'évaluer sa démarche en détectant la nature des défaillances et leurs causes ;
- Faire ressortir les outils de Management de Projets Urbains à partir d'un « Benchmarking ».

IV. DISPOSITIF DE RECHERCHE

Compte tenu des nombreux écrits et travaux de recherches se rapportant au projet urbain, celui-ci reste encore un domaine très vaste et difficile à cerner. De plus, combiné à la durabilité et la recherche de management, ils forment un thème, certes d'actualité, mais peu connu et complexe. L'état des savoirs et la revue de la littérature se rapportant aux trois thèmes : projet urbain, durabilité et management ainsi que leur combinaison alimenteront les définitions énoncées et les constats élaborés et permettront aussi de délimiter le champ de recherche, les axes d'étude à suivre et de définir les concepts clés relatifs à notre thème.

Le thème de management de projets urbains durables est un thème complexe qui englobe plusieurs notions. Ces dernières doivent être comprises et appréhendées une par une ensuite dans leur ensemble ainsi, nous avons cerné d'une manière très synthétique le domaine du projet urbain puis celui de la durabilité, ensuite leur combinaison à savoir le projet urbain durable. Cette synthèse sera la réponse

à la question : **qu'est ce qui rend le projet urbain durable ?** Et ce en analysant la nature de la relation entre le projet urbain et la durabilité, un des objectifs de cette recherche.

Ainsi, nous nous intéresserons en particulier à trois dimensions du projet urbain et qui le rendent durable, à savoir la prospective, le partenariat et la participation. Ceci limitera aussi la recherche aux outils de management de projets urbains applicables à ces trois dimensions.

L'étape qui suit est de cerner le projet en tant que processus qui doit être organisé, planifié, géré et bien piloté, cela reviendra à s'attaquer au domaine de management de projet.

Nous commencerons par retracer le passage et la transposition du management du monde des entreprises vers le projet de construction puis dans l'urbain. Pour cette analyse nous avons puisé de la littérature spécialisée dans le management en entreprise et dans le monde industriel.

Confronter les outils de management avec l'urbain révèle en premier lieu les outils qui peuvent s'appliquer au projet urbain. Une deuxième confrontation avec la durabilité repèrera les outils de management de projets urbains qui répondent aux principes de durabilité.

Nous développerons ainsi les outils de management qui peuvent s'appliquer au projet urbain et qui traitent les trois dimensions du projet urbain durable. Nous parlons ainsi des outils suivants : le QQCQCPC, Le Mactor, Diagramme d'Ishikawa et l'arbre de cause à effets ainsi que le Benchmarking qui seront appliqués à un cas d'étude qui le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC) pour démontrer l'importance de management et le lien entre un projet urbain durable et son management qui est l'objectif principal de notre recherche.

Pour l'analyse du cas d'étude, nous avons eu recours à divers techniques : « l'analyse du contenu » des documents, écrits et recherches concernant le PMMC, la technique de l'entretien qui reste indispensable lorsqu'il s'agit d'appréhender les pratiques quotidiennes des acteurs qui participent au projet (PINSON, SALA PALA, 2007), une autre méthode est aussi utilisée à savoir l'enquête sur la population de la ville pour compléter la collecte de données sur le projet.

L'utilisation des outils du management de projet urbain en se basant sur les trois dimensions citées nous conduira à l'objectif d'évaluation du PMMC d'un point de vue managérial et selon les critères de durabilité. Tous d'abord, cernant son contexte en utilisant le QQCQCPC. Ensuite, étudiant les acteurs du projet en utilisant Le Mactor sur le niveau stratégique pour détecter les convergences et divergences des visions et des objectifs des acteurs. Cette analyse des acteurs sera complétée par une enquête sous forme de questionnaire au nombre de 300 auto-administrés destinés à la population qui révélera le degré d'implication et d'information des habitants ainsi que leur avis par rapport aux réalisations du projet et sa stratégie. Pour le même objectif, une étude des acteurs sur le niveau opérationnel, leurs fonctionnements et leurs interactions sera faite et ce en prenant une composante du projet pour échantillon à savoir les opérations d'améliorations urbaines ; cette étude sera aussi complétée par une enquête sous forme de questionnaire au nombre de 100 auto-administrés destinés à la population révélant le degré d'implication et leurs avis vis-à-vis de ces opérations.

Le Diagramme d'Ishikawa et l'arbre de cause à effets seront utilisés dans le cadre de la méthode de recherche de causes et effets. Pour la collecte de données, en additions à celles collectées pour les

autres outils et qui peuvent être exploitées pour la construction du Diagramme d'Ishikawa et l'arbre de cause à effets, une enquête sous forme de questionnaires et entretiens avec les directions concernées par le projet sera effectuée. Elle sera accompagnée d'entretiens avec les élus et les professionnels directement liés au projet et à l'élaboration de sa stratégie à savoir : l'ex Wali de Constantine, Les différents élus, Les professionnels (l'équipe pluridisciplinaire) qui ont participé à l'élaboration du projet et le wali actuel de Constantine.

Enfin, l'outil Benchmarking sera un appui pour notre recherche afin de confronter le projet urbain de Constantine (notre cas d'étude) à d'autres projets urbains dit réussis, dans le but de compléter cette évaluation et ce dans la recherche des best practices. Ces projets sont le projet urbain de Bilbao, le projet urbain d'Euralille et le projet urbain de Rennes.

Les étapes de la méthodologie de recherche dans notre thèse se présentent comme suit (Fig.2) :

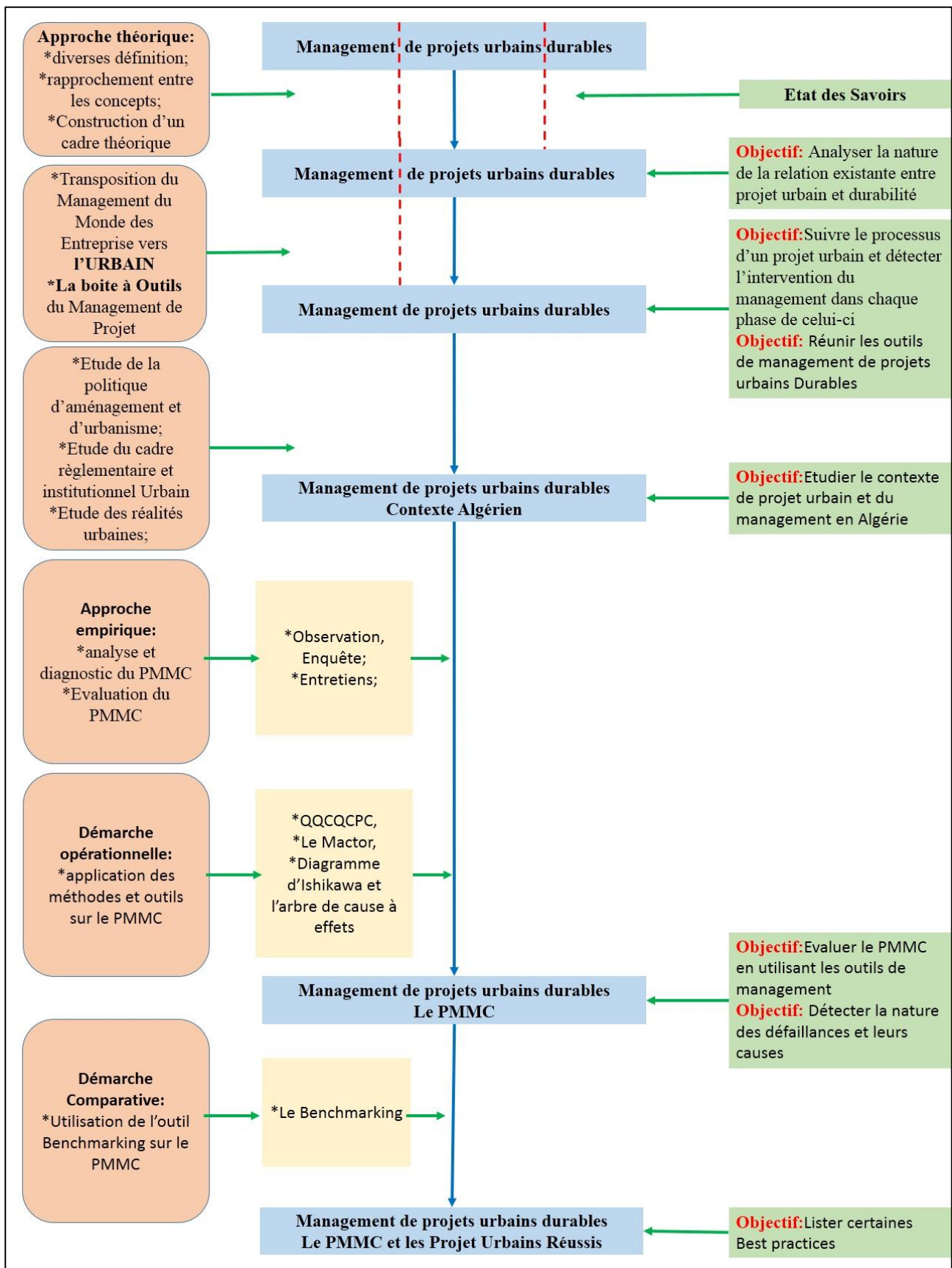


Figure 2 les étapes de la méthodologie de recherche (Auteur)

V. STRUCTURE DE LA THÈSE

Cette thèse est construite sur neuf chapitres répertorié dans trois parties.

La partie théorique « *Le projet urbain entre durabilité et management* » sera constituée trois chapitres qui seront consacrés au projet urbain, la durabilité et les trois dimensions du projet urbain durable (prospective, partenariat et participation), le management de projet ainsi que le management du projet urbain.

Le 1^{er} chapitre « *le projet urbain point central de la planification stratégique* » relatera les aspects du projet urbain en analysant les définitions de la notion, son apparition et sa genèse tout en traitant ses principes et sa typologie.

Le 2^{ème} chapitre intitulé « *le projet urbain et la durabilité* » traitera tous d'abord la durabilité en se penchant sur les notions de développement durable, de ville durable pour arriver au projet urbain dit durable. Ensuite l'analyse des trois dimensions qui rendent le projet urbain durable à savoir la prospective, le partenariat et la participation. Ces dimensions seront analysées et détaillée de manière à pourvoir concevoir leur poids sur le projet urbain. Un exemple de la dimension de partenariat avec le projet de modernisation des infrastructures de transport dans Le Grand Dijon et un exemple de la dimension de participation avec le master plan de Brisbane seront analysés dans ce chapitre.

Le 3^{ème} chapitre « *le management dans l'urbain* » quant à lui traitera la transposition du management du monde des entreprises vers l'urbain commençant par le vocabulaire en passant en revue certaines définitions pour arriver aux pratiques et aux méthodes. Nous traiterons les aspects du management dans les entreprises et dans l'urbain et arriverons au management du projet urbain avec ses particularités et ses ressemblances au management de projet dans le monde des entreprises. L'aboutissement de ce chapitre est d'abord le suivi du projet urbain et la détection de l'intervention du management dans chacune de ses phases ensuite une lecture comparative du management dans le projet en entreprise et le projet dans urbain.

La deuxième partie de la thèse « *émergences des outils de management de projets urbains et contexte algérien* » sera une partie analytique constitué de trois chapitres et servira de lien entre la théorie et la pratique en distinguant les outils de management de projets urbain qui peuvent être appliqué dans le contexte Algérien mais aussi la définition de ce contexte tout en analysant le cas d'étude.

Ainsi, le chapitre 4 « *Outils de management au service du projet urbain durable* » développera le management du projet urbain durable en se basant sur les niveaux du management : stratégique, tactique et opérationnel et l'articulation entre ces niveaux. Ensuite le management des trois dimensions du projet urbain durable. Les domaines du management seront balayés afin de servir le projet urbain, et une combinaison entre les niveaux du management, les trois dimensions ainsi que les dix domaines. Ensuite une présentation et une analyse des méthodes et outils choisis pour servir le projet urbain tout en donnant des exemples d'utilisation dans l'urbain de certain de ces outils.

Le chapitre 5 « *Management et projet urbain en Algérie : réalité et dispositifs* » présentera la réalité des notions étudiées dans le cas algérien. Ceci en étalant la réalité du développement durable, du

projet urbain et du management en Algérie, cette analyse fera un zoom sur le cas de la métropole de l'Est algérien « Constantine » en présentant la ville et son projet urbain dans le chapitre 6 « *le projet de modernisation de la métropole de Constantine (PMMC) ou le devenir d'une métropole* » en utilisant l'outil QQCQCPC et qui entamera aussi l'évaluation de ce projet « *Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine PMMC* ».

L'évaluation du PMMC sous l'angle managérial et dans une approche des 3P (Prospective, Partenariat et Participation) sera effectuée dans la partie empirique « *évaluation du processus 3P du management du PMMC* » constituée aussi de trois chapitres.

Ainsi, le chapitre 7 « *évaluation du PMMC : Les acteurs entre partenariat public et privé et la participation* » et le chapitre 8 « *évaluation du PMMC : la prospective* » seront une évaluation du PMMC sans comparaison à un contexte externe. Ceci en appliquant les outils du management sélectionnés, à savoir le Mactor et la méthode de « cause à effet » en présentant aussi les résultats des enquêtes effectuées. Ces résultats ouvrent la perspective pour une évaluation du PMMC en comparaison avec d'autres projets urbains dont nous avons sélectionné le projet urbain de Bilbao, Rennes et Lille pour élaborer un Benchmarking qui constitue le chapitre 9 « *Benchmarking : étude comparative entre le PMMC et quelques projets urbains* ».

Enfin les points de synthèse de cette recherche seront présentés dans la conclusion générale détaillant un retour théorique, les résultats empiriques et en revenant sur les limites et les contraintes de cette recherche ainsi que ses perspectives.

VI. FRONTIÈRES ET PARTICULARITÉS DE LA RECHERCHE

Une synthèse non exhaustive retraçant la littérature étudiée est présentée dans les chapitres suivants, en commençant par le projet urbain et la durabilité ainsi que le rapprochement entre ces deux notions ensuite le management de projet dans l'industrie et dans l'urbain mais aussi les diverses recherches effectuées sur le cas d'études à savoir le projet de modernisation de la métropole de Constantine PMMC. Il est à noter que ce retraçage ne représente qu'une petite partie de notre bibliographie. Ceci nous a permis de situer notre recherche par rapport aux diverses productions scientifiques qui ont traité le thème de management de projets urbains durables sous un angle ou un autre. En effet ; notre recherche se situe alors entre le rapprochement du domaine de management et la transposition des pratiques que quelques chercheurs étrangers ont abordé et l'évaluation traitant le cas du PMMC faite par les chercheurs universitaires en Algérie. Cependant, les singularités de notre recherche sont :

- La combinaison entre les thèmes de management, de projet urbain et de durabilité caractérise notre recherche par l'articulation entre ces thèmes en constituant le pilier.
- L'opérationnalité de notre recherche qui s'attache à appliquer les outils de management au cas concret du PMMC et la précision de l'évaluation qui s'attaque aux aspects managériaux du projet en se délimitant à la frontière des trois dimensions du projet urbain durable à savoir la prospective, le partenariat et la participation.

- Et, cette étude de cas divers en se basant sur un benchmarking, qui est un outil de management, touchant aux aspects managériaux des trois dimensions du projet urbain durable pour un listing de best practices.

Ainsi, Notre recherche s'inscrit dans une logique de continuité lorsqu'il s'agit de transposition du management du monde des entreprise vers l'urbain et l'évaluation du cas du PMMC mais aussi dans une logique de complémentarité où le management est le noyau central de la recherche.

PARTIE THEORIQUE : LE PROJET URBAIN ENTRE DURABILITE ET MANAGEMENT

Cette partie composée de trois chapitres, est consacrée à l'étude des notions et des concepts clés de notre thème de recherche. Il s'agira alors de faire le tour sur la question du projet urbain, de son avènement mais aussi de ses principes et de sa typologie ce dans un premier chapitre, ensuite il est question de lier cette notion de projet urbain avec celle de la durabilité tout en étudiant cette dernière, cela constitue le deuxième chapitre. Enfin, dans un troisième chapitre, il sera question de mettre ces deux notions (projet urbain et durabilité) ensemble et les emboîter avec le management pour cerner la notion de management dans l'urbain.

Cette partie constitue une assise pour d'abord comprendre les notions de base de notre thème pour ensuite se lancer dans la recherche d'outils de management de projets urbains qui peuvent le rendre durable.

Chapitre 1 : le projet urbain point central de la planification stratégique

La ville, une notion qui a préoccupé plusieurs chercheurs dans des tentatives de définition. La question de la définition de la ville en elle-même est problématique comme la manière de la faire, de la transformer ou de la fabriquer. Cette définition est soit faite par son contraire à savoir le rural ou la campagne, soit par ses composantes qui sont diverses, soit par les interactions qui s'y produisent ou par les résultats qu'elle produit.

Un espace, un lieu, un cadre bâti et un environnement, ce sont les mots clés qui se réfèrent à la ville lorsque celle-ci est perçue d'un angle géographique et spatial. Cependant en suivant d'autres perspectives, plusieurs autres notions interfèrent et se combinent. Nous trouvons : société, économie, habitant, individu, cultures, pouvoirs, relations et interactions, acteurs, régulation, civilisation et modernité,

Ainsi, dans ce chapitre il est question de traiter le développement de **la fabrication de la ville** en se concentrant sur le projet urbain qui est le thème de notre recherche. De ce fait, nous allons relater l'apparition du *Néo-urbanisme* et la planification stratégique tout en définissant l'approche qui traite l'urbain comme un écosystème ; ensuite l'avènement du projet urbain, les éléments de sa définition, ses principes, sa démarche et son processus tout en passant par sa typologie.

1.1. Quelques états de savoirs sur la question

Depuis l'apparition de la notion du projet urbain, tout fait croire qu'elle est une révolution, un nouveau « *je sais faire la ville* ». Elle est le centre d'intérêt de plusieurs chercheurs, politiciens, professionnels qui ont (ou pas) une relation avec l'urbanisme.

D'après les recherches que nous avons effectuées, Les références bibliographiques qui se rapportent au projet urbain directement se font rares, les auteurs produisent, plutôt, des contributions à ouvrages collectifs.

Cette petite quantité d'ouvrages qui traite le projet urbain, le fait par une approche non globale, approfondissant une des facettes multiples de celui-ci, cependant cela peut se justifier par l'objectif de ces ouvrages, celui de présenter des méthodes et de proposer des manières de faire innovantes.

Les mêmes références reviennent dans quasiment tous les ouvrages, « ... à croire que cette notion est représentée par une infime partie de l'ensemble du corpus de l'aménagement urbain » (RAHIM K,

2004, p23) et d'ailleurs c'est souvent l'appel à débattre qui produit ces ouvrages, qui sont sous forme de rapports et comptes rendus des actes de colloques.

Une étude sur les parutions dans le champ de l'urbain et les parutions ayant dans leurs titres la notion de « projet urbain » a été effectuée par RAHIM K, dans son projet de thèse en 2004 « *le renouveau de la planification urbaine et la notion de projet urbain entre architecture et urbanisme* », sa recherche s'inscrit dans le type d'analyse du contenu ainsi que l'analyse des discours.

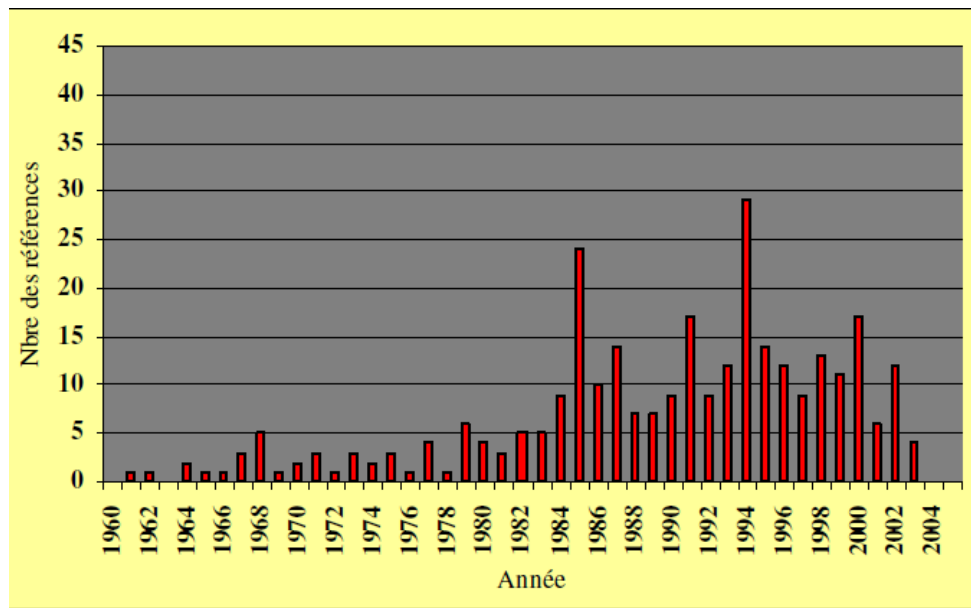
L'objectif de sa recherche été de présenter les discours et les pratiques du projet urbain entre 1970 et 2003, son travail propose d'analyser concrètement ce que recouvre la notion de « projet urbain » comme règles et réalités, en se basant sur la corrélation de cette notion avec une longue liste de mots utilisés dans le langage de l'urbanisme. Pour y parvenir et arriver à son objectif, la recherche de RAHIM K s'est basée sur divers méthodes d'analyses, dont : études de textes, classement des contenus, étude diachronique et synchronique des définitions de la notion de projet urbain, études de cas, entretiens et autres techniques. A travers la lecture et l'analyse de cette thèse nous avons pu mettre la notion du projet urbain dans son contexte mais aussi cerner les diverses définitions de celle-ci.

Même s'il n'en fait pas son objectif principal de recherche, mais a pu calculer les apparitions des ouvrages relatifs au projet urbain, les résultats sont représentés dans l'histogramme suivant (Graphe 1), où nous pouvons déduire que la production d'ouvrage dans domaine est restreinte et peu représentative par rapport à l'ensemble de la production relative à l'urbanisme.

Dans cette même perspective, RAHIM K a fragmenté les discours autour du projet urbain en deux :

- Les discours du projet urbain : *les textes descriptifs*, qui se rapproche de la pratique et décrivent des expériences réelles.
- Les discours sur le projet urbain : c'est *les textes fondateurs* qui visent une construction des théories sur la ville.

Il affirme cependant, que le nombre des textes descriptifs est deux fois plus supérieurs que le texte fondateur, les textes descriptifs représentent 66% alors que les textes fondateurs 34%.



Graph 1 L'évolution des parutions ayant pour mots du titre « projet urbain »

Source : RAHIM K (2004), p27

Ce taux est de 511 parutions sur 210 000. RAHIM K a analysé ce taux de production et affirme que la période de 1977 à 1998 se caractérise par une lente croissance, alors que de 1990 à 2004, est forte ; il en déduit que le projet urbain ne constitue pas l'ensemble de la production scientifique sur l'urbanisme. Mais pour lui aussi, il a fallu se pencher sur les autres notions qui sont en relation ou se rapprochent de la notion du projet urbain, comme celle du projet de ville, projet de développement urbain, projet urbain de développement.

Il ne s'est pas arrêté à l'étude quantitative, il l'a complété avec l'analyse du contenu.

La première parution portant la notion « projet urbain » (complète et comportant les notions à la fois projet et urbain) est en 1976 comme sous-titre dans l'article de MAX ALFRED « *contribution au projet d'une forme urbaine. Les projets urbains* ». Ce fut la première fois où le couple projet et urbain font objet d'apparition.

Puis ceci est suivi d'apparition d'article et acte de séminaire et colloques.

Parmi ces productions, nous pouvons citer celle de Philippe GENESTIER en 1993 « *que vaut la notion de projet urbain ?* » où il cherche à éclaircir le flou qui entoure la notion, il stipule que la notion véhicule des principes qui s'orientent vers une nouvelle réflexion sur l'urbain cependant la notion reste toujours imprécise.

Aussi celle de BACHOFEN Nicole en 1994 « *éléments pour comprendre le projet urbain* » sous forme de tentative de définir et de mettre l'accent sur les outils et leurs évolutions sous le support du projet urbain ainsi que les différents enjeux au quels l'urbain est confronté.

« *Projet urbain. Ménager les gens, aménager la ville* » apparu en 1998 sous la direction de TOUSSAINT et ZIMMERMANN, c'est un ouvrage qui réunit plusieurs contributions traitant les questions d'avènement, de définition, méthodes, outils, la négociation et la question politique et du

concepteur dans le projet urbain ainsi que les mutations juridiques et les modalités d'actions dans celui-ci.

L'ouvrage de HAYOT Alain et SAUVAGE André (sous la direction) « *le projet urbain, enjeux, expérimentations et professions* » en 2000 qui est un acte du colloque « *les sciences humaines et sociales face au projet urbain* » retrace l'influence et mérite des sciences sociales dans l'apparition du projet urbain d'abord, puis s'attaque aux différentes essais de définitions, méthodes et outils du projet urbain pour finir avec l'expérimentation du projet urbain à travers quelque contribution de plusieurs auteurs.

L'ouvrage collectif « *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent* » sous la direction MASBOUNGI A en 2001 propose une panoplie de vision sur le néo urbanisme et les nouveaux principes d'urbanisme. Il présente aussi les divers aspects du projet urbain et son processus, de management stratégique urbain, de maîtrise d'ouvrage urbaine,

En 2001, INGALINA PATRIZIA a publié l'ouvrage « *le projet urbain* » où elle explique d'un lexique accessible à tous de manière très simple les fondement et principes de projet urbain. Dans la suite de la logique de présentation du projet urbain « *Le projet urbain en France* » est un ouvrage publié par MASBOUNGI en 2002, qui porte sur le projet urbain comme une nouvelle manière de faire la ville et les divers mécanismes qui s'y rapportent pour ensuite présenter divers projets urbains qui sont réalisés ou en cours de réalisation en France. AVITABILE Alain quant à lui, s'attaque à la démarche managériale du projet urbain à travers son ouvrage « *la mise en scène du projet urbain* » publié en 2005, qui explique le management conceptuel du projet urbain décrivant la manière de manager son contenu et son programme, ensuite le management organisationnel qui revient sur l'organisation des acteurs du projet, leurs systèmes et leurs jeux. AVITABILE a mis l'accent à plusieurs reprises dans son ouvrage sur l'importance de définition de la stratégie et des objectifs du projet mais plus important encore comment le réaliser ou ce que lui appelle « *le chemin d'accès* » pour que le projet urbain soit opérationnel et qu'il ne reste pas un simple « *projet tiroir* ».

Dans la même année, BONNET M publie sous sa direction l'ouvrage « *la conduite des projets architecturaux et urbains, tendances d'évolution* » qui cerne les manières et outils opérationnels de la conduite des projets tant architecturaux qu'urbains et les techniques modernes de communication. Cet ouvrage collectif ouvre un large éventail sur plusieurs aspects du projet urbain, en effet ; plusieurs textes interpellent la réalité de la complexité du projet urbain comme la contribution d'Alain Bourdin « *projet urbain et complexité de la ville* » ou encore d'EVETTE E « *quelques perspectives sur la conduite des projets d'aménagement* » mais aussi PIRON O « *l'aménagement entre processus et transaction* » ...

Gille PINSON dans sa contribution « *le projet urbain comme instrument d'action publique* » dans l'ouvrage collectif « *Gouverner par les instruments* » sous la direction LASCOUMES P & GALES P en 2005 revient sur l'utilisation du projet urbain dans la gouvernance des villes et plus encore comme étant un instrument de l'action publique.

TSIOMIS Y et ZIEGLER V ont présenté en 2007 une panoplie de projets urbains en France dans leur ouvrage « *l'anatomie de projets urbains. Bordeaux, Lyon, Rennes, Strasbourg.* » où ils présentent ces

quatre projets sous plusieurs ongles. Ainsi dans la même stratégie et dans la même année les cahiers de l'institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile de France (IAURIF) N° 146 ont aussi présenté plusieurs projets cependant pas uniquement en France mais dans toute l'Europe avec leur 146^{ème} numéro « *grands projets urbains en Europe : conduire le changement dans les métropoles* ».

En 2008, GODIER P & TAPIE G ont présenté les divers enseignements qui peuvent être tirés des projets urbains dans leur article « *les projets urbains générateurs de savoirs inédits* » paru dans la revue Réalités industrielles, la nouvelle accumulation urbaine (Pp51-55). Et c'est en 2009 que BOURDIN A & PROST R publie sous leur direction l'ouvrage « *Projets et stratégies urbaines, regards comparatifs* » où plusieurs angles du projet urbain ont été exploités notamment la gouvernance urbaine et les acteurs ainsi que le développement économique et ce en mariant plusieurs expériences et en les comparant, ces expériences sont Nantes, Bordeaux, Lille, Lyon, Montpellier, Marseille et Toulouse.

Dans la même année, VERDIER Ph a publié « *le projet urbain participatif, apprendre à faire la ville avec ses habitants* » où il rend tout d'abord compte des diverses phases par les quelles l'urbanisme est passé pour arriver à son état actuel de planification stratégique et de ce qu'il baptise *la planification douce*. Ensuite passer au projet urbain en présentant ses phases et son processus itératif tout en intégrant l'approche participative et ce en précisant les moments de la participation et ce en se focalisant sur la conception tant spatiale que social.

BERZOWSKA-AZZAG Ewa publie en 2011, « *le guide méthodologique du projet urbain* » dont le deuxième volume est paru en 2012. L'ouvrage qui est en 5 volumes met l'accent sur les principes de la démarche du projet urbain dans sa globalité tout en exposant diverses expériences de pays différent, leurs démarches de projets urbains dont l'Algérie.

Enfin, l'ouvrage de TERRIN J.J « *Le projet du projet, concevoir la ville contemporaine* » publié en 2014 propose d'abord un débats sur les divers préoccupations actuelles en matière d'urbanisme et d'environnement, ensuite une présentation des diverses mutations des sociétés urbaines conjuguées aux divers modes d'actions nouveaux en abordant les notions de partenariat, de participation, de négociation, de prospective, de Co-conception, le tout accompagné d'analyse d'exemple de villes et de projets urbains Il présente enfin des méthodes de conceptions du projet (qu'il appelle projet du projet) en se basant sur les études préalables, la vision partagée et l'intégration des usagers ainsi que l'établissement d'un partenariat solide entre les parties prenantes du projet.

A travers cette synthèse, nous pouvons dire que le projet urbain selon ses différentes facettes a été traité de manière différente pour chaque auteur. Ceux qui préfèrent l'associer aux sciences sociales, ceux qui préfèrent s'étaler sur ses principes ainsi que l'innovation des méthodes et outils qu'il utilise dans ses différentes phases, et enfin ceux qui préfèrent le voir de manière expérimentale en présentant, évaluant et critiquant des projets urbains déjà réalisés.

Enfin, il faut mentionner que le projet urbain a fait objet de textes et discours non seulement des architectes, urbanistes et aménageurs, mais il a incité même les politiciens, sociologues, académiciens, économistes, historiens, ingénieurs, géographes...

1.2. Vers une planification stratégique des villes

La ville étant une interaction de plusieurs domaines, plusieurs intervenants et acteurs, et plusieurs actions, sa fabrication est de toute évidence un processus complexe et compliqué. En effet, si réussir la ville revient à l'adapter aux besoins et aux aspirations de ceux qui l'habitent et la fréquentent, la question qui s'impose est le **comment** ? Et si l'urbanisme est toutes les actions que l'on peut entreprendre pour faire la ville, la planification reste la réponse au **comment faire la ville** ? Ce comment a fait objet de plusieurs tentatives d'approche qui, conjuguées aux changements qu'a connus le monde (que ça soit sur un plan économique, social et même sur un plan de l'environnement et de sa salubrité) a donné naissance au processus de planification des interventions sur l'urbain.

Ce processus de planification, bien qu'il ait passé par plusieurs courants : progressiste, culturaliste, naturaliste, ..., le but en est resté le même quel que soit le courant⁴ : « *mieux faire la ville* ».

En Europe, après la guerre mondiale et les 30 glorieuses dans les années 50 et 60, le travail sur la ville consistait à mettre de l'ordre, penser rationnellement les espaces pour répartir la population, les activités et fonctions. Pour cela il a fallu des instruments qui pouvaient assurer cette rationalité.

Cette préoccupation de rationaliser l'espace et d'équilibrer les villes était impulsée par la croissance démographique urbaine conjuguée à un exode rural massif, produisant un double mouvement d'urbanisation-industrialisation. La tâche était prise en charge par l'Etat, planificateur, centralisateur, technocrate et régulateur qui produisait des ensembles avec une bonne fois de répondre aux besoins urbains.

Dans cette période, la planification technocrate et l'urbanisme de plan étaient les maîtres mots axés sur une perspective fonctionnaliste.

1.2.1. Le fonctionnalisme : de l'apparition à la remise en question

Le fonctionnalisme a longtemps été le remède pour soigner la ville et la rendre viable après les désastres et les destructions provoquées par les guerres. Il prend ses fondements dans l'approche du CIAM dont la charte d'Athènes constitue le fondement des principes. Il a trouvé une grande adhésion à cause de la crise de logements et d'équipements. En effet, avec le dédoublement des besoins, le plan de masse était la réponse la plus adaptée. Toutefois, même s'il émanait d'une bonne foi comme le précise Le Corbusier en parlant de guérir la ville : « *la ville est un tourbillon, il faut classer ses impressions, reconnaître ses sensations et faire choix des méthodes curative et bien faisantes* » (LE CORBUSIER. 1980, p 54), Il réduisait cependant quelque chose de très complexe et difficile à cerner (la ville) à des lois et normes aussi incapables de penser la ville dans ses diverses dimensions physique et sociale.

⁴ Pour une meilleure compréhension de ces courants voir VERDIER Ph. (2009) où il explique l'évolution des pensées de la ville en partant de la première moitié du XX^e siècle vers le XXI^e siècle notamment le résumé de ces étapes en page 126, mais aussi le tracé fait dans l'ouvrage collectif « *projet urbain : ménager les gens, aménager la ville* » sous la direction de TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (1998)

Cet urbanisme de *plan-masse* était une *erreur stratégique* (LACAZE J. P. 1988) puisqu'il ne tenait pas compte de l'évolution très rapide de la société, des pratiques et des enjeux, outre qu'il présentait beaucoup d'insuffisances techniques face aux problèmes que rencontre la ville, en proposant des solutions et des méthodes standards face à des situations évolutives et diversifiées.

Cette démarche fonctionnaliste commence à révéler ses faces cachées vers les années 60, où les espaces résidentiels étaient rejetés par leurs habitants à cause de la mauvaise qualité des bâtiments et des espaces de vie construits très vite et à bas prix sous la pression de l'urgence. Mais « *à force de sacrifier l'essentiel pour l'urgence, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel* » (EDGA MORIN, 2004, p51), la concentration sur l'aspect social devenait crucial pour répondre aux espérances de ceux qui vivent la ville, là l'urbanisme fonctionnaliste est remis en question puisque « *le véritable travail urbanistique consiste à savoir distinguer le permanent et l'éphémère, le superficiel et l'artificiel.* » (MANGIN D & PANERAI PH. 2009, p 162), mais cette remise en cause n'a pas cherché à remplacer l'urbanisme fonctionnaliste par un autre elle a simplement « *...battu en brèche le mythe de la scientificité et objectivité du fonctionnalisme* » (TOMAS F, 1998, P 16).

Dans cette remise en question, les sciences sociales ont joué un rôle très important en orientant la vision vers la ville en tant qu'espace vécu tant social que physique.

Vers les années 70, l'économie entre en crise, il fallait revoir les manières de faire la ville puisqu'elle était nécessaire au redécollage économique et à la création d'emplois et d'entreprises ; ainsi, la ville devenait un *produit à commercialiser* (MERLIN P & CHOAY F. 2000) et la concurrence alors prend de la place.

Donc, une nouvelle vision d'un côté et une nouvelle manière de faire la ville de l'autre sont devenues obligatoires pour remédier à la vision « *limitée* » et réductrice du fonctionnalisme, qui entre autres impliquait : des limites administratives à travers un découpage strict de l'espace, une rigidité de l'action où le retour en arrière n'est pas admissible et où l'habitant est exclu et reste un spectateur face à la production de l'espace où il vit.

Ceci plaide pour une nouvelle planification se nommant stratégique, qui combine planification économique et planification spatiale et les coordonne avec les évolutions sociales et les aspirations de l'habitant pour atteindre l'équilibre des territoires.

1.2.2. La planification stratégique et le Néo-urbanisme

La réponse à la remise en question de l'urbanisme fonctionnaliste est une nouvelle planification (ASCHER F. (2001a) ; BEREZOWSKA-AZZAG E. (2012) ; BOURDIN A. (2001) ; CLAUDE V. (2000) ; HAYOT A. (2000) ; MASBOUNGI A. (2001)). Celle-ci se veut de qualité et non de chiffre, prend en compte les besoins et espérances des habitants et est plus à leur écoute, intervient en considérant le contexte et en se rapprochant plus de la réalité concrète, réunissant la multitude de compétences pour une meilleure fabrication de la ville et surtout arrive à jongler entre long et court terme et aussi entre intérêts publics et privés.

La prise en compte de l'habitant et de la société qui se développe, de l'environnement et des préoccupations écologiques et de l'économie qui n'est jamais stable conduit à l'équilibre des sphères

du développement durable, donc pourrait-on avancer que la planification stratégique est un instrument incontournable du développement durable ?

En effet, un nouvel urbanisme surgit : le « *néo-urbanisme* » (ASCHER F. 2001) qui cherche cet équilibre. Il se veut prospectif, réflexif, itératif, privilégiant la qualité et non la quantité, flexible, réactif, prend en charge les besoins diversifiés de la société individualiste et différenciée, agissant par la négociation et le compromis et non par les règles majoritaires, privilégiant le contrat à la loi et la solution ad hoc à la norme et enfin précautionneux, tenant en compte les principes du développement durable (Ibid.).

Dans le même sillage, J.P LACAZE (LACAZE. 1988, p 186), a proposé une synthèse des critères de choix des méthodes d'interventions sur l'urbain ; selon la nature de l'objectifs à atteindre⁵, la méthode d'urbanisme varie entre la planification stratégique, la composition urbaine, urbanisme participatif et urbanisme de gestion.

Certaines de ces méthodes entrent dans l'axe du *néo-urbanisme* (ASCHER F, 2001), mais chacune traite une dimension différente (temps, espace, homme et service).

Donc, mettre en œuvre la planification stratégique dans l'urbain nécessite des transformations dans l'organisation des études, dans la prise de décision ainsi que dans la procédure employée. « *Le néo-urbanisme est une démarche particulièrement ambitieuse, qui nécessite plus de savoirs, plus d'expériences et plus de démocratie* » (Ibid. p 99).

Enfin, le recours à cette planification a mis en évidence la volonté de renouveler l'urbanisme en passant d'un urbanisme de plan à celui de projet et dans cette planification, le projet urbain occupe une place centrale (INGALLINA P. 2001).

1.2.3. Écosystème urbain : Une nouvelle vision de la ville

Avec la progression du processus de planification, les courants qui résultent des tendances urbaines et l'apparition du projet urbain, l'urbain n'est plus ce qu'il était, il est considéré comme un tout emboîté, dès lors, plusieurs ressemblances ont été identifiées entre la forme et le fonctionnement d'un écosystème et ceux de l'urbain.

En effet, « *La ville est le résultat d'innombrable micro-actions se combinant de façon largement aléatoire* » (EVETTE T, 2005, p13), Toute intervention sur la ville doit être bien réfléchie vue que les composantes de la ville sont emboîtées et très liées parfois contradictoires, cependant influençant les unes sur les autres. De ce point de vue, l'intervention sur l'urbain par le projet considère la ville comme un écosystème où l'équilibre de ses composantes est nécessaire.

La transposition des notions entre écosystème et urbain a commencé d'abord par l'approche de la typolo-morphologie urbaine avec ROSSI, MURATORI, CANNIGGIA, puis l'approche de

⁵Ces objectifs peuvent être : modifier les structures de l'espace urbain, aménager de nouveau quartier, améliorer la vie quotidienne des habitants ou renforcer la qualité des services existants.

physiologie de l'ensemble urbain utilisée par RESS, WACKERNAGEL, ..., arrivée à l'intelligence urbaine avec HALL, KNOEPFEL, ASCHER, BERZOWSKA-AZZAG...

De ce fait, ces approches ont conduit à représenter la ville (d'une manière anthropomorphiques) comme un organisme vivant qui a une ossature, des muscles, un système de consommation, système nerveux, un système de communication... et à la désigner comme un écosystème urbain, puisque on ne peut plus intervenir ou étudier la ville sans la prendre dans un contexte global et plus large intégrant toutes ses composantes et son environnement vu que son fonctionnement dépasse amplement le territoire qu'elle occupe.

Ce concept d'écosystème apparut au début du XXe siècle, réunit les communautés vivantes et leur milieu de vie ainsi que les relations et interactions entre eux, un écosystème doit se maintenir constamment en équilibre en utilisant des boucles de régulation (feedbacks).

L'application du concept d'écosystème à la ville permet de concevoir, de visualiser et comprendre les rapports d'interactions et d'influences qui peuvent y exister dans sa globalité et avec son environnement et cela permet aussi de voir les répercussions de toute intervention, grande ou petite, sur l'ensemble entier qui est l'urbain, mais surtout prévoir ces répercussions veut dire pouvoir les gérer à temps.

Néanmoins, l'application du concept d'écosystème à la ville a des limites, puisque les différences entre l'écosystème naturel et l'écosystème urbain sont apparentes, RONDEL C (RONDEL C. 2008), les synthétises en 5 points :

- L'hétérotrophie ;
- La dépendance aux apports externes ;
- L'incapacité de recycler efficacement les déchets ;
- Un système de contrôle social et politique présent dans l'urbain
- Le contrôle majoritaire de cet écosystème urbain par une seule espèce « l'Homme ».

Donc, la ville est considérée comme un écosystème mais qui n'est pas autonome et non perfectionné, mais pour certains auteurs notamment SILVESTRE Voisin, TERRIN J.J, la ville n'est pas un écosystème comme les autres, elle est plutôt un *écocomplexe abritant plusieurs écosystèmes* (TERRIN J.J. 2014).

Un écosystème n'est jamais totalement isolé de l'extérieur, il est ouvert et connecté à d'autres écosystèmes. C'est le cas même de l'écosystème urbain usant et consommant des énergies et des matières, il devient de ce fait fragile à cause de la consommation non modérée des ressources, fragilisant les autres écosystèmes par la pollution et le non renouvellement des énergies et ressources.

L'écosystème urbain est basé sur trois sphères : sociale, économique et environnementale qui doivent être en perpétuel équilibre ; celui-ci peut être perturbé par les changements économiques, l'évolution de la société ou même les catastrophes naturelles et le réchauffement climatique. Pour que cet écosystème devienne durable, le maintien de l'équilibre entre ses sphères et bouclage des cycles qui le constituent sont impératifs afin de s'assurer qu'il ne vit pas au détriment des autres écosystèmes.

Il est caractérisé par deux dimensions (BERZOWSKA-AZZAG. 2011) qui peuvent être élargies grâce à la vision éco systémique :

- La dimension spatiale constituée de l'espace naturel et l'espace bâti ;
- La dimension temporelle : composée de trois échelles (stratégique, tactique et opérationnel).

Toutefois, même si cette conceptualisation d'écosystème est très importante et permet de bénéficier de plusieurs avantages, elle reste peu appliquée lors de la réalisation des projets urbains puisque la réussite d'une planification éco systémique est très difficile voir inapplicable.

SPIRN A.W cité par RONDEL C (RONDEL C. 2008) explique que cette difficulté réside dans :

- L'incapacité de percevoir la ville comme un élément naturel ;
- L'existence de barrière entre les différentes disciplines scientifiques ;
- Le manque d'éducation environnementale.

Enfin, l'approche écosystémique considérant l'urbain comme un système vivant organisé, « *un tout supérieur à la somme de ses parties* » (LIERDEMAN E. 2010) appuie les principes du développement durable puisque la notion d'écosystème urbain « *contribue à faciliter la régulation du processus urbain par les principes de développement durable* » (LAVILLE B. 2012). Ainsi, elle peut concourir à rendre la **ville durable** et à résoudre les propres difficultés que celle-ci subit et dont elle est elle-même la source.

1.3.Le projet urbain

Face à l'ampleur du phénomène d'urbanisation, l'ouverture des villes au marché, la concurrence existante entre elles et la grande place que celles-ci occupent dans l'économie mondiale avec l'implantation des entreprises et la création d'emplois, la nécessité de bâtir des nouvelles démarches de gestion et de développement des villes devient flagrante, comme l'exprime BEREZOWSKA-AZZAG en disant que « *...la complexité des phénomènes urbains rend aujourd'hui les méthodes de planification traditionnelles obsolètes* » (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012, p236). La planification stratégique qui conjugue les trois dimensions sociale, économique et spatiale, ne peut se passer de son instrument majeur qui est le projet urbain. Alors, se pourrait-il que le projet urbain soit le remède pour rendre la ville durable ?

« *Toute intervention sur la ville est aujourd'hui qualifiée de projet urbain* » (REY J. 1998. P35) ; la notion du projet urbain est très fréquente dans plusieurs discours, ceux des politiciens en essayant de gagner la confiance des électeurs, ceux des professionnels en essayant de légitimer et de nommer les actions qu'ils produisent et les conceptions dont ils sont pères ; cependant la notion reste floue et porteuses d'ambiguïté.

« *En un peu plus d'une décennie, à l'initiative d'un milieu professionnel qui s'affirme, la notion de projet urbain complexe et évolutif a définitivement pris le pas sur celle du plan masse⁶ figé, qui a longtemps prévalu* » (VERDIER Ph. 2009. P168). Ainsi, il est presque communément admis que l'idée même du projet urbain provient d'une critique de l'urbanisme règlementaire et technocrate, cependant, les chercheurs dans plusieurs disciplines, professionnels (architectes, urbanistes, aménageurs, planificateurs.), élus et politiciens s'interrogent tous sur la définition et le sens même du projet urbain, les questions sont multiples et les réponses restent cependant incertaines.

Si le projet urbain est une critique de l'urbanisme fonctionnel, qui se préoccupe plus du respect des règles que de la ville elle-même en tant qu'espace des pratiques sociales, suffit-il juste d'ajuster ces règles et réadapté cet urbanisme ? Faut-il simplement plus de compétences pour la conception et la mise en œuvre des actions urbaines ? Une pluridisciplinarité et réconciliation de toutes les sciences sera-t-elle la réponse adéquate ? Faut-il se projeter et voir les faits sur le long terme et d'un œil global ou mieux se concentrer sur le localisme et l'instant présent ? Ou enfin, faut-il tous révolutionner : méthodes, visions, planification, prospection et approches pour perfectionner la fabrique de la ville ? Plusieurs questions pour qualifier les évolutions de la fabrique de la ville.

1.3.1. L'avènement du Projet Urbain

La notion du projet urbain est apparue vers les années 60 et 70 avec la crise économique (choc pétrolier) et la fin de la période d'expansion ; on essayait de se rapprocher de la réalité et des aspirations des habitants et on remettait en question la planification trop mécanique et figée dans des lois et règles qui ne convenaient plus. Ses origines remontent à cette crise de la ville et aux changements qu'elle a connus entre autres : l'évolution des modes de vie, la décentralisation, les préoccupations écologiques...etc.

Dans cette période, une *tension* (VARPRAET G. 2000, p58) se déclenchait, entre critique du programme et formulation de projet d'une façon bureaucratique et technocratique (critique du fonctionnalisme) et une *révolte* (PINSON D, 2000, p80) qui marque la contestation du pouvoir par le peuple (critique du politique et des méthodes de gouvernement ainsi que la légitimité des concepteurs). On voulait rompre avec les pratiques planificatrices qui ont duré plus de 20 ans et « *pour les professionnels, « faire le projet urbain » serait une façon de se démarquer et de dire qu'il n'est plus possible de « faire de l'urbanisme* » » (CLAUDE V. 2000, p 63).

La notion du projet urbain est utilisée pour restreindre des processus complexes et multiples liés à la planification, la conception et la réalisation dans l'urbain en apportant la notion de *projet* en tant que nouveauté empruntée au monde de l'entreprise.

Cependant, la notion du projet a gagné sa gloire actuelle avec l'apparition des friches dans le milieu urbain. Ces friches étaient l'œuvre de la décentralisation et de la crise économique sévère. A cette période, Les entreprises se délocalisaient pour chercher d'autre contextes concurrentiels où elles

⁶ Le plan-masse est défini par VERDIER Ph comme étant *un plan qui synthétise la disposition des masses bâties sur un terrain à urbaniser* (VERDIER Ph. 2009. P168).

pourraient faire plus de gains, laissant ainsi des friches appelées industrielles ; cependant ce ne sont pas les seules friches qui apparaissaient ; les réorganisations politico-institutionnelles ont produit des friches administratives, militaires et sanitaires aussi l'apparition de friches portuaires, aéroportuaires, ferroviaires et résidentiel issues des nouvelles exigences sécuritaires, technologiques et même fonctionnelles.

Ces friches qui sont des vastes territoires urbains étaient convoitées du fait de leurs situations stratégiques dans le milieu urbain, de leur accessibilité souvent bonne et surtout pour la rente foncière qu'elles apportent.

La démarche de planification et d'intervention sur l'urbain par le biais du projet urbain a été déclenchée en premier lieu en Italie, avec l'opération de Bologne à la fin des années 60, où la ville était considérée comme un tout global comprenant différentes entités spatio-fonctionnelles, socio-économiques, paysagères et écologiques qui s'emboîtent. Cette démarche est issue d'une approche physique avec les analyses typo-morphologiques (AYMONINO, ROSSI, MURATORI, CANIGGIA) et une réflexion sur le devenir du patrimoine et des tissus urbains, mais cette démarche n'a pas été baptisée « projet urbain ».

Alors la démarche gagne du terrain, d'abord en France, avec l'opération des Halles de Baltard, lancée en 1967, qui a engagé un grand débat social et cela a conduit à une conception progressive du projet en l'adaptant aux critiques et échanges entre population et pouvoirs publics ; cette opération a fait naître la nouvelle vision « le projet urbain » qui est sous forme d'une incontestable conception collective, mais n'en a pas hérité du nom également.

Ensuite, en Grande-Bretagne dans les années 70 et 80 avec les opérations régénération des quartiers et des friches urbaines en transformant *le gouvernement local à une gouvernance locale* et depuis, le projet urbain baptisé ainsi, devient *un mode de planification particulièrement estimé* (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012).

Dès lors, le projet urbain entre dans les démarches de planification de presque tous les pays développés. Cependant cette notion, malgré le succès qu'elle a connu, reste floue et imprécise mais toujours au cœur des débats.

Cependant, J. Y TOUSSAINT et M Zimmermann (TOUSSAINT J. Y et Zimmermann M, 1998) affirment que des *pratiques distantes et marginales* liées au projet urbain sont apparues avant même 1960, dans l'année 1954 en Algérie, elles étaient liées à une demande politique scientifique dans les conditions de crise, mais l'appellation était « *plan d'aménagement* » plutôt que « *projet urbain* ». Le maire d'Alger « CHEVALLIER » pensait l'aménagement de la ville comme un moyen de sa politique en pensant aux actions et aux opérations d'une manière globale.

Quasiment tous les discours produits par les auteurs dans une tentative de retraçage de l'émergence du projet urbain suivent une même composition, celle-ci commence par une *remise en cause* du fonctionnalisme et une *mise en scène* d'une crise puis la justification de cette crise par des *raisons* et la *désignation des responsables* et enfin *proposition de nouvelles méthodes et démarches* à suivre pour que le projet soit urbain (RAHIM K. 2004, p76).

Après cette courte présentation de l'émergence et de l'apparition de la notion du projet urbain, on ne peut s'empêcher de se demander : quel est le sens et la définition de cette notion ?

1.3.2. Le projet urbain, Tentative de définition

Une pluralité de chercheurs, architectes, urbanistes et professionnels et de plusieurs autres disciplines se sont penchés sur la tâche de la recherche d'une définition fixe, claire et qui peut préciser le sens de la notion de *projet urbain*⁷. Plusieurs définitions existent, cependant la notion reste toujours floue et les chercheurs ne sont pas parvenus à un consensus sur une définition englobant la diversité de ses aspects. Leurs avis restent ainsi, divergents à tel point qu'une « *certaine confusion règne autour du sens de la notion de projet urbain* » (CLAUDE V.2000. P 61) et dans cette confusion « *parler du projet urbain, c'est parler de tous et du rien* » (RAHIM K. 2004, p13).

Dans cette pluralité de définitions, qui crée une confusion et imprécision de la notion mais en même temps lui confère une richesse dans son contenu, nous allons essayer de frayer un chemin et arriver à une synthèse qui pourra réunir les aspects caractérisant le projet urbain.

Pierre MERLIN et Françoise CHOAY mettent l'accent sur l'ambiguïté qui règne sur la notion et l'incapacité de différencier de manière définitive « projet de ville » et « projet urbain », ils qualifient le projet urbain de nécessaire pour le maintien et la création d'emplois dans la ville, qu'il relève du modèle négocié de la planification et qu'il occupe une place vitale dans la planification stratégique. Ce qu'ils présentent vise surtout à mettre en exergue l'aspect économique que le projet urbain traite de manière à rendre la ville un produit à commercialiser à cause de la concurrence austère qu'elle subit. De ce fait ils « *ont esquivé de manière très habile une définition directe* » (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012, p65).

Tandis qu'Ariella MASBOUNGI préfère le définir de manière très directe en disant que « *...le projet urbain est une stratégie pensée et dessinée de la ville. Il est une expression architecturale et urbaine de mise en forme de la ville qui porte des enjeux sociaux, économiques, urbains et territoriaux* » (MASBOUNGI A. 2002, p23).

Pour sa part, Patrizia INGALLINA, met l'accent sur le côté relationnel, où le projet urbain est d'abord *une pensée de la relation* (INGALLINA P. 2001, p 8), puis elle présente ses différentes valeurs à savoir la valeur politique, économique et financière, culturelle, sociale et spatiale, architecturale et urbanistique.

J RAVETZ (cité par BEREZOWSKA-AZZAG. 2012) considère le projet urbain comme projet stratégique de planification intégrée de développement durable et il présente le projet urbain dans toutes ses dimensions (sociale, environnementale, territoriale et aussi participative) son approche représente l'approche anglo-saxonne du projet urbain.

⁷ L'intérêt que porte les chercheurs pour cette notion est confirmé par la production d'ouvrages, d'article abondants et l'organisation d'une masse de rencontres, colloques et séminaires sur le sujet.

BEREZOWSKA-AZZAG rejoint cette approche en la qualifiant de *bien plus complète* (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012, p64) et met en évidence l'approche environnementale occultée par les autres définitions. Pour elle, le projet urbain complète la planification règlementaire et opérationnelle par une « *démarche stratégique de réflexion qui formule et concrétise le concept éco systémique du développement de l'aménagement d'un ensemble urbain comme expression de politique urbaine de développement durable* » (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012, p66). Elle affirme ainsi, que le projet urbain n'est ni un instrument d'urbanisme, ni un plan mais il est complémentaire de l'Agenda 21.

Alain AVITABILE stipule que le projet urbain définit un *cadre et une stratégie d'action* pour produire des *dynamiques urbaines* (AVITABILE A. 2005), il met l'accent sur le jeu d'acteurs et les différentes échelles de son intervention ; ainsi il rejoint les différents auteurs qui présentent le projet urbain comme une *médiation* (Bernard SALIGNON, Chris YOUNES, Nadia ARAB) pour constituer un fondement d'une politique et une capacité de réunir et faire bouger divers acteurs pour une *co-production* de la ville.

Plusieurs autres auteurs ont tenté de définir le projet urbain. Ils le rapportent parfois à la vision sociale et l'amélioration de la qualité de vie, le mettent en relation *avec l'espace-temps et les actions* (TSIOMIS Y et ZIEGLER Y), le considèrent comme un *moyen de légitimité électorale* et lui attribuent le statut de *démarche* plutôt que de procédure, dire qu'il s'agit d'une *compétence* et non d'une profession et qu'il prend la ville en tant que relations entre plusieurs composantes et non comme objet-temps-espace séparément (DEVILLERS C).

En examinant ces définitions, nous nous rendons compte que les unes évoquent des aspects du projet urbain que les autres ne mentionnent pas. On se demande alors : sont-elles complémentaires les unes les autres ? Ou contradictoire ?

Nous pouvons affirmer par ces différentes définitions qui proviennent de réflexions à partir d'expérience multiples et étendues, que la notion du projet urbain est polysémique. Cependant elle n'est pas ambivalente, ces définitions se complètent les unes les autres mais ne se contredisent pas et c'est justement cette diversité et pluralité qui apporte plus de richesse au contenu du projet urbain et *le succès* même de la notion revient à son *ambiguïté* comme le déclare Philippe GENESTIER (GENESTIER Ph. 2001), en donnant aux acteurs l'éventualité de créer, de concevoir et d'inventer.

Néanmoins, le projet urbain se doit d'être *réaliste* et doit pouvoir se concrétiser en définissant clairement la stratégie qu'il vise par une *fermeté de ses objectifs* (MASBOUNGI A. 2001, p45) et la description des moyens de la réalisation avec une souplesse de méthodes et une créativité certaine. VERDIER Ph présente cinq caractéristiques *indissociables* du projet urbain (VERDIER Ph. 2009. P170) :

- Le projet urbain est *évolutif* et porte sur le temps long ;
- Le projet urbain *intègre plusieurs échelles* ;

- Le projet urbain est *unique et local* dans un monde globalisé ⁸;
- Le projet urbain « *absorbe* » et traduit les aspirations des habitants ;
- Le projet urbain est *fonctionnel, durable et faisable*.

Dans cette grande quantité de définitions, nous ne pouvons pas faire état d'une définition unique et ferme de la notion ; toutefois, quasiment toutes ces définitions renvoient à une dimension qui les réunit, **la stratégie** ; cette notion de « stratégie » est présente dans presque tous les discours sur le projet urbain. De ce fait, peut-on s'accorder à dire que ***le projet urbain est une stratégie réfléchie prenant la ville comme cible pour perfectionner sa gestion, sa transformation, optimiser son développement et anticiper et cerner les interactions qui y existent ?***

Pour répondre à cette question, une lecture approfondie des définitions déjà présentées est nécessaire pour synthétiser les approches et les tentatives de définition.

Ainsi, nous pouvons dire que le projet urbain prend la ville pour cible en utilisant une nouvelle approche, celle du « *projet* » et non celle du plan. Cette approche de *projicio*⁹ (qui porte en elle-même la notion de la future par sa signification) vise à combiner une vision stratégique et actions ponctuelles, elle s'imprègne du contexte local et agit sur l'ensemble de l'urbain.

Le projet urbain conjugue économie et société dans le cadre d'une intervention sur l'espace. Il rejoint également le courant de développement durable où la ville est un écosystème, un tout emboîté et dans lequel les composantes interagissent. Il est le produit d'un choix politique et bénéficie de son portage, pourtant n'exclut pas l'initiative et la participation du secteur privé et des usagers et habitants de la ville.

Le projet urbain doit répondre aux enjeux auxquels la ville moderne est confrontée entre autres :

- Le développement économique, la concurrence, la compétitivité et l'attractivité pour répondre à la logique du marché ;
- La recherche d'originalité par : la conquête d'identité, la valorisation du patrimoine, le travail sur les tissus existants par le traitement des friches ;
- L'amélioration de la qualité de vie et du cadre bâti à travers le traitement des espaces publics, qui sont considérés comme la *clef de voûte* du projet urbain (TOMAS F. 1998) ainsi que l'habitat, les équipements publics et les infrastructures ;
- La concrétisation de la mixité et cohésion sociale et la sécurité urbaine ;
- La question du transport urbain et la mobilité qui est toujours à l'ordre du jour lorsqu'il s'agit de la ville condensée ou éclatée ;
- La diminution de l'étalement et la périurbanisation ;

⁸ Ce que VERDIER Ph définit comme étant unique et local, le projet urbain qui procure le sentiment rassurant qu'*on habite « quelque part et nulle part ailleurs » et pas dans une « ville produit » interchangeable avec n'importe quelle autre* (VERDIER Ph. 2009. P174).

⁹Un mot latin qui signifie jeter en avant et expulser, c'est la notion sur la quelle est forgé le mot *projet*.

- La bonne gouvernance urbaine qui prend en charge les divergences d'intérêt des fabricants de la ville et qui met l'habitant en position de décideur ;
- Enfin le développement durable qui constitue un des enjeux les plus importants pour la ville d'aujourd'hui et celle de demain.

Si le projet urbain arrive à matérialiser cette façon de *penser l'urbain dans sa globalité* (INGALLINA. 2010) pour répondre aux enjeux de la ville moderne, c'est là que nous pouvons affirmer que la fabrique de la ville est réussie.

Pour se faire, le projet urbain se doit de s'adapter à :

- ✓ **Une gestion de temps** en *quatre niveaux* (BLANC GERARD. 1998) : le temps de la ville (entre 10 et 30 ans) ; le temps des opérations d'aménagement (de 5 à 15 ans), le temps de l'économie qui est constamment en changement et enfin le temps de la gestion quotidienne

Cette gestion de temps devient difficile lorsqu'il est question d'articuler entre les effets immédiats et la stratégie moyen/long terme. En effet, ***comment concrétiser des actions au moment actuel qui auront des portés stratégiques sur le long terme ?*** Tel est la question de cette articulation, mais aussi, ***quelle stratégie long terme qui peut donner des résultats à l'actuel ?***

Toutefois, comme l'affirme INGALLINA : « *il doit être claire qu'un projet urbain ne se fait pas en un jour, mais il accompagne le processus de transformation urbaine dans la durée, il ne peut donc pas répondre à la logique de l'urgence souvent invoquée par les maires* » (INGALLINA. 2010, p10). En effet, le projet urbain doit être continu mais aussi, même si le projet veut dire se projeter vers le futur, il faut pointer le doigt sur le fait que « *le projet urbain se situe entre future et passé* » (HAMONT cité par INGALLINA in INGALLINA. 2010).

De ce fait, le projet urbain est aussi une question de continuité historique par l'étude du passé et la préservation de la mémoire collective et comme l'exprime bien DEVILLERS : « *le projet urbain se situe entre la mémoire et l'avenir d'une ville* » (DEVILLERS Ch. 1996). On parle ainsi de gestion de temps.

Enfin, ces différents temps sont perçus de manière différente selon l'acteur concerné tel que : pour un élu, ce temps est la durée de son mandat, pour une entreprise c'est la durée de réalisation du projet urbain et pour un habitant il s'agit de son quotidien.

Cette perception diversifiée engendre souvent des difficultés de communication et de trouver un consensus qu'il faut régler par une autre gestion, celle des jeux d'acteurs.

- ✓ **Une gestion des jeux d'acteurs** : ces acteurs sont divers et l'habitant est un des plus importants. Ce jeu d'acteurs se forme autour des divergences et convergences d'intérêt formant *un système* (BOURDIN A. 1996) qui s'articule autour des relations du marché, des forces politiques, des échanges d'informations, des compétences professionnelles et des réalités vécues.

Cette gestion est déterminante pour le partage et la définition des rôles et des responsabilités ainsi que pour le consensus qui devra se dégager par une négociation mettant tous les acteurs d'accord et sur la même longueur d'onde vue que leurs intérêts divergent : collectifs qui est cette conception du projet ou individuel qui est de développer chacun son propre gain. Ces deux objectifs sont le plus souvent contradictoires. Enfin cette gestion est primordiale pour rapprocher la décision de l'habitant qui subit et vit la ville.

- ✓ **La gestion de l'espace** : qui est l'essence même de l'urbanisme. En effet, n'est-il pas la science et l'art de gérer l'espace ? dès lors le projet urbain se doit de gérer l'espace avec une vision prospective et visionnaire mais n'excluant pas la gestion quotidienne. Ainsi, le *projet urbain est pensé à la fois de loin et de près* (VERDIER Ph. 2009). En effet, comme le définit VERDIER Ph : « *c'est voir la chose au niveau du sol comme un piéton, et les voir en vue aérienne, avec l'environnement autour* » (Ibid. P173).

Cette gestion apporte au projet sa dimension urbaine, mais aussi lui confère un aspect non virtuel et où le projet urbain devient réel et bien concret, non pas des paroles et une stratégie dans l'imaginaire.

- ✓ Enfin, **la gestion espace/temps entre global et local ou la contextualisation** : Il existe une difficulté de gestion de l'urbain lorsqu'il s'agit de différencier sans mettre en contradiction la dimension du local et la dimension du global de la ville, c'est là qu'intervient la gestion de la relation espace/temps entre le local et le global.

La relation entre le local et le global est très étroite, puisque le développement local est nécessaire et peut contribuer à un développement global (MAGNAGHI. 2000) sans être centré sur la globalisation économique et sur la forme et la formation des métropoles.

Cette gestion commence par ce que MAGNAGHI appelle la *soutenabilité politique* c'est-à-dire que la communauté locale est capable de développer une forme d'*autogouvernement local* fondé sur la participation et la concertation donc une rencontre entre une politique institutionnelle venant de haut et des réseaux sociaux provenant de la base.

Le rapport entre global et local est très conflictuel, il peut être géré de trois façons (Ibid.) :

- Le fonctionnalisme : où le projet de développement local est intégré dans le processus global, ainsi les potentialités et ressources (surtout culturelles) du local sont négligées ;
- L'équilibre : en valorisant les potentialités et les particularités du local en les globalisant. Cependant, cet équilibre est le plus souvent corrompu par le penchement vers le global, le développement local se voit ainsi absorbé par les tendances concurrentielles de la globalisation.
- Le développement local gagne : c'est ce que MAGNAGHI baptise *la globalisation par le bas*, dans cette approche, la construction du global se fait par des *relations non hiérarchiques* mais

plutôt *solidaires* entre global et local en valorisant les singularités et potentiels du local¹⁰, le développement local devient ainsi la base du développement du global.

Néanmoins, la question qui se pose est ***comment créer une globalisation par le bas ?***

La globalisation par le bas commence d'abord par la revalorisation de la notion de l'espace public pour plus de convivialité et d'appréciation de la différence culturelle et favoriser l'échange sous toutes ses formes : sociale, culturelle et économique. Ensuite, la concertation et la participation sous ses formes les plus diverses en assurant l'équité sociale, enfin, la valorisation des ressources et potentialités du local.

MAGNAGHI détermine les principes de concrétisation de cette globalisation en quelques points qui sont :

- L'habitant devient producteur et participe aux échanges et à l'évolution ;
- La concrétisation d'une vision reliant les projets locaux entre eux avec une actualisation de ces projets et leur intégration dans la transversalité ;
- Le développement partenariat ;
- La diversification des activités ;
- Le développement des savoirs contextuels.

Donc pour une meilleure gestion globale, il faut se concentrer sur la gestion locale en *favorisant la croissance des sociétés locales* (Ibid.) qui en elle-même répond au défi de la globalisation, cela permet d'innover des projets se situant à la croisée de la politique stratégique institutionnels (global) et des projets initiés et proposés par la base de la société (local).

Après ce traçage de la pluralité des définitions de la notion du projet urbain, il est à signaler que son succès est incontestable et sa démarche est aujourd'hui, adoptée par quasiment tous les pays développés et même ceux en voie de développement, toutefois, ce succès est conjugué à une ambiguïté et imprécision du sens.

Cependant, nous estimons qu'il ne faut pas se figer face à ce flou mais plutôt s'étaler sur l'innovation, la créativité et les mutations que le projet urbain apporte tant dans le vocabulaire urbain que dans les méthodes, procédures et manières de faire. Dès lors, nous allons procéder de façon à examiner le projet urbain comme :

- ✓ Une démarche visant à fonder une stratégie de développement urbain durable ;
- ✓ Un outil de concrétisation de la gouvernance urbaine dans un jeu d'acteurs complexe et de la coproduction de la ville ;

Ces aspects sont regroupés dans la démarche du projet urbain, où nous pouvons l'analyser comme une doctrine qui apporte la nouveauté, la créativité et une flexibilité de l'action sur l'urbain.

¹⁰ Il faut différencier le local et le *localisme*, ce dernier signifie isoler le territoire et le repli sur soi même.

1.3.3. La démarche du projet urbain :

Face à la complexité de la ville, la créativité doit être de rigueur, cette créativité touche à plusieurs aspects : les objectifs doivent être clairement définis et précisés de façon à être fermes, l'action doit découler du contexte local et réel mais qui y apporte des réponses originales et enfin la réversibilité se doit d'être présente.

La démarche du projet urbain : une question de processus itératif¹¹

TOUSSAINT J. Y et ZIMERMANN M proposent une démarche en 3 phases pour le projet urbain (TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. 2000) ; d'abord *un diagnostic* qui part de l'analyse de l'existant « *lire l'espace* » qui donnera naissance aux objectifs et enjeux du projet urbain puis, *un avant-projet* se servant de la pluridisciplinarité pour se définir et qui débouchera sur une évaluation des propositions, pour finir, *la localisation, formalisation et simulation* des dispositifs techniques et spatiaux. Dans cette démarche, en va et vient est présent. On parle ainsi d'itération.

En effet, selon BEREZOWSKA-AZZAG, le projet urbain suit une *construction itérative et flexible* qui permet une *amélioration continue* du projet, elle passe par les étapes suivantes : *l'initiative, la maturation, l'élaboration du projet de territoire puis la programmation des actions et enfin leur mise en œuvre avec un monitoring* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012).

VERDIER Ph qualifie également la démarche du projet urbain de démarche itérative cependant, il la présente en cinq étapes d'élaboration : Découverte et diagnostic ; réflexion programmatique et esquisses exploratoires ; images-exemples et concertation ; plan-guide et communication et premières réalisations et « retour sur projet » (VERDIER Ph. 2009).

Toutefois, quel que soit la description des étapes et leur nombre, il est admis que l'itération est un des fondements de la démarche du projet urbain. Elle permet une amélioration et une réversibilité de l'action.

La démarche du projet urbain : le projet surgit d'un contexte local

Même si le projet urbain et en contrepoids avec la notion de la planification, il ne s'en détache pas pour autant. Bien au contraire, la planification est l'une des dimensions les plus importantes du projet urbain. D'ailleurs, elle redonne toute son importance à la notion du temps qui, comme nous l'avons mentionné, est une des gestions que le projet urbain se doit de prendre en charge. Avec cette dimension, toute intervention sur la ville est considérée comme incertaine et il faut se projeter vers le futur pour visionner ses répercussions.

Toutefois, le démarche du projet est en contradiction avec les méthodes de planification anciennes, elle se déclenche dès que le besoin apparaît, utilise le projet par opposition au plan et les acteurs sont tous concernés et concertés, l'innovation des méthodes, outils et dispositifs est alors inéluctable. Cette

¹¹ La démarche itérative consiste à « *refaire un projet plusieurs fois, en cumulant les acquis et les nouveaux savoirs* » (VERDIER Ph. 2009. P12) ; ce processus sera détaillé plus loin.

contradiction revient au fait que les méthodes de planification anciennes appliquent des décisions prises ailleurs, dans d'autres contextes et d'autres circonstances à un contexte différent, en *pensant globalement et agissant localement* (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012 p 62). Mais avec la démarche du projet urbain c'est l'inverse qui conduit à une bonne planification, c'est-à-dire « *penser localement et agir globalement* » (Ibid.) et comme l'explique REMY JEAN : « *le projet urbain ne se réduit pas à appliquer à un lieu, des principes génériques mis au point ailleurs. Il doit surgir de la dynamique locale* » (REMY JEAN. 1998. P5)

Donc le projet urbain doit être élaboré à partir des objectifs et des besoins locaux dont le diagnostic est l'outil impératif de détection, puis les scénarios d'évolution seront confrontés et négociés avec les acteurs pour aboutir à des programmes d'actions opérationnels qui ont une vision globale et étudient les répercussions du projet sur l'ensemble du territoire.

Donc, le projet urbain commence par le diagnostic venant du local et visant à déterminer les besoins, il faut que ces derniers soient bien étudiés. Leur identification est très difficile, de par le fait que l'habitant qui subit la ville est le plus adapté à cette identification mais aussi le fait que plusieurs autres acteurs en sont concernés. Nous parlons ainsi de participation ; cependant est ce que cette participation se limite à ce diagnostic ou va au-delà ?

La démarche du projet urbain : un urbanisme participatif

Dans sa première étape, la démarche du projet urbain, qui est cruciale pour identifier le besoin, se sert de la programmation. Cette dernière doit être améliorée plus que celle que les méthodes anciennes utilisent, elle doit aller non seulement du diagnostic, pour la formulation des besoins, à élaboration du programme et son exécution, tenant compte des pratiques, usages et fonctions, mais également poursuivre jusqu'à l'exploitation et l'évaluation du fonctionnement post occupation.

Sa réussite dépend en majeure partie d'un élément qu'il faut écouter et prendre en compte « *l'habitant* ».

Habitant, usager, destinataire, client, ... plusieurs formules qui désignent une seule réalité « *celui à qui le projet est destiné* ». Son intégration dans la démarche du projet signifie une garantie d'abord d'acceptabilité du projet par celui-ci mais aussi un vrai succès de la production urbaine qui devient une démarche de *coproduction*.

Par cette intégration, le projet urbain devient en quelque sorte une série de scénarios auxquels l'habitant contribue, tout en étant libre de critiquer, de suggérer et de proposer et son apport est considéré comme une matière essentielle qu'il faut exploiter pour perfectionner le projet.

Participation, concertation, implication, coproduction, ... multiples termes utilisés. Certes, des approches et des définitions différentes mais l'habitant est présent dans chacune d'elles. Avec le positionnement central de l'habitant dans la démarche du projet urbain, l'urbanisme devient un *urbanisme participatif* (LACAZE. 1988). L'habitant, un acteur à part entière, qui participe à la conception et même à la réalisation du projet dont il est le destinataire. Comme l'exprime bien Christian DEVILLERS, le projet urbain s'agit de rendre l'espace à l'usage et « *...le point de vue de l'habitant directement concerné devient le critère essentiel de décision* » (LACAZE. 1988, p56),

l'habitant n'est plus ce spectateur passif qui attend qu'on le serve, non, il prépare, conçoit, réalise ce qu'il consommera, ce qu'il utilisera et le cadre dans lequel il vivra, en l'adaptant et en le modelant pour être adéquat avec ses besoins, désirs et aspirations pour mieux vivre l'urbain.

Cependant, cette participation ne se limite pas à un débat, échange d'opinions et amélioration des solutions proposées, mais bien au-delà, elle va vers l'action de « *coproduire le cadre de référence et la formulation même des enjeux* » (ASCHER F. 2001, p91).

La démarche du projet urbain : le partenariat, le privé entre en jeu

Avant l'apparition du projet urbain, les opérations sur l'urbain étaient quasiment financées par l'Etat, que ce soit l'acquisition des terrains, la construction des infrastructures, logements, routes..., les professionnels qui intervenaient dans ces opérations étaient des ingénieurs fonctionnaires de l'Etat et les opérateurs privés étaient écartés dans la réalisation.

Cette donne a été changée par la venue du projet urbain. Avec sa démarche, le secteur privé participe fortement dans la fabrication de la ville, ce libre champ d'intervention (selon les pays) est provoqué par l'incapacité de l'Etat à financer (à lui seul) toutes les opérations sur l'urbain et la nécessité de recourir aux capitaux privés. Vu cette nécessité, les collectivités locales et les opérateurs privés se regroupent pour créer un *partenariat-public-privé*, pour le montage financier du projet.

La démarche du projet urbain : un jeu d'acteurs complexe

Avec la participation, la prise en compte de tous les acteurs dans la démarche du projet urbain et la création de partenariat, le projet urbain devient le terrain d'un jeu très complexe, celui des acteurs. Défendant chacun à sa manière ses propres objectifs, ils contribuent à développer la solution, la conception la plus adaptée et concoure à la réalisation du projet. Cependant, l'élaboration du projet devient ainsi très compliquée du fait que les objectifs de ces acteurs sont souvent très variés, distincts, divergents et peuvent même être contradictoires.

La démarche du projet urbain : une affaire de pluridisciplinarité

Les acteurs du projet sont pluriels, comme nous l'avons mentionné, ils constituent un jeu d'acteur ; ces acteurs « *...sont tous compétents, tous sont, chacun à sa manière, détenteur non seulement d'une partie des solutions, mais aussi d'une partie de l'énoncé des problèmes* » (CHALAS Y. 2005, p26).

Ces acteurs se mobilisent pour un seul objectif : mieux produire l'espace urbain, « *la réussite dépend de la stratégie des villes et leur capacité à se mobiliser pour elle* » (BOURDIN A. 2005, p34), dans cette pluralité d'acteurs, la pluridisciplinarité caractérise la production.

Cette pluridisciplinarité tend à faire du projet une coopération de plusieurs compétences et connaissances pour pouvoir réussir la conception ainsi que la mise en œuvre du projet.

Dans ce regroupement de disciplines, les rôles et les responsabilités devront être bien définies, mais il faut mentionner que chaque discipline a son intérêt par l'apport qu'elle fournit au projet. Ainsi, plusieurs compétences sont à impliquer : L'aménageur, urbanistes, architectes, paysagiste,

écologistes, coordinateurs, gestionnaires, experts juridiques, experts en marketing, expert en communication, commercialisation, usager....

Ces disciplines se mêlent les unes aux autres, toutefois, chacun possède une fraction de la conception du projet.

1.4. La gouvernance urbaine dans la démarche du projet urbain : Gouverner la ville par le projet

Le projet urbain s'inscrit dans une logique politique, la transformation de l'action publique donne naissance à la gouvernance urbaine ; elle est une rupture avec les modes de gouvernement anciens. En effet, la remise en question de la légitimité du pouvoir public à assurer toutes les tâches (décision, conception, réalisation) découle de l'évolution de la société individualiste, par la décentralisation et le partage du pouvoir.

Cette gouvernance urbaine se sert du projet urbain pour se concrétiser et ce grâce à son aspect de fédération des différents acteurs ayant chacun une implication plus ou moins forte dans le projet créant une coalition. Cela correspond à la création de la maîtrise d'ouvrage urbaine pouvant assurer la réussite de la fabrication de la ville et ce par la maîtrise de la coordination et la gestion des interfaces. Cette maîtrise d'ouvrage urbaine est à la fois un dispositif juridique par la création de contrats et conventions professionnels en réunissant la multitude de compétences, et enfin un dispositif opérationnel en réunissant les techniciens et les constructeurs ainsi que les opérateurs.

François ASCHER a défini de manière très complète la gouvernance urbaine, il la qualifie de *gouvernement local* (ASCHER F. 2001), qui peut réunir des institutions politiques, acteurs sociaux et organisations privées pour l'élaboration de *choix collectifs* qui peut susciter *une adhésion active des citoyens*. Pour lui, la gouvernance urbaine rend l'action publique efficace.

Cette gouvernance peut se faire par un *agir communicationnel* (PIRON O. 2005) qui implique un *débat collectif* pour *décision collective*.

Aussi un terme est associé à la gouvernance urbaine, celui de la *ville-acteur* (BOURDIN A. 2005), qui est sous forme de dispositif construit, « ... *c'est d'avoir des stratégies, mobiliser des ressources diverses, définir des champs d'actions, hiérarchiser des problèmes...* » (Ibid. p39).

La gouvernance urbaine est une sorte de coopération faite à partir de partenariat, de participation et implication des acteurs divers qui peuvent être privés ou publics, en ayant « *une vision horizontale des rapports entre ces acteurs* » (DARDY C. 2008, p8) et non verticale et hiérarchisée. Le projet urbain découle alors d'une démocratie plus vaste qui part du principe du partage du pouvoir.

1.4.1. La démarche du projet urbain : les mutations juridiques et institutionnelles

Le projet urbain s'accompagne de mutations du cadre juridique et institutionnel, le modèle urbain est devenu contractuel et décentralisé par la distribution du pouvoir, de la décision et des interventions.

Par exemple, en France, Les lois "Solidarité et Renouvellement Urbain" (2000), la loi Voynet sur l'environnement (2000) et la loi "Démocratie de proximité" (2001), recommandent l'implication des habitants et des associations dans la conception des projets. Cette implication dépasse l'action d'information et de consultation de la population, mais plutôt vers une concertation, voire de participation. Ainsi, la venue du projet urbain initie ces mutations.

1.4.2. Les principes du projet urbain et la typologie du projet urbain

A travers la démarche du projet urbain, nous pouvons déduire les principes que le projet urbain s'efforce de respecter.

- C'est le contexte et la donnée réelle qui doit être la source du projet urbain (**le réalisme et la contextualisation**) ;
- Ce contexte ne se résume pas à une réalité spatiale, il s'étend vers la réalité sociale, économique, politique, environnementale, ...le projet doit ainsi avoir une vision globale sur toutes les composantes de la ville (**la vision globale**) ;
- Cette vision doit s'étendre aussi sur le temps, avec la vision stratégique sur la multi-temporalité urbaine (**la vision stratégique**) ;
- Les acteurs de la ville sont tous concernés par le projet urbain, ils devront être intégrés : les habitants par la participation, le secteur privé par le partenariat, les professionnels par la pluridisciplinarité, et tous cela sous un dispositif de bonne gouvernance urbaine (**la participation, le partenariat, la pluridisciplinarité et la bonne gouvernance urbaine**) ;
- La démarche du projet urbain doit être itérative permettant une amélioration continue et une réversibilité de l'action en créant une démarche ouverte et adaptable (**itératives du processus et réversibilité des actions**) ;
- Adapter l'institutionnel et le juridique aux projets et non le contraire (**les mutations institutionnelles et juridiques**).

Typologie du projet urbain

Classifier les projets urbains est une des questions qui a été traitée par une pluralité de chercheurs, comme alternative au flou et incertitude qui caractérisent cette notion.

Néanmoins, avant de procéder à cette classification, il nous faudra examiner les actions que le projet urbain peut approcher et prendre en charge mais aussi les échelles sur lesquelles il peut intervenir ; cet examen combiné à une analyse des classifications déjà effectuées par les chercheurs nous aidera à déduire les types de projet urbain pouvant exister et compléter ces différentes classifications. C'est sur la base de ces actions et échelles urbaines que le projet urbain touche que les chercheurs aient classifié les projets urbains, ces classifications sont différentes mais cette différence ne réside pas dans le contenu mais plus au moins dans la dénomination des types.

Les actions et opérations pouvant faire objet de projet urbain sont diverses et variées, allant d'un simple bâtiment à vocation d'habitation jusqu'à une stratégie touchant tout le territoire de la ville et plusieurs thématiques à la fois, et comme l'expriment GODIER et TAPIE : « à l'origine du projet

urbain il y a souvent une situation locale critique, qui engendre les actions à entreprendre, auxquelles des thématiques contemporaines largement partagées donnent toute leur dimension stratégique » (GODIER & TAPIE. 2008, p51).

Reprenons les classifications déjà faites *selon les échelles urbaines* :

Cette échelle peut être un quartier et donner naissance au type *projet urbain complexe* (INGALLINA. 2010), il peut toucher à plusieurs thématiques mais son périmètre spatial est délimité et réduit à celui du quartier.

Si cette échelle s'étend sur la ville entière avec des actions diverses, le projet urbain devient alors *projet urbain local* (Ibid.) qui peut toucher à la commune ou à plusieurs et qui prévoit un développement concret de la ville, en général, il traduit les orientations d'un projet plus grand qui est à l'échelle de l'agglomération après une *mise en adéquation avec les objectifs locaux* (Ibid.).

Enfin, l'échelle de l'agglomération conduit à un *projet urbain global* (Ibid.) que d'autre baptisent *planification stratégique* (R. POST, BEREZOWSKA-AZZAG) ou *projet de territoire* (CLAUDE V), ces dénominations renvoient à un seul type de projet qui est à grande échelle, celle de l'agglomération, il est plus une planification stratégique à moyen/long terme que des actions ponctuelles.

Ce type de projet touche généralement des dimensions diverses à savoir l'économie, le social ainsi que le spatial, il poursuit une logique itérative pouvant parvenir à une réversibilité des actions.

Il est aussi baptisé *stratégie-projet* « *large-scale urban development project* » (IAURIF. 2007) qui est sous forme de plusieurs opérations d'aménagement « *umbrella-project* » regroupant plusieurs projets sous une même stratégie ayant souvent un effet structurant.

Il faut noter que « *au fur et à mesure qu'on descend d'échelle le projet doit être précisé pour être défini jusque dans ses détails* » (INGALLINA. 2010, p39).

Cette classification, comme nous l'avons déjà mentionnée, est plus selon l'échelle d'intervention que selon les types d'actions et thématiques ciblées. Pour BEREZOWSKA-AZZAG, cette classification, qui est selon l'échelle spatio-temporelle, se réduit uniquement à deux types :

- ***Le projet urbain global*** : qui peut être *les grands projets de ville ou les grands projets urbains*, il cible le développement durable d'un grand ensemble urbain qui peut être une aire urbaine, une agglomération, communes ou quartiers et touchant à plusieurs opérations dites *complexes* de type : ville nouvelle, quartiers nouveaux, requalification environnementale ou paysagère, les nouvelles infrastructures urbaines, ...etc.
- ***Le projet urbain local*** : qui peut être des *grands projets urbains* ou simplement *projet urbain*, son échelle va du bâtiment au quartier, il touche aux actions d'aménagement, de régénération de friches, réhabilitation, réalisation d'un éco-quartier...etc.

Restant dans la vision de BEREZOWSKA-AZZAG ; pour elle, la classification selon une échelle spatio-temporelle devrait être complétée par une classification *selon la finalité* du projet urbain, pour réduire la confusion qui peut exister entre le projet urbain global et local, du fait de la relation étroite

et qui peut finir par confondre les deux vues qu'un projet urbain local peut revêtir un caractère global par son approche holistique du développement durable.

De ce fait, elle les fractionne en deux types :

- **Le projet urbain complexe** : portant une vision globale du développement durable sur la ville en agissant sur un ensemble de domaines (sociale, économique...) ;
- **Le projet urbain thématique** : se consacrant à un seul domaine et une seule action (réhabilitation d'un espace public, protection contre les risques, ...).

Outre cela, pour BEREZOWSKA-AZZAG, le mode de conduite du projet urbain constitue aussi un critère de classification selon lequel le projet urbain peut être *mono site* pour un périmètre unique et un seul organisme de conduite, ou bien *multi sites* où plusieurs projets autonomes chapeautés par un seul projet urbain et dont la conduite est assurée par un organisme mixte qui peut être privé ou public mais aussi peut faire une délégation.

Pour combiner les trois critères à la fois (spatio-temporel, la finalité et le mode de conduite), BEREZOWSKA-AZZAG a synthétisé les types de projets urbains en uniquement deux types :

- **Projet urbain global** : qui touche à plusieurs thématiques à la fois et sous la responsabilité d'un organisme public ou mixité ;
- **Projet urbain ciblé** : qui touche à une thématique précise et se décline en deux catégories : * *mono site* : de transformation ou expansion urbaine sous la conduite d'un organisme unique de gestion, **multi sites* : qui est sous forme de plusieurs projets autonomes, sous la responsabilité d'organisme mixité avec délégation.

Une autre classification est faite par RAHIM K, elle décline les projets urbains en quatre catégories :

- Le projet de la forme urbaine proche de l'architecture et du projet concret ;
- Le projet régulé, qui est proche de l'aspect juridique de la planification urbaine ;
- Le projet intermédiaire, qui vise la place centre entre planification urbaine et le projet d'architecture ;
- Le projet polyvalent continu, qui accompagne plus le processus d'aménagement urbain de la planification urbaine au projet d'architecture en ayant un unique souci « *défendre la qualité urbaine à tous les niveaux* ».

Enfin, Nadia ARAB dans sa thèse classe le projet urbain en trois catégories :

- Le projet territoire : qui est le projet global et touche à la stratégie de la ville ;
- Le projet d'édifice : qui est celui du bâtiment (projet architecturale) ;
- Le projet urbain complexe : qui est les grandes opérations d'urbanisme qui ont un caractère concret contrairement au projet de territoire mais qui n'est pas aussi à l'échelle du bâtiment.

Si nous analysons ces différentes classifications, elles s'emboîtent, se confondent et se complètent, les constantes récurrentes sont « *l'échelle spatiale d'intervention* » et « *les thématiques abordées* ».

Il nous semble judicieux de combiner ces variables pour une classification plus synthétique ; donc le projet urbain peut être :

- ✓ **Un projet urbain « stratège »** : qui obéit à la vision stratégique, son échelle est soit l'agglomération, la ville ou même le quartier, il touche aux aspects du développement durable et les dimensions sociale, économique et spatiale¹², pouvant aussi regrouper un ensemble de projets urbains traitants chacun un aspect différent et il devient ainsi un abri pour ces projets (projet parapluie).

Sa durée dépasse largement l'opérationnalité du fait de sa vision stratégique, il vise plus l'amélioration continue de ses actions à travers la réversibilité, la flexibilité et son étendu dans le temps.

- ✓ **Un projet urbain orienté** : cible un objectif bien déterminé ou traite un problème identifié ou améliore un service visé. Son échelle varie alors selon ces problèmes à traiter ou ces services à améliorer.

Il peut s'insérer dans les différentes stratégies sous la gouverne d'un projet urbain stratège ou être totalement indépendant mais ne contredit pas la stratégie de la ville où il opère celle-ci existe.

Dans ce contexte de classification, EWA BEREZOWSKA-AZZAG présente vingt (20) projets urbains différents dans le monde représentatif des types du projet urbain (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) ; dont elle en résume les principales caractéristiques dans un tableau synthétique (tableau 1).

Tableau 1 synthèse de principales caractéristiques de 20 projets urbains (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012, p 97)

Type de projet	Nature du projet	site	Enjeux principaux
Projets globaux (visions d'ensemble)	Métropole internationales stratégies d'intégration et de renouvellement GPV	Paris	Renouvellement urbain, multipolarité et réticulation, compétitivité
		Rome	Régénération urbaine, patrimonialisation de ville et micro-polarité
	Métropoles régionales stratégies de développement durable GPU	Rennes	Démarche ascendante de planification durabilité et l'économie de connaissance
		Brisbane	Démarche descendante de planification durabilité environnementale

¹² Même s'il faut noter que ces trois dimensions ne peuvent être prises en considération de manière égale, on se retrouve souvent tournées vers une de ces dimensions qui constitue l'objectif principal du projet urbain, cependant, elles s'imbriquent et s'influencent les unes les autres.

	Eco-villes et quartiers nouveaux. Stratégies d'expansion GPU	Helsinki (Viikki)	Quartier durable expérimental Innovation, attractivité et durabilité
		Le Caire (Eastown)	Structuration de l'existant, attractivité touristique, économie des ressources
Projets locaux (visions ciblées)	Projets complexes multi-sites stratégies d'attractivité GPU & PU	Marseille (Euroméditerranée)	Attractivité régionale et internationale, rénovation urbaine
		Londres (Thames Gateway)	Rééquilibrage de développement spatial et revitalisation économique
		Essen (IBA Emscher Park)	Régénération écologique et développement économique territorial
	Projets thématiques mono-sites stratégies de transformation GPU & PU	Casablanca (Anfa 03-21)	Reconversion de friche aéroportuaire, création d'une nouvelle centralité
		Dunkerque (Neptune)	Reconversion des friches portuaires, revitalisation économique
		Bourges (quartiers nord)	Requalification des grands ensembles
		Béziers (îlot de l'Hours)	Revitalisation du centre ancien, alliance tradition-modernité
		Paris (La Défense)	Modernisation et densification d'un quartier d'affaires international
		Lille (Euralille)	Attractivité économique et culturelle européenne
		Roubaix (l'Union)	Création d'un pôle d'excellence national et européen, pôle de compétitivité
		Cracovie	Conservation d'un panorama, patrimoine historique classé l'UNESCO
		Paris (petite couronne)	Mise en valeur environnementale, démarche communale locale
		Liège	Nouvel art de vivre en ville, réaménagement des espaces publics.
Rennes	Requalification des espaces publics aux abords des stations de métro		

1.4.3. Modalité d'action du projet urbain : processus à étapes itératives

Tous d'abord, il faut savoir que « ... *le cheminement du projet urbain est une affaire complexe, dont le déroulement n'est en règle générale pas linéaire et dont les phases s'interpénètrent les unes aux autres* » (VERDIER Ph. 2009. P152). Ainsi, Le projet urbain est un processus itératif qui procède par des vas et viens pour avoir un résultat de qualité, cette amélioration continue doit persister, le projet urbain passe en général par des phases similaires pour presque tous les projets urbains et *suit une démarche de construction commune* (BEREZOWSKA-AZZAG. 2010).

D'abord une **phase d'initiation** qui se caractérise par une intervention soit politique (cas le plus fréquent) soit par les usagers et habitants (cas très rare). Ensuite, **une phase de maturation** qui aboutira à la précision d'objectifs et périmètre du projet urbain tant spatial que temporel. Alain AVITABILE décline cette maturation du projet¹³ en trois temps :

- *L'activation* : qui est un amorcement de la réflexion et l'avancement des idées sans les hiérarchies ;
- *La structuration* : c'est hiérarchiser, mettre en ordre et structurer les idées avancées ;
- *La finalisation* : qui aboutit à la fixation des axes et objectifs du projet mais aussi la définition même du projet urbain.

Une analyse perspective pour une conception des scénarios constitue la troisième phase, le choix des scénarios se fait bien sûr avec consultation et participation des habitants pour aboutir à un projet collectif.

Ce projet doit être ensuite détaillé pour définir un programme d'aménagement et un plan d'action qui est aussi une sorte de finalisation, **ces trois phases** constituent la démarche conceptuelle du projet urbain exprimée par BEREZOWSKA-AZZAG dans le schéma suivant :

¹³ Pour lui ce n'est pas uniquement la démarche de projet qui passe par ces phases de maturation mais *tous processus de construction intellectuelle*.

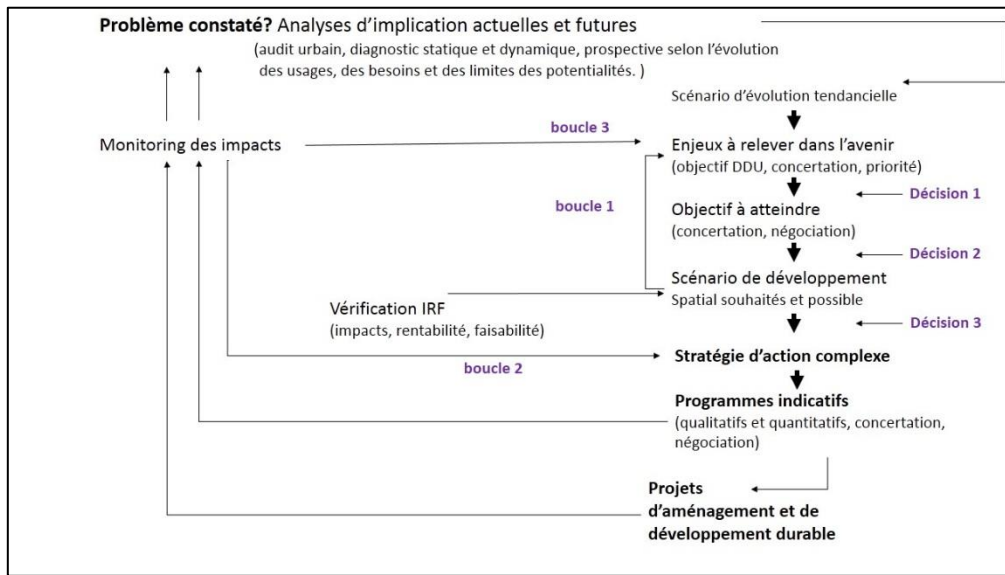


Figure 3 Trois boucles itératives de la démarche conceptuelle du projet urbain

Source : BEREZOWSKA-AZZAG. 2012, p234

Cette démarche conceptuelle est suivie d’une mise en œuvre du projet urbain en le cadrant par un monitoring qui permet au projet d’être itératif, flexible et réversible.

Les chercheurs ont confirmé que ce processus est une *construction commune* comme le baptise BEREZOWSKA-AZZAG.

En guise d’exemple, dans la démarche HQE²R du projet urbain intégrée, CHARLOT VALDIEU C & OUTREQUIN PH schématisent **les phases du projet urbain**¹⁴ comme suit (Figure 4).

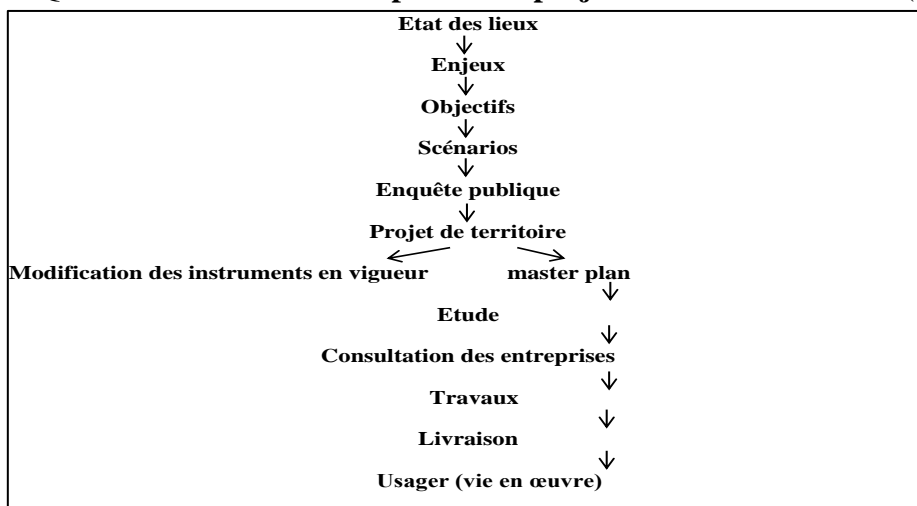


Figure 4 Les étapes d’un projet urbain

¹⁴ Voir aussi VERDIER Ph. (2009), « le projet urbain participatif, Apprendre à faire la ville avec ses habitants » qui définit l’élaboration du projet urbain cinq étapes : Découverte et diagnostic ; réflexion programmatique et esquisses exploratoires ; images-exemples et concertation ; plan-guide et communication et premières réalisations et « retour sur projet ».

Source : CHARLOT VALDIEU C & OUTREQUIN PH. 2009, p133. Adapté par BEREZOWSKA-AZZAG

Enfin, pour synthétiser le phasage du projet urbain, nous proposons le processus à étapes suivant :

- a) ***Une Co-identification du problème, de l'opportunité ou de la stratégie*** : avec implication maximale de l'habitant. Cette phase constitue un diagnostic partagé et une lecture fine de la réalité sociale, économique et spatiale qui finira par l'activation ou l'initiation du projet urbain en lui-même.

Dans cette phase l'orientation ou l'objectif principal du projet urbain sera dévoilé et révélé, la population ciblée, les enjeux et objectifs du projet ; bref la réponse aux questions : **Quoi ? Qui ? Pourquoi ? Pour qui ?**

- b) ***Une recherche de solution, d'investissement, d'opportunité ou la construction d'une stratégie*** : c'est l'étape qui associera les professionnels et les compétences afin de diversifier les réponses et construire plusieurs scénarios. C'est la réponse au **Comment ?**

Elle doit permettre de définir le périmètre espace-temps du projet ; cette précision constitue la réelle complexité du projet urbain c'est la raison qui fait que cette phase est la plus cruciale dans la démarche du projet urbain « où il faut définir le projet précis à l'échelle du morceau de la ville » (INGALLINA. 2010, p40) c'est la traduction d'une stratégie théorique vers un projet concret et réalisable (opérationnalisation).

- c) ***Choix et validation de scénarios*** : cela repose sur la consultation et participation exhaustive des habitants et des professionnels et de tout acteur concerné et un arbitrage se basant tant sur l'opportunité, la faisabilité et les impacts du choix. Cette phase aboutira à un choix de scénario pouvant répondre adéquatement aux problèmes soulevés au début du processus, en tout état de cause, c'est la réponse à la question : **Quelle solution adopter ?**
- d) ***Une conception avancée*** : c'est aller vers le détail du scénario choisi, en déterminant les actions à entreprendre (le programme), les ressources à engager, les responsabilités et les rôles, l'organisation...etc. bref : **Quoi faire, Comment le faire, Qui fait quoi... ?**
- e) ***Mise en œuvre, contrôle et monitoring*** : en observant et évaluant les premières réalisations et la suite, tout en faisant des vas et viens entre conception et réalisation autrement dit des retours vers la programmation et la conception.

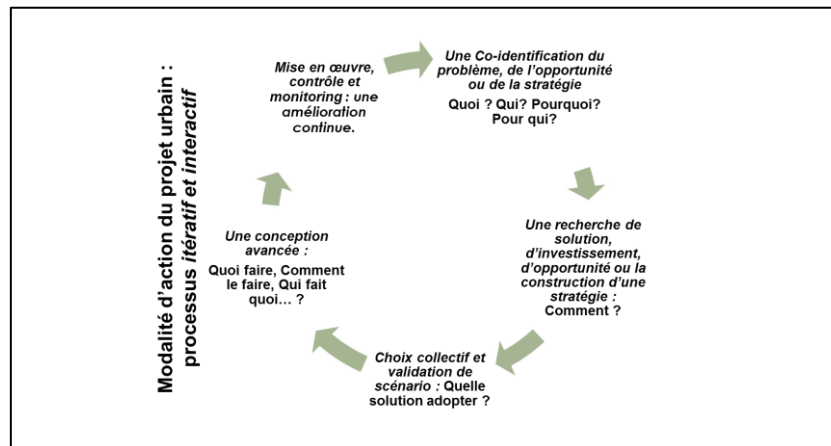


Figure 5 Processus du projet urbain

Ce processus se caractérise par deux aspects : *itératif et interactif* (AVITABILE. 2005) ; itératif puisque l'élaboration du projet se fait *en boucle* en faisant le tour entre professionnels, les décideurs et les autres acteurs ; interactif un aspect qui provient de l'implication des divers acteurs. Ces aspects peuvent remettre en cause des décisions prise ou des scénarios choisis mais les orientations directrices et stratégiques restent fixes ; aussi ces aspects confèrent de la flexibilité à la démarche qui est essentielle face aux risques de changement de la société et de l'espace Ainsi « *le projet a donc besoin de la souplesse qu'appelle l'incertitude à toute série de niveaux englobant le social comme le spatial* » (PINSON D. 2000, p82).

CONCLUSION

Le projet urbain est tous d'abord la révolution contre le fonctionnalisme et sa rigidité. Une définition ne peut lui être attribuée de manière fixe cependant sa démarche et ses mécanismes ont été percés et commencent à s'installer dans les diverses interventions sur l'urbain et sont devenus une mode pour les villes.

Les principes du projet urbain se partagent entre adhésion au courant du développement durable et la concrétisation de la bonne gouvernance, ceci revient à intégrer les notions d'écologie, de durabilité, de stratégie et vision à long terme, de contextualisation, de partenariat, de participation, de flexibilité, de réversibilité, de coopération et coordination entre les acteurs... et autres.

A travers le développement de ce chapitre, le projet urbain paraît le remède aux diverses crises urbaines et préoccupations actuelles concernant l'urbain, l'environnement, le social et même l'économie. Cependant, la relation entre le projet urbain et la durabilité reste floue. Est-ce que le projet urbain est durable en son essence ? Ou est-ce que la durabilité est une étiquette que nous pouvons placer sur le projet urbain ou l'enlever sans pour autant affecter sa définition en tant que mode d'intervention sur l'urbain ? Telles sont les questions conductrices et axes principaux du chapitre suivant et dont la réponse constitue un des objectifs de cette thèse, à savoir analyser la nature de la relation entre projet urbain et durabilité.

Chapitre 2 : le projet urbain et la durabilité

Durable !

Développement durable, ville durable, politique durable, stratégie durable, quartier durable, projet durable, ...etc. la notion (souvent adjectif) « *durable* » est utilisée de manière abusive ces dernière années, est-ce toujours justifié ? Existe-t-il une ville durable ou une politique durable ? Est-il possible de concrétiser une stratégie durable ? Tant de questions et la réalité est souvent décevante, néanmoins, cette tendance à abuser de l'adjectif « *durable* » révèle une certaine *prise de conscience* (MASBOUNGI A. 2012) de la nécessité de mutation dans les méthodes et les façons de faire et même dans les formes de développement.

Pour réussir à intégrer la durabilité dans l'urbain, il faut d'abord le concevoir tel qu'il est **un tout complexe et en perpétuel changement** mais aussi dans une logique d'interaction éco systémique, cela induit à *penser toutes les échelles* (Ibid.) et introduire la créativité et l'innovation puisque « *la performance voire la durabilité s'obtiennent plutôt par la variété, la flexibilité et réactivité* » (ASCHER F. 2001, p85).

Dans ce chapitre, la lumière sera pointée sur le projet urbain et sa relation avec la durabilité tout en passant par le courant du développement durable et le concept de la ville durable.

Avant tout développement, il est à constater la littérature est bien volumineuse sur la durabilité. En effet, depuis le rapport du club de Rome sur les changements climatiques et le développement durable, les écrits et parutions sur ces sujets se multiplient, certains traitent l'aspect environnementale avec l'œil critiques des pratiques en s'intéressant à l'effet de serre, aux changements climatiques, aux catastrophes naturelles, à la biosphère et ses changements, à la biodiversité, aux énergies non renouvelables et celle renouvelable, à la faune et à la flore...

D'autres traitent l'économie et sa durabilité, les entreprises durables respectant l'environnement, l'économie mondiale et les sources d'énergie...

Enfin ceux qui se penchent sur l'aspect social, l'équité et l'égalité, la pauvreté et la diversité culturelle et religieuse, dans cette recherche, nous nous sommes plus intéressés à la durabilité et au développement durable dans l'espace urbain ou la ville.

Les ouvrages et les parutions sur ce thème y sont nombreuses mais le contenu n'est pas très clair comme le confirme MASBOUNGI en disant que « *s'il se publie nombre d'ouvrage sur la question, la recherche demeure encore balbutiante sur les différentes problématiques durables et le croisement des thèmes* » (MASBOUNGI. 2012. P9).

Ainsi, nous pouvons citer tous d'abord, les guides du projet urbain de BERZOWSKA-AZZAG Ewa qui ont réuni la durabilité et l'urbain, l'ouvrage de Ariella MASBOUNGI « *projet urbain durable* » parue en 2012 qui expose plusieurs projets et aussi l'approche de la durabilité dans l'urbain. Sans oublier aussi le rapport de LAVILLE B. « *la ville, nouvel écosystème du XXIème siècle, ville, réseaux, développement durable* » du comité de prospective du comité 21, qui relate bien la relation entre la ville et la durabilité en intégrant la notion d'écosystème.

FIRLY E ET GRON K dans leur fameux « *the urban Master-planning handbook* » publié en 2013 reviennent sur les diverses expériences de plusieurs villes su monde en matière de projets urbains et de planification stratégique, leur comparaison portait aussi bien sur la gestion et la durabilité que sur les aspects managériaux des projets urbains étudiés.

2.1.Le développement durable

2.1.1. Le concept du développement durable entre durabilité et soutenabilité et ses approches

Le sujet de développement durable est très répandu et est toujours d'actualité ; certains parlent de préoccupations environnementales et écologiques, d'autres de sensibilité sociale ou d'une économie efficace sans avoir une réelle approche, une définition et compréhension unique puisque le sujet du développement durable est complexe en lui-même par les différentes dimensions qu'il se doit de traiter.

Depuis le rapport de Brundtland, les cloches d'alarme ont été activées pour faire réagir et rendre compte d'une situation alarmante du monde qui ne se soucie plus de la durabilité.

Si nous remontons le temps pour parvenir à l'origine de ce mouvement de développement durable, nous devons remonter jusqu'au 1968 au club de Rome dont l'Italien Aurelio PECCEI et l'écosais Alexander KING en sont les pères. En effet, les deux ont créé un projet qui tentait de comprendre le futur avec l'ambition de le maîtriser. Ils ont réussi, grâce à leur équipe pluridisciplinaire, à démontrer qu'il y ait une décroissance des ressources naturelles utilisées et qu'elles ont un caractère fossile ; ce club a publié son rapport « *the limits to growth* » en 1972.

Dans la même année, le polonais Ignacy SACHS initie l'idée du développement durable lors du sommet de Stockholm ; et Madame Harlem Brundtland, premier ministre de la Norvège, appuie cette idée la transmet à l'ONU. Elle publie le rapport de la commission mondiale de l'environnement et du développement sur le développement durable en 1987, intitulé « *our common futur* ». Ce rapport dit rapport de Brundtland est considéré comme l'origine de la notion de développement durable améliorée et vulgarisée ensuite par les divers sommets et conférences organisés.

La définition la plus répandue de cette notion est celle même du rapport de Brundtland qui stipule que le développement durable est *le développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans compromettre les générations futures à satisfaire les leurs*. Ainsi le DD s'appuie sur trois piliers qui ont été énoncés lors du premier sommet de la

terre tenue à Rio de Janeiro en 1992 dans la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED). Ces piliers sont le social, l'économie et l'environnement.

Alors la concrétisation du DD se fait par une conciliation entre Efficacité économique, Equité sociale et Efficience environnementale ; ceci est la règle des 3E qui seront expliquées par la suite. Le développement durable a projet finalité d'assurer un équilibre et un bien être pour l'homme et satisfaire ses besoins lui et les générations qui lui succéderont tout en essayant de garantir une harmonie entre lui et son environnement. Le développement durable ne concerne pas une région, un pays, une nation, c'est l'affaire de toute la planète et tout le monde est concerné.

Le Développement durable est un modèle de développement qui est issue du terme *soutenable* dont la traduction n'a pas été fidèle à la source. Ce mot « *soutenabilité* » traduit le vieillissement du concept de développement essentiellement centré sur la *croissance économique illimitée* et qui « *considère le territoire comme un simple support technique et fonctionnel de la production* » (MAGNAGHI A. 2000, p30).

Le développement est une notion qui désigne l'action d'évolution mais elle est fortement reliée à l'économie ; dès lors, quand on associe le mot développement au mot soutenable, cela vise à refléter un système économique pouvant tenir compte du caractère fossile des ressources environnementales et cela vise à atténuer les effets extrêmes de la dégradation de ces ressources, donc en quelque sorte la réconciliation entre la nature et les établissements humains, en d'autres termes entre nature et culture créée par l'Homme.

Dans le même sens, Alberto MAGNAGHI précise que « *c'est dans ces actes créateurs de territoires que réside le germe d'un développement réellement soutenable* » (Ibid. p7), il confirme ainsi que pour concrétiser cette soutenabilité le travail ne doit pas être superficiel avec *des prothèses techniques supplémentaires*, mais plutôt travailler sur la relation *nature/culture, patrimoine/énergie novatrices* qui constitue pour lui *la clef stratégique du développement soutenable* (Ibid.).

Les approches relatives au développement durable

Quant aux conditions relatives au développement durable¹⁵, plusieurs approches ont émergées :

Tenir compte de l'environnement sans remettre totalement en cause l'économie et mettre les questions environnementales au second plan, tel est l'*approche fonctionnaliste* (Ibid.) qui confie aux sciences et techniques le soin de résoudre les problèmes environnementaux générés

¹⁵ Pour la suite de notre recherche, nous allons adopter la notion du développement durable plutôt que la notion de développement soutenable même si ce dernier est la traduction la plus fidèle de la notion d'origine. Ce choix revient au fait de la vulgarisation du terme de développement durable et son usage plus fréquent dans le vocabulaire des chercheurs plutôt que celui de développement soutenable. Ainsi c'est dans un souci d'adhésion au vocabulaire vulgarisé que ce choix se justifie.

par les activités économiques, mais cela ne fait que construire une seconde nature artificielle avec des mesures stratégiques pour limiter la dégradation des ressources dont les acteurs politiques ainsi que les administrations ont la charge de veiller à l'application de ces mesures. Cette approche s'appuie sur les mesures correctrices sous formes d'instruments (dispositif de réduction des émissions des polluants, les plans d'urgence, d'épurateurs, ...) en monnayant les biens environnementaux sous le slogan « *pollueur-payeur* » cependant, ces solutions proviennent des technologies qui en même temps aggravent les dégradations écologiques.

Tel est la critique de cette approche appuyée par le fait qu'elle ne tient pas compte du long terme dans l'appréciation des risques et des dommages, ni sur les valeurs culturelles locales, ni sur les savoirs spécifiques, ni même sur la qualité esthétique des lieux.

La deuxième approche est *l'approche environnementale* (bio-centrique) (Ibid.). Dans cette approche, plutôt que de considérer le territoire comme un support ou une *bête de somme* (Ibid.) comme le fait l'approche fonctionnaliste ; elle le traite comme *un sujet vivant dont les droits doivent être respectés* (Ibid.).

Cette approche stipule que la soutenabilité du développement s'obtient par une interaction réciproque entre l'établissement humain et son milieu. Cette vision est du type *système* qui fait primer l'environnement sur l'économie. Cependant, Elle est critiquée pour le fait d'être focalisée exclusivement sur la nature et ne propose pas des actions correctrices.

Enfin, la troisième approche qui est *l'approche territorialiste* ; elle procède par « *soigner le milieu humain* » (Ibid.) elle s'appuie sur la vision Eco systémique et prend le social comme une partie importante de cet Ecosystème. Pour elle, la soutenabilité ne se réduit pas à la qualité environnementale, elle cherche l'équilibre entre soutenabilité environnementale, territoriale, sociale, économique et politique et dont la socio-diversité est la grande richesse du territoire.

Par cette approche la soutenabilité se voit fragmentée en plusieurs soutenabilités :

- *Soutenabilité politique* où l'autogouvernement local est omni présent, la globalisation se fait par le local avec la participation et la concertation ;
- *Soutenabilité sociale* où le plus faible acteur rejoint la table de négociation et prend part à la décision ;
- *Soutenabilité économique* qui appuie une économie efficace et équitable ;
- *Soutenabilité environnementale* qui réduit l'empreinte écologique ;
- *Soutenabilité territoriale* qui peut reproduire et reconstituer des territoires en s'appuyant sur les spécificités du contexte local.

Ces soutenabilités s'insèrent dans les trois sphères du développement durable qui sont le social, l'économie et l'environnement.

Ces sphères et/ou piliers du DD pour qu'ils puissent l'appuyer et assurer sa concrétisation, l'économie, le social et l'environnement doivent être en parfaite symbiose et interaction constante et non dissociables les uns des autres.

L'interaction entre ces sphères produit une solidarité sous forme de 3E : *Efficacité économique, Efficience environnementale et Equité sociale*.

L'efficacité économique est la production durable des biens sans nuire à l'environnement et ensuite partager ces biens de manière équitable tous en responsabilisant les acteurs.

Efficience environnementale vise l'évolution des pratiques quotidiennes par le changement des mentalités et des usages dans le but de protéger l'environnement (contre la pollution et les risques d'origine entropique) et d'économiser les ressources (l'utilisation rationnelle des ressources non renouvelables et l'utilisation des ressources renouvelables).

Enfin, *Equité sociale* c'est d'assurer la qualité de vie en luttant contre la pauvreté, l'exclusion et la discrimination entre autres le bien être dans la diversité culturelle, religieuse et autre.

2.1.2. Le développement durable entre les outils et les principes

La mise en œuvre du développement durable se fait par plusieurs outils dont nous pouvons citer par exemple l'agenda 21, les agendas 21 locales et l'empreinte écologique.

L'agenda 21 est un des aboutissements de la conférence de Rio, dont 178 pays ont participé et parmi eux l'Algérie, ces pays ont adopté les 27 principes de cette déclaration et ont adopté ce document « agenda 21 » dont l'application doit se faire sur un niveau national, régional et local pour chaque pays. Aussi, la signature de deux conventions était faite : la convention-cadre sur les changements climatiques et celle sur la biodiversité.

L'agenda 21 comprend quatre sections et quarante chapitres qui traitent les divers aspects du DD, tel que :

La Section 1 traite la dimension sociale et la dimension économique ; la Section 2 est consacrée à la gestion et la conservation des ressources naturelles, la Section 3 cerne les rôles des divers groupes d'acteurs et enfin la Section 4 annonce les recommandations sur les moyens d'exécutions et de concrétisation de ces actions.

Pour revenir à L'agenda 21 local, c'est en fait un résultat de L'agenda 21, tel que ce dernier fait appel dans son chapitre 28 (section 3 qui concerne les acteurs) à l'élaboration de L'agenda 21 à l'échelle locale par la collectivité, intégrant les principes de développement durable et les spécificités locales.

Plusieurs autres sommets et conférences ont suivi celle de Rio et ont continué le travail sur les principes, les actions à mettre en œuvre ainsi que les moyens de concrétisation du Développement Durable ; dont nous pouvons citer : le sommet de Johannesburg, la conférence internationale au Caire en 1994, à Aalborg en 1994 et à Istanbul en 1996, ensuite à New York en 1997 et en 2000.

En l'an 2002, un autre sommet s'est tenu à Johannesburg qui avait pour principal objectif la vérification de l'application des décisions prises et signées dans la conférence de Rio entre autres L'agenda 21. Le principal apport de ce sommet est l'ajout d'un nouveau pilier du

Développement Durable aux trois autres existants : le pilier culturel qui est consacré à la valorisation et la diversité culturelle. Ainsi que l'instauration de la gouvernance participative aux principes du développement durable.

la Conférence des Nations unies sur le développement durable (CNUDD) a été organisé en 2012 à Rio de Janeiro, connu sous le nom de Rio +20, ce dernier sommet a porté sur « l'économie verte » et « le cadre institutionnel du développement durable ».

Le développement durable s'appuie sur un ensemble de principes qui peuvent se résumer en :

- *Précaution* : en évitant les risques ;
- *Prévention* : en détectant les risques puisqu'il vaut mieux prévenir que guérir ;
- *Participation* : en associant tous les acteurs concernés ;
- *Responsabilité* : en partageant la responsabilité et tout le monde est responsable ;
- *Équité* : en mettant l'intérêt général en dessus des intérêts individuels ;
- *Mixité* ;
- *Solidarité* ;
- *Liens intergénérationnel/spatiale/temporel* ;
- *Biodiversité* ;
- Et enfin *La bonne gouvernance* qui veut dire gérer avec sagesse et raison.

Les conventions et accords du développement durable ont montré que sa démarche doit être amorcée et distribuée sur les différents composants de la vie, parmi eux la ville, un élément crucial dans la durabilité. En effet, le développement durable doit passer par un développement urbain durable ce qui nous mène à parler de la ville durable.

Le développement urbain durable est le développement durable applicable à l'urbain qui se traduit par le « *penser globalement, agir localement* », ainsi globalement, c'est l'aménagement du territoire qui assure le développement économique, environnemental et social durable, et localement c'est les actions locales et les moyens à mettre en œuvre pour traduire cet aménagement sur le niveau local entre autres l'opérationnalité des principes de développement durable urbain globalement.

2.1.3. La ville durable

Le terme de ville durable apparaît pour la première fois dans le cadre du programme MAB (*Man And Biosphere*) en 1988 de l'UNESCO consacré à l'écologie ; puis il a été abordé comme sujet lors du sommet des villes « *habitat II* » en 1996 ; depuis il est devenu un sujet d'actualité qui ne cesse d'évoluer.

La première conférence sur la ville durable fut 1994 dans la ville danoise d'Alborg, 80 villes ont signé la charte d'Alborg « *charte des villes durables* ».

La ville durable est perçue comme étant la ville belle, agréable à vivre, attractive et accessible à tous et bien évidemment pérenne. Elle est définie comme étant « *une ville capable de se maintenir dans le temps en gardant une identité et son dynamisme, capable aussi d'offrir une*

qualité de vie en tous lieux dans une mixité sociale et fonctionnelle, capable enfin de se réapproprier un projet politique, à la recherche d'un équilibre sur le plan écologique et social vis-à-vis du territoire et de la planète » (CHARLOT VALDIEU C & OUTREQUIN PH. 2009, P24)

La ville durable est aussi définie comme étant *une agglomération dont le fonctionnement social et biophysique, les projets et l'évolution s'inscrivent dans les perspectives ouvertes par le développement durable* (SIDI BOUMEDINE R. 2013). Ainsi, *la ville durable ne compromet ni le renouvellement des ressources naturelles, ni le fonctionnement, ni les relations et la dynamique des écosystèmes micro-régionaux englobant, ni enfin les grands équilibres régionaux et planétaires indispensables au développement durable des autres communautés, ni enfin et surtout, les potentialités de choix des générations futures* (Ibid.)

A travers cette définition ; nous pouvons constater que les principes de la ville durable sont directement issus de ceux du développement durable.

Ces principes sont : la pérennité dans le temps sans effacer les traces du passé ; joindre la mondialisation et la modernisation sans perdre son identité ; créer la qualité de vie pour attirer les habitants et les investisseurs et aussi pour garder les habitants originaux, cette qualité de vie étant *« l'aboutissement d'une alchimie mêlant l'urbanisme, la qualité des constructions, la qualité des relations sociales du lieu social, la qualité des services et l'environnement... »* (Ibid. p60), diminuer les effets de la société individualiste en créant la mixité mais aussi avec équité et participation puisque la ville durable est le fruit d'une *multitude d'acteurs et en particulier l'usager* (MASBOUNGI A. 2012) et tout cela en se préoccupant de l'environnement et des questions écologiques.

Les objectifs principaux de la ville durable selon CHARLOT VALDIEU C & OUTREQUIN PH sont :

- *Habitabilité* : accessibilité, équité ;
- *Durabilité* : en termes d'emplois et logement ;
- *Résilience* : rétro action, gestion adaptative.

Il est à noter que *« la « doctrine » de la ville durable reste encore largement à construire »* (C VERDIER Ph. 2009. p148). Néanmoins, cette chaîne qui part du développement durable à l'échelle planétaire vers les villes durables à l'échelle locale et régionale, ne peut pas s'arrêter à cette échelle-là, puisque la ville durable est aussi le fruit de la mise en œuvre des projets urbains durables. Enfin, *« L'impératif « ville durable » ne doit pas mener à être obnubilé par le futur, mais à être capable de penser le temps long, donc à faire le lien avec le passé »* (TREVOELO P.A & VIGERKOHLE A. 2012. P62).

2.2. Le projet urbain « durable »

2.2.1. L'adjectif « durable » associé à la notion du projet urbain

Pour que le développement durable soit intégré dans l'échelle urbaine, il faut des outils, des projets qui peuvent apporter cette dimension de durabilité à l'urbain ; le projet urbain qui est le « ..., *seul outil réellement capable de guider le développement durable urbain de manière cohérente* » (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012, p 64), se présente alors comme cet élément de matérialisation.

Si nous revenons aux diverses définitions du projet urbain, nous pouvons nous apercevoir que certaines de celles-ci intègrent la dimension de durabilité comme étant un élément essentiel dans le projet urbain lui-même, en d'autres termes, **un projet urbain ne peut en être un que s'il est durable**. Ces définitions sont plus celle des anglo-saxons, et dans ce contexte nous pouvons reprendre celle de BEREZOWSKA-AZZAG qui stipule que le projet urbain est « *une démarche stratégique de réflexion qui formule et concrétise le concept éco systémique de développement et d'aménagement d'un ensemble urbain comme expression d'une politique urbaine de développement durable* » (Ibid. p66). Ainsi « *un nombre de projets urbains ont anticipé le développement durable* » (MASBOUNGI. 2012. P9).

La question qui se pose alors, existe-t-il un projet urbain et un projet urbain durable ? Ou les deux notions signifient-elles la même chose ? Aussi est-ce que cet adjectif « durable » peut être colé au projet urbain ou est-ce juste la notion de projet urbain qui l'intègre ?

Restant dans les diverses définitions du projet urbain et précisément celle qui ne le définissent pas en relation avec le développement durable, si nous les analysons, nous pouvons apercevoir que la stratégie et la planification stratégique en sont les composantes. Par conséquent, nous pouvons déduire que le projet urbain peut être durable s'il obéit à certains critères de durabilité.

Pour qu'il advienne ainsi, il faut que le projet urbain concrétise les 3E de la sphère du développement durable : *Efficacité économique, Efficience environnementale et Equité sociale*. De cette sorte certains projets urbains tendent vers la dimension économique (projet des centres d'affaires, commerces, tourisms, ...) d'autre vers la dimension environnementale (les éco-quartiers, les éco-city ...) et enfin ceux qui sont consacrés à la dimension sociale (les projets sociaux...).

Cependant, un vrai projet urbain doit embrasser de la manière la plus exhaustive qui soit les trois dimensions du développement durable et essayer au mieux de créer l'équilibre entre ces dimensions dans son intervention sur l'espace, qui est lui aussi une autre dimension, et cela en créant une itération dans sa démarche et une interactivité entre tous ses acteurs, dans une approche multi scalaire et en même temps multi temporelle.

C'est à cet effet que la durabilité dans le projet urbain devrait « *s'appuier sur la transversalité, la recherche de synergie et la participation des acteurs afin de créer une véritable dynamique de projet* » (CHARLOT VALDIEU C & OUTREQUIN PH. 2009, P18).

Ainsi la confrontation des principes du développement durable et ceux du projet urbain rend celui-ci indissociable de la durabilité.

Ses principes et caractéristiques prouvent qu'il est durable puisque c'est un processus itératif, interactifs, réversible et flexible, c'est une démarche de prospective stratégique qui combine tous les aspects de l'urbain rendant cette démarche éco systémique qui intègre les différentes composantes de l'écosystème urbain, mais aussi une approche globale et transversale appuyant la durabilité, sans oublier sa dimension de participation, négociation et implication des acteurs. Le processus du projet urbain devient alors collectif.

Nous arrivons à déduire enfin que le projet urbain ne peut être dissocié de la durabilité ; il est en lui-même un outil de sa concrétisation, étant une démarche intégrée mais aussi un processus qui est accompagné du souci écologique, le projet urbain doit œuvrer dans une politique de développement urbain durable.

2.2.2. Les objectifs du projet urbain durable

Les objectifs du projet urbain durable sont déclinés en six objectifs par BEREZOWSKA-AZZAG (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012), ces objectifs se concrétisent alors par certaines actions qui nécessitent l'utilisation d'outils ; le tableau qui suit est une représentation de ces objectifs, actions et outils :

Tableau 2 le projet urbain durable entre les objectifs, actions et outils de mise en œuvre (Auteur d'après BEREZOWSKA-AZZAG. 2012)

Objectif	Actions	Outils
Maitrise de l'étalement spatial	<ul style="list-style-type: none"> • Récupération des friches ; • Densification ; • Délocalisations ; • Décentralisation ; • Polarisation. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils règlementaire (circulaire de levée de mains, expropriation, ...) • Promotion du tourisme et du commerce pour la polarisation...
Réduction des inégalités sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Accès au logement, équipements, activité, emplois, éducation et santé ; • Réduction de la pauvreté ; • mixité sociale... 	<ul style="list-style-type: none"> • Les plans de développement social
Qualité de vie et protection contre les risques majeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention de tous types de risques ; • Intégration de la dimension de la réversibilité ; • Amélioration la résilience ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de prévention des risques (PPR) ; • Les chartes de normes de construction et d'urbanisation ...

	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des pollutions ; • ... 	
Protection et valorisation du patrimoine culturel et naturel	<ul style="list-style-type: none"> • Economiser les ressources non renouvelables ; • Créer et favoriser l'agriculture urbaine ; • Sauvegarde et valorisation du patrimoine ; • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Les bâtiments à basse consommation, • Les alimentations en énergies renouvelables • Les plans de sauvegardes, • Les opérations de rénovation, de réhabilitation ...
Qualité du cadre de vie et confort urbain	<ul style="list-style-type: none"> • Etat du bâti ; • Transport et accessibilité ; • Espaces publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Les opérations d'amélioration urbaine, • Réhabilitation ...
Revitalisation économique, attractivité et compétitivité urbaine.	<ul style="list-style-type: none"> • Création de pôles de compétitivité scientifique ; technique ; touristique, ... • Maitrise de l'économie informelle, • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Les masters plans ; • Les plans de modernisation et de métropolisation, ...

2.2.3. Le projet urbain durable entre théorie et réalité

Ce décalage et cet écart dans le projet urbain durable, entre théorie et opérationnalité, est dû à l'interprétation diversifiée du projet urbain d'un acteur à un autre (la subjectivité), cet écart est exprimé par AVITABILE en avançant que « *la réalité n'est peut-être pas toujours aussi exemplaire que la démarche qui a présidé à sa conception* » (AVITABILE. 2005. p 49). Cependant, même si un projet urbain est durable dans son essence comme nous l'avons déjà expliqué plus haut, cela n'exclut pas le fait qu'il peut ne pas intégrer la durabilité totalement. Alors, même si un projet urbain penche vers une dimension du développement durable plus qu'une autre, cela ne veut pas dire qu'il est dissocié de la durabilité, mais plutôt qu'il est mal élaboré ou n'a pas suffisamment mûri.

Si nous nous focalisons, par exemple, sur la conception du projet urbain et même si un de ces plus grands principes est bien celui de la participation et concertation, nous trouverons que plusieurs projets urbains ont été élaborés dans des chambres fermées tenant compte uniquement du caractère économique et de la réalité du marché et ensuite espérer l'adhésion de la population et des acteurs (à l'exemple du projet urbain de Bilbao).

Face à cette réalité, plusieurs défis confrontent le projet urbain dans sa démarche durable. A. MASBOUNGI classe ces défis en trois catégories (MASBOUNGI. 2012. P9) : d'abord celle de *la connaissance*, oui puisque les modes et les savoirs faire dans le domaine de projet urbain durable sont encore très faible voire inexistants ; ensuite *la politique* puisqu'elle est le portage et l'appui à ces projets, et enfin *le comportement et la démocratie* qui est l'intégration et l'implication des tous les acteurs essentiellement le citoyen et l'usager.

Pour finir le projet urbain étant une « *une démarche stratégique visant l'enclenchement ou l'évolution de dynamiques urbaines (aux plans économique, social, culturel) et notamment des mécanismes d'évolution des usages, des pratiques d'un lieu et des représentations qui peuvent lui être assignée* » (AVITABILE. 2005. P93) est en plein dans le contexte du développement durable et c'est pour cette raison que nous ne pouvons pas dissocier projet urbain de la durabilité.

2.3.Le projet urbain durable : la règle des 3P

Le projet urbain qui est au cœur de la planification stratégique se doit d'intégrer des dimensions qui le rendent en lui-même stratégique mais aussi durable. Ces dimensions sont diverses : gouvernance, participation, planification, concertation, pluridisciplinarité, réversibilité, ...

Cependant, il existe trois dimensions appelées les trois 3P : Prospective, Participation et Partenariat (BEREZOWSKA-AZZAG E, 2012) qui rendent le projet urbain non seulement stratégique mais aussi durable car « *l'absence de l'une de ces dimensions prive automatiquement la démarche de son caractère stratégique et durable* » (BEREZOWSKA-AZZAG, 2012. P204).

A cet égard et sans vouloir diminuer de l'intérêt que peuvent avoir les autres dimensions, nous allons approfondir notre recherche sur ces trois dimensions afin de mettre l'accent sur ce qui peut rendre un projet urbain durable et décliner ces dimensions en outils opératoires permettant leur mise en œuvre et faciliter la concrétisation de ces dimensions qui signifie alors automatiquement la concrétisation de la durabilité du projet urbain.

Les déceptions en termes de projet urbain sont dues essentiellement à la non-conformité entre attentes et aspirations des habitants et ce qui est réalisé dans le cadre du projet urbain d'une part, et à la désuétude des projets d'autre part, parce que en effet, la réussite durable de la ville dépend essentiellement de la vision stratégique et des actions à long terme qui doivent l'emporter sur les actions ponctuelles et les prothèses techniques.

Si nous considérons ces dimensions de 3P nous allons trouver qu'elles interagissent entre elles, se complètent de telle sorte que pour mieux aboutir, la prospective a besoin de la participation et de la concertation, et la prospective alimente à son tour la participation à travers l'analyse du destinataire, usager ou client mais aussi tous les acteurs concernés. Le partenariat est une forme avancée de participation et d'implication du privé avec l'ouverture de l'Etat et qui peut aussi apporter des données intéressantes à la prospective de manière à rendre le projet mûr foncièrement et financièrement.

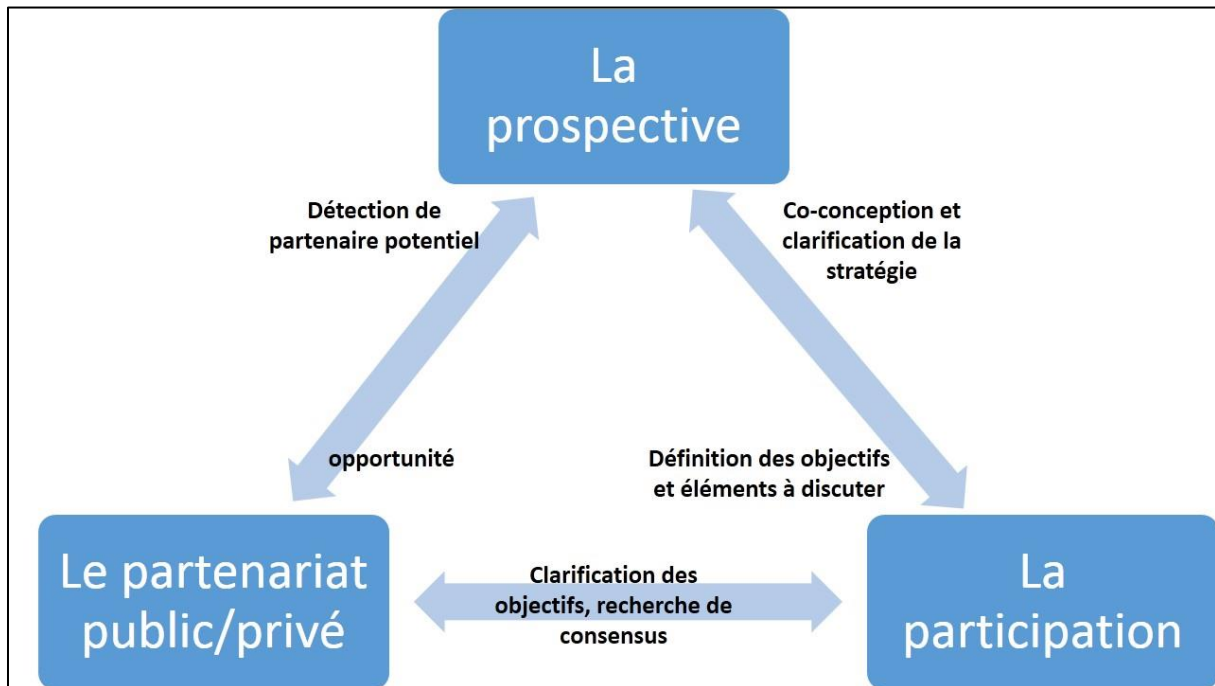


Figure 6 l'interaction entre les trois dimensions du projet urbain 3P (Auteur)

Dans notre recherche, il s'agit des outils de management de projets urbains durables à mettre en œuvre pour intégrer ou (réintégrer) la durabilité dans le projet urbain. C'est dans ce cadre que nous avons jugé judicieux d'approfondir l'approche sur ces trois dimensions qui rendent le projet urbain durable, d'en explorer les outils et leurs caractéristiques et pour finir cela nous permettra aussi de délimiter le champ d'étude des outils de management (qui sont très nombreux) uniquement à ceux applicable dans ces trois dimensions.

2.3.1. La prospective :

Le progrès est synonyme d'avancée, dans tous les domaines, l'Homme essaye d'avancer, d'évoluer et de progresser. Pour lui, cette avancée ne peut se faire sans cerner son futur, ainsi cerner, voir ou prédire l'avenir est devenu une préoccupation de l'Homme.

L'urbain n'échappe pas à cette règle, le phénomène du projet urbain en est la preuve, cependant, cette avancée possède plutôt un caractère *aveugle* (VOGEL REINE. 2000), puisque nous essayons d'appriivoiser un avenir incertain qui est très difficile à anticiper à cause de la complexité de la ville, puisque cet objet là (la ville) est en lui-même complexe.

Oui, à l'unanimité les chercheurs qualifient le phénomène de l'urbain « la ville » comme étant un phénomène complexe et non pas compliqué, puisque ce dernier peut être appréhendé avec un acharnement et beaucoup d'efforts, cependant le complexe n'obéi pas à la règle d'effort/temps (si on consacre un effort considérable conjugué au temps nécessaire, un problème compliqué peut être résolue). L'urbain étant soumis à une multitude d'agents (internes et externes) qui peuvent coexister, s'opposer, s'affronter même, mais toujours qualifiés d'imprévisibles, constamment dynamiques.

De ce fait, la réflexion sur l'urbain relève plus de la *prévision*. (ZIMMERMANN & TOUSSAINT. 2000), à l'aide de *représentations* comme les courbes démographiques et autres. Ces représentations ajoutent plus de complexité vue qu'elles représentent des *fragments séparés* de ce phénomène, les réuni et les combine, mais aussi élimine l'incertitude (vérification). C'est là où réside l'atténuation de la complexité, la démarche du projet urbain est un exemple de cette réunion et combinaison ainsi « *le projet urbain peut être conçu comme une modalité de gestion de la complexité* » (Ibid. P197).

Revenons à cette incertitude, elle n'est pas uniquement faite de manque d'informations et de bases de données, mais aussi l'exploitation est le traitement de ces informations y est faible ainsi que la vision réduite et non stratégique.

Le projet urbain est ainsi lié à la prospective¹⁶ afin de cerner les diverses perspectives du développement, En effet, « *L'anticipation des futurs possibles n'a de sens que pour éclairer l'action* » (Godet M. 2001 a) et comme l'explique P. INGALLINA : « *le projet urbain constitue une réflexion prospective sur le développement de la ville à moyen et à long terme* » (INGALLINA P. 2001. P66) donc la réponse à cette complexité de l'urbain est une pratique aussi complexe qui est le projet urbain, avec ses diverses dimensions dont la prospective.

La prospective est une *Science ayant pour objet l'étude des causes techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélèrent l'évolution du monde moderne, et la prévision des situations qui pourraient découler de leurs influences conjuguées*. (Dictionnaire LAROUSSE)

Mais c'est aussi, *se préparer aujourd'hui pour demain*¹⁷ et ce en élaborant des scénarios possible et impossible en se basant sur les données disponibles, de la sorte elle légitime les actions et réduits les incertitudes¹⁸. « *Elle a pour objet d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles* » (Godet M. 2001 a).

La prospective est un outil du changement mais aussi un instrument d'exploitation des possibles et un outil de construction d'un futur choisi (SIDI BOUMEDINE, R. 2013). Elle implique des processus participatifs consistant à utiliser une construction de la vision pour orienter les décisions et actions communes actuelles (Ibid.). Ainsi, elle devrait être pensée plus comme *mode de conduite* (collective et participative) de projet que d'un simple « *pronostic* » sur les évolutions possibles du territoire. (Ibid.).

2.3.1.1. La prospective : s'élabore sur une vision globale et intégrée

La dimension prospective vise à anticiper les changements et les évolutions futures par la vision stratégique du projet urbain, puisque sans cette prospective, le projet se trouve

¹⁶ La prospective est un mot qui a des origines latine, il vient du verbe *prospicere* qui veut dire regarder au loin ou de loin. Ce mot a été utilisé pour la première fois au XVIe siècle et qui a été relancé dans un article de la *revue des deux mondes* par G. BERGER en 1957.

¹⁷ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Prospective>

¹⁸ Ibid.

souvent (pour ne pas dire surement) en décalage avec le contexte une fois réalisé. En effet avec la rapidité des changements qui existe dans l'urbain (à savoir des changements socio-économiques, environnementaux, culturels...) la formule de Gaston BERGER stipulant que « *plus l'on roule vite, plus les phares doivent porter loin* », s'applique parfaitement.

Cette dimension intégrée au projet lui confère une certaine *résistance au temps* (AVITABILE A. 2005) et aux changements politiques, sociaux, économiques ou autres.

Pour une meilleure prospective, la création des équipes pluridisciplinaires est une nécessité ; l'interaction et les interfaces qui peuvent (doivent) exister entre les différentes disciplines avec l'urbain est en effet un paramètre à prendre en considération lors de l'élaboration de la vision stratégique et lors de la mise au point de n'importe quelle action sur l'urbain et plus précisément lorsqu'il s'agit d'un projet urbain.

Les différentes disciplines apportent chacune son atout et ses données pour la bonne élaboration d'un projet urbain ;

- L'économie avance la réalité du marché, les statistiques de la dynamique économique ainsi que les prévisions (besoins et impact) et changement qu'apporterait une action sur le plan économique, les opportunités qui peuvent exister ainsi que la faisabilité économique des actions envisagées ;
- Les sciences humaines et sociales assurent le respect des modes de vie, coutumes et traditions et aussi le recueil des attentes, besoins, aspirations et exigences des habitant et citoyens ;
- La réglementation régule, ordonne et légitime les actions dans le respect des règles et lois préétablies, mais aussi s'assure de la conformité et de la faisabilité du projet sur le plan réglementaire ;
- Les sciences environnementales et écologiques, offrent le caractère durable aux actions à travers les techniques et les divers règlements concernant l'environnement et s'assurent que les actions envisagées auront un impact positif sur l'environnement.
- ...
- Enfin, le management en tant que discipline peu connue sur le plan urbain, apporte ordonnancement des actions, bonne programmation, planification, suivi et pilotage mais aussi l'assurance qualité et la prévention et maîtrise des risques.

De ce fait, les disciplines se réunissent pour une vision non seulement stratégique mais aussi globale et intégrée.

En effet, la prospective a pour fondement l'anticipation, dont l'objectif essentiel est la réduction du décalage temporel entre phase de conception et phase de mise en œuvre. Une des caractéristiques du projet urbain en est la réponse, c'est la temporalité multiple de tel sorte que le processus du projet urbain soit étiré, cela permet de réduire ce décalage et rapprocher le temps de la réflexion de celui de la mise en œuvre, et là on parle du « *projet urbain en temps réel* » qui facilite et accélère les phases de mise en œuvre.

2.3.1.2. La prospective débute dans la phase de réflexion et de maturation

Le projet urbain étant une commande qui n'est pas usuelle et qui n'est pas aussi prédéfinie, nécessite une grande réflexion pour sa conception et son élaboration, sa formulation nécessite un travail collectif de prospective des divers acteurs ¹⁹ qui alimenteront chacun le contenu du projet urbain et aussi son opérationnalité.

Le temps de maturation d'un projet urbain est très important pour tout son processus, sa démarche ainsi que son résultat et impact sur la ville, mais le point le plus important est que cette maturation permet de s'assurer de la faisabilité (économique, sociale, environnementale, règlementaire...) du projet urbain.

Ce temps de maturation qui est une réflexion approfondie, débattue et discutée du projet urbain permet d'appréhender l'existant pour mieux concevoir l'inexistant et ce qui en adviendra. C'est en d'autres termes **le processus de la programmation urbaine.**

a. La programmation urbaine.

Dans la définition du contenu, la programmation urbaine est un outil très important, elle *touche l'ensemble des composantes d'un tissu urbain - le logement, les activités économiques, les équipements collectifs, les transports, la logistique et la circulation - qu'elle analyse, dimensionne et organise au regard des besoins des usagers (résidents, actifs, utilisateurs et services, visiteurs et touristes) d'un territoire, d'un tissu existant et d'une évolution à court, moyen et long terme* (MERLIN P & CHOAY F. 2010). Ainsi, elle est un *type d'assistance à maîtrise d'ouvrage portant sur une très grande diversité de problématiques, de contextes et d'outils opérationnels* (PAQUOT, Thierry.2010).

La programmation urbaine est passée par plusieurs approches. Dans les 50, elle était d'ordre *normatifs* s'accrochant sur les quantités à réaliser (DUBON-TAINE G & PELLECUER C 1996), ensuite avec les mouvements sociétaux des années 60, l'approche s'est développée pour un travail sociologique qui ensuite s'est accentué sur le travail de la forme.

Cependant, les approches actuelles de la programmation urbaine qui vont de pair avec le projet urbain, *combinent les trois approches* (normative, sociologique et formelle) (Ibid.). Elle a évolué avec l'apparition du projet urbain. La politique de programmation urbaine ancienne fixée par les règles de l'urbanisme opérationnel a démontré ses faiblesses tout comme l'urbanisme opérationnel lui-même, en utilisant des méthodes *inadaptées au contexte socio-économique actuel* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012). Ainsi, de nouvelles méthodes (essentiellement des méthodes de diagnostic, d'étude de définition, de besoins et d'analyse prospective comme les méthodes SWOT, AFOM, ...) de programmation urbaine sont apparues et des réformes dans les outils utilisés sont effectuées et cette programmation devient

¹⁹ Cette notion d'acteurs est très importante dans le projet urbain, leur organisation, gestion et implication est toujours une problématique pour les porteurs et élaborateurs du projet urbain, cette notion fera objet d'une petite analyse ci-après

stratégique et prend en considération l'importance de la durabilité dans les actions entreprises. Ces évolutions sont allées même à l'émergence du métier de programmeur urbain, son rôle est d'abord la collecte de données pour permettre un diagnostic prospectif et partagé, ensuite il intervient lors des choix et de l'élaboration des orientations enfin lors de la conception quantitative et qualitative du programme.

La programmation urbaine est devenue alors plus complexe en intégrant les questions de temporalité, d'acteurs, de rôle et les responsabilités et d'articulation de phasage spatio-temporel. Ainsi, cette nouvelle approche de programmation urbaine *accorde de plus en plus d'importance aux usagers, à la concertation et à l'implication des acteurs* (DUBON-TAINE G & PELLECUER C 1996,) et ce dans un *processus itératif assurant la dialectique entre le projet urbain et les opérations par des allers retours* (DUBON-TAINE G & PELLECUER C 1996, GERBER C & al 2004).

Enfin, les difficultés de la programmation urbaine résident dans trois grands éléments (Ibid.) qui sont : la définition des rôles, les définitions des enjeux urbains et les définitions des moyens de concertations. En effet, « *la démarche programmatique, bien au-delà de la seule production d'un programme, consiste en la mise en place des conditions appropriées de dialogue et de réflexion entre les acteurs d'une opération, au service d'un projet* » (GERBER C & al 2004).

b. Le contenu du Projet urbain

La prospective devrait ainsi permettre une vraie maturation du projet urbain, celle-ci aboutira à l'élaboration d'un « *cahier d'objectif du projet* » ; ce dernier sera le support de sa stratégie et de ses actions mais aussi une aide lors des divers *temps de participation*²⁰ des acteurs. Ce cahier deviendra, après avoir été détaillé, le contenu même du projet urbain.

L'élaboration du projet urbain ou plus précisément son contenu, passe généralement par trois phases (AVITABILE A. 2005) :

- *La phase d'activation* : ou les idées sont énoncées en vrac. On peut appeler cette phase le point de départ ou l'initiation ; les idées seront évoquées sous forme d'images ;
- *La phase d'élaboration et de structuration* : ces idées sont structurées pour être filtrées, enrichie par des tests et des vérifications (faisabilité), évaluation et hiérarchisation par priorité et/ou pertinence. C'est dans cette phase que le cahier des charges d'objectifs sera formulé et détaillé en programme. L'élaboration de scénarios est alors une étape qui peut aider à mieux structurer ces idées et à pouvoir réussir à concorder les logiques des agents et acteurs du projet afin d'aboutir à un consensus. Les scénarios du programme sont l'aboutissement concret de cette phase.

²⁰ Les temps de la participation diffèrent non pas uniquement par les moments d'intervention des acteurs mais aussi par le type d'acteur concerné par la phase en question, en d'autre terme « qui participe ? Et quand participe-t-il ? »

- *La phase de finalisation* : il faut que cette structuration soit finalisée afin d'exprimer les objectifs et l'ambition par leur juste nom en utilisant le bon vocabulaire ; cette finalisation n'étant pas uniquement l'expression claire et précise des objectifs ainsi que leurs formulations, mais aussi la détermination de la manière façon ou « *chemin d'accès* » (Ibid.) afin de les réaliser en prenant en compte les logiques d'acteurs. Donc ce programme deviendra alors un programme opérationnel.

Le tableau ci-après présente ces trois phases à travers la comparaison entre leurs aboutissements respectifs :

Tableau 3 les trois phases d'élaboration du contenu d'un projet urbain et leurs aboutissements (Auteur d'après A. AVITABILE 2005.)

	Phase d'activation	Phase de structuration	Phase de finalisation
Aboutissement	Cahier des charges des objectives Cahier de charge identitaire	Programme prévisionnel Cahier de charge de communication	Programme opérationnel Cahier de charge de réalisation
Les idées	Idées en vrac et idées directrices	Idées structurées, hiérarchisées et bien filtrées	Idées pertinentes, fiables et faisables
expression	Ambitions générales et grands objectifs du projet urbain	Les objectifs détaillés et précisés ; scénarios à étudier et à tester	Scénario retenu, objectifs détaillés et tracé du chemin d'accès
Documents produits	Cahier des objectifs	Programme prévisionnel Séquences vidéo des scénarios	Programme opérationnel, charte, contrat, ...

Ainsi, les outils de l'élaboration du contenu du projet urbain sont :

- a) Le cahier des charges d'objectifs : il contient l'énoncé des idées du projet, ambition générale et objectifs avec des concepts clés ;
- b) Le cahier des charges identitaire : c'est le référentiel du projet pour les acteurs qui accompagne le projet tous au long de son élaboration ; il sera établi à travers le cahier des charges d'objectifs ;
- c) Programme prévisionnel : c'est la définition des actions correspondant aux objectifs, il est aussi décliné du cahier des charges d'objectifs

- d) Le cahier des charges de communication : décliné du cahier des charges identitaire ; il assure la cohérence des cahiers des charges et assure la communication entre les acteurs du projet ; il accompagne ainsi le projet tout au long de son cycle de vie²¹ ;
- e) Programme opérationnel : il décrit les actions ainsi que les acteurs partenaires, il définit les rôles et responsabilités sans oublier la quantification du programme ainsi que les moyens de mise en œuvre (ressources) ;
- f) Cahier des charges de réalisation : c'est la précision de la stratégie opérationnelle ainsi que le dispositif de mise en œuvre du projet urbain.

Le contenu du projet urbain est défini par AVITABILE A en trois produit (Ibid.) :

- Le *programme* qui *définit le produit urbain* avec les stratégies visées, les objectifs exprimés et enjeux associés ;
- La *préfiguration* qui est l'*organisation fonctionnelle, le design urbain, le paysage* mais aussi *la technique* ;
- Le *processus de réalisation* qui est le *chemin d'accès* avec la définition des modes de mise en œuvre et les outils opérationnels.

2.3.1.3. La prospective c'est planifier le tout et les détails

La prospective planifie le projet urbain à partir de ses enjeux arrivant aux simples moyens à mettre en œuvre pour sa réalisation, elle s'attaque à deux volets :

- Le contenu du projet urbain « **le tout** » à savoir enjeux, objectifs et opportunités en plus de la stratégie générale qui peut être induite pas le projet urbain ou la stratégie dans laquelle il sera inséré ;
- Le processus de sa réalisation « **les détails** » à savoir plan d'action, acteurs et leurs interventions, les plannings associés, l'étude des risques, le montage financier et foncier, bref tous les détails associés à la mise en œuvre du projet urbain.

Cette planification du **Tout** permet d'avoir toujours en point de mire l'objectif réel du projet urbain afin de ne pas s'en écarter, et de ne pas avoir des retards de réalisation et dépassement du budget à travers la planification des **détails**

- ***Prospecter c'est anticiper, détecter et contrôler les risques et non les subir***

Tous projet comporte des risques, le projet urbain plus précisément encoure des risques très divers puisqu'il s'attaque à la ville « le phénomène complexe de l'urbain », ainsi dès les premières phases de son élaboration, il faut avoir la vision prospective concernant les risques.

La dimension de prospective permet de détecter le plus tôt possible les risques au quels le projet peut être exposé mais aussi les réponses correspondantes à ces risques, de cette manière les risque seront contrôlés et traités avant qu'ils affectent le projet. Cependant, le risque n'étant pas

²¹ Le cahier de charge de communication peut suivre le projet même après sa mise en exploitation

uniquement définit négativement, puisque le risque peut s'agir d'une opportunité, la dimension de prospective s'assure du rapprochement des opportunités vers le projet urbain afin de favoriser sa réussite et mettre toutes les chances de son côté.

Pour finir, la dimension de prospective est un élément essentiel voir crucial dans la réussite du projet urbain en tant que projet et objectif à réaliser, puisque comme l'exprime AVITABILE.A « face à cet urbanisme d'opportunité, ..., il est nécessaire de prendre une dimension prospective tous en assurant cette opérationnalité du projet » (AVITABILE A. 2005. P320)

2.3.1.4. La prospective ne doit pas s'arrêter à l'anticipation mais passer à l'action

Pour mener un projet à terme en anticipant les changements et en intégrant la réactivité, le triangle Grec mis en place depuis plusieurs siècles est toujours efficace, il se compose du *Logos* qui renvoie à la pensée, la rationalité et le discours, *Epithumia* qui renvoie au désir et l'*Erga* qui renvoie aux actions et aux réalisations, Ainsi la prospective ne doit pas s'arrêter à l'anticipation mais passer aussi à l'action :

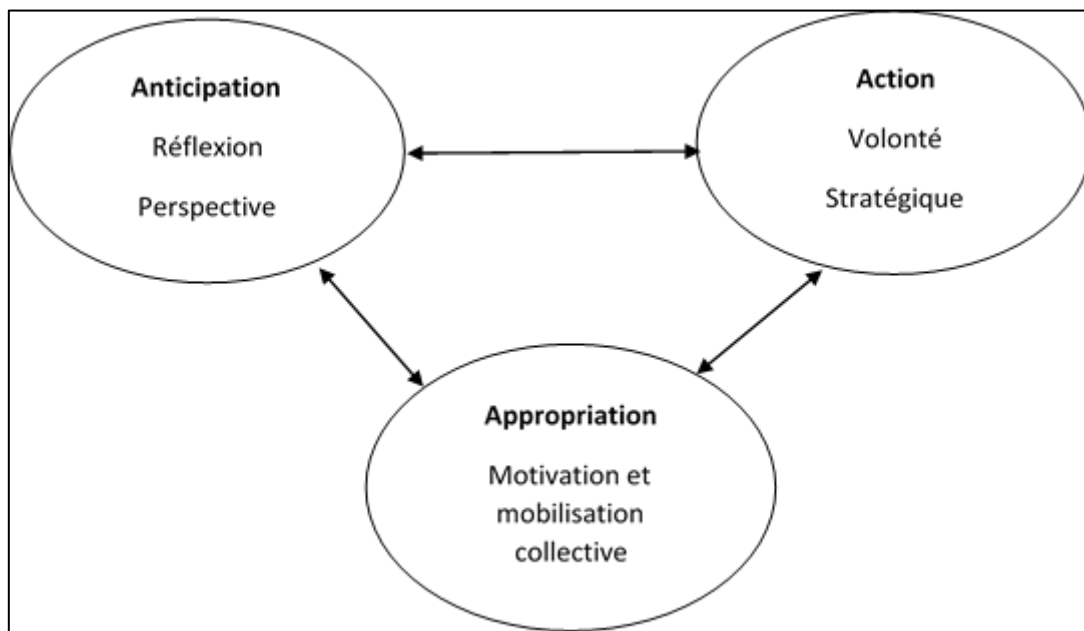


Figure 7 le triangle Grec (GODET M. 2001a. P15)

2.3.2. La participation

2.3.2.1. Le concept de la participation

« *Que sont donc des villes construites sans la sagesse du peuple ?* » BERTOLD BRECHT (BERTOLT BRECHT. 1967).

La dimension de la participation dans le projet urbain, qui est en même temps une *procédure* d'un *processus* (BEREZOWSKA-AZZAG, 2012), a modifié totalement la relation entre les acteurs de celui-ci, en passant d'une hiérarchie stricte où les champs de compétences sont définis et où les décisions sont prises par le sommet de la pyramide des acteurs, à une méthode plus souple où les champs d'action se confondent et se croisent et où les décisions sont coproduites. Donc le projet urbain a déclenché cette procédure et en bénéficie (Ibid.), cette organisation des acteurs fera objet d'analyse plus loin, mais ici il est question de la participation en tant qu'approche dans le projet urbain.

Aujourd'hui, là où il y a projet urbain, participation y est, pas souvent concrétisée mais présente comme principe. Celui-ci ne peut être réussi que s'il est discuté et partagé par tous les acteurs. La participation est devenue un impératif lorsqu'il s'agit d'un projet urbain.

Si nous voulons remonter aux origines de la participation, nous devons aller loin dans l'histoire pour arriver aux pratiques romaines et grecques ainsi que les cités médiévales. Cependant, l'approche participative s'est développée lors des années 60, où d'abord le plan d'Alger a été le résultat d'un dialogue en 1954, mais ensuite dans les années 60, les mouvements sociaux urbains ont commencé à revendiquer le droit à la parole en remettant en cause les logiques politiques et scientifiques dans les pays européens et aussi en Amérique.

Un grand exemple de ces mouvements, l'opération Bologne en Italie qui « ... fut une ouverture vers une approche plus démocratique de la planification en laissant s'exprimer les opinions et les désirs des usagers de la ville » (INGALLINA P. 2001. P85) ainsi que l'opération des Halles de Baltard à Paris en 1968, qui est aussi une expérience sans précédent en matière de participation des habitants (plus de 1 000 personnes) dans la définition de leur cadre de vie, à travers des associations et des cercles intellectuels. Cette expérience a été la porte d'entrée vers un nouveau savoir-faire « collectif » qui s'est diffusé de manière très rapide non seulement dans les pays européens mais aussi dans le monde entier.

Toutefois, il faut noter que l'approche participative n'était (n'est) pas uniquement sujet de grande diffusion, mais aussi sujet de recherche et de développement à travers l'innovation des méthodes et outils pour sa concrétisation. Aujourd'hui, il existe plusieurs formes et manières de concrétiser la participation, passant par un affichage pour simple information à des sites et page web vers des ateliers publics d'urbanisme pour une Co élaboration et aller même vers une délégation de pouvoir.

Ces méthodes se diffusent mais aussi s'adaptent au contexte de chaque pays et prennent alors des noms différents, des formes procédurales diverses et une multitude d'outils techniques ; nous trouvons des *jurys citoyens* « *citizens jury* » aux Etats Unis, les *tables de quartier* au

Québec, les *ateliers de Projet urbain* en Allemagne et en Grande-Bretagne et d'autres formes plus complexes des fois comme *la maquette virtuelle*.

La participation est alors une ouverture et une politique se nommant « **je sais écouter** » plutôt que celle « **je décide de tout** » ; de ce fait, la contestation du pouvoir et du droit à la parole mais aussi la démocratie participative est celle qui « ... *interroge plus largement la relation entre savoir et pouvoir* » (BACQUE M.H. 2009. P18).

L'approche participative s'est certes développée depuis les années 60, mais c'est vers les années 90 qu'elle gagne toute sa gloire. *La diffusion du savoir* ainsi que la *montée en compétences* des citoyens qui sont devenus expert en quelque sorte, y est pour grand-part. Les politiciens, pour gagner la confiance des habitants et plus exactement leurs voix dans les élections, devaient apprendre l'art de l'écoute du citoyen, de considérer son avis et de reconsidérer les décisions déjà prises et surtout de convaincre par des arguments pouvant se mesurer au savoir du citoyen. Toutefois, ce n'est pas uniquement les politiciens qui sont concernés par cet art, c'est aussi les scientifiques et les professionnels puisque leur légitimité à prendre et à décider du cadre de vie du citoyen est aussi remise en cause.

C'est l'habitant qui est devenu en quelque sorte l'expert de son cadre de vie, puisque c'est lui qui utilise l'équipement, qui vit l'espace et s'en approprie, ainsi son jugement et son avis lors de l'élaboration d'un projet urbain peut devenir une expertise en l'appuyant avec des formations et un accès aux savoirs. C'est d'ailleurs grâce à l'importance qu'a pris la participation dans ces dernières années qu'une nouvelle notion a émergé, c'est la notion de *maitre d'usage*²² qui revient aux usagers. Cette notion de *maîtrise d'usage* tend à devenir *le troisième protagoniste des acteurs de la conception à côté de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre* (TERRIN J.J. 2014).

Ainsi l'habitant est devenu un usager, un client, un citoyen... qu'il faut écouter, étudier et satisfaire et dont le savoir appelé *savoir d'usages* ou *savoir citoyen* est un atout pour l'élaboration et la conception du projet. L'usager se distingue des autres acteurs qui entourent le projet comme le déclare TERRIN J.J par le fait *qu'il est le seul à disposer d'une connaissance locale issue de sa pratique quotidienne* (TERRIN J.J. 2014).

Néanmoins, nous ne pouvons pas nier le handicap que représente l'incapacité de l'habitant à produire l'espace où il vit, ceci à cause de son ignorance des fois de son urbain (qui est responsable ? comment procéder ? quelles sont les techniques de production ? d'où provient son eau ? où vont ses déchets ? ...). Mais surtout le manque de l'éducation environnementale puisque « *pour qu'un individu salarié et consommateur puisse participer à la production du milieu urbain, il devrait posséder la maîtrise de certain savoirs et moyens de production* »

²² Le terme de maitre d'usage regroupe non seulement l'habitant mais aussi les utilisateurs des équipements et des espaces, les associations..., puisque « *l'usager, quel que soit le nom qu'on lui donne, renvoie certes à l'habitant ou au citoyen, mais aussi aux divers utilisateurs de l'espace urbain ou architectural : commerçants, visiteurs, touristes, utilisateurs de services, etc.* » (TERRIN J.J. 2014, P176)

(MAGNAGHI A. 2000. P52). TERRIN J.J énumère les causes de ce handicap en cinq points (TERRIN J.J. 2014) :

- L'incapacité de s'orienter dans le processus du projet ;
- L'incapacité de bien lire les plans ou les bilans d'opérations ;
- La non possession du vocabulaire requis ;
- La difficulté de compréhension des enjeux et de la complexité d'une opération urbaine ;
- Et l'incapacité d'assimiler les subtilités de l'agenda d'un projet et de ses entrées multiples.

Ce handicap est souvent causé de non appropriation des espaces par leurs habitants et de la répulsion qu'ils expriment. Mais il faut noter que l'espoir que les habitants puissent participer efficacement grandit de jour en jour grâce à la diffusion des savoirs (journaux, affichage, conférences...) et les transformations de la société informatisée.

Mais qu'est-ce que réellement la participation ?

La participation est définie de plusieurs manières mais généralement, *participer c'est prendre part* (BEREZOWSKA-AZZAG, 2012), elle est garante de l'acceptabilité du projet par ses destinataires, minimise le risque de rejet du projet et le sentiment d'exclusion des habitants.

La participation n'est pas uniquement impliquer le public (usager et citoyen) dans le projet comme beaucoup la considèrent, mais ce public-là est très varié, il peut être citoyen, actionnaires, acteur privé ou public, expert et professionnels ainsi que les autorités et les institutions privées.

De ce fait, la participation prend un sens bien plus large que celui d'implication du citoyen même s'il en est un acteur clé.

Comme nous l'avons déjà précisé, l'urbain est complexe, alors « *it's better to have as much knowledge, experience and expertise as possible in addressing the complex (and thus uncertain) nature of societal issues and problems* » (ELLIOTT J & AL, 2005, P10)

Construire à partir du problème plutôt que concevoir de la solution (diagnostic partagé), tel est la devise de la participation et d'ailleurs, « *sans l'approche participative, on risque de passer à côté d'une partie de la réalité* » (VERDIER Ph. 2009. P75). Cependant, elle peut aller au-delà d'un rendement de compte des situations, elle permet d'arriver à des stades plus poussés où le choix même de la solution est à débattre autrement dit un *projet urbain partagé*²³.

²³ Un projet urbain partagé est « *l'idée que les groupes sociaux différents peuvent partager (et non pas se partager) un même territoire...* » (VERDIER Ph. 2009. P175). VERDIER Ph présente la manière de concevoir un projet urbain partagé dans son ouvrage « *le projet urbain participatif, Apprendre à faire la ville avec ses habitants* ».

La participation est ce qui fait du projet urbain un projet urbain durable, par conséquent « *chaque habitant devrait donc tout « naturellement » participer de plein droit à l'aménagement de ses lieux, définis à ces différentes échelles, en vue d'y trouver le maximum de satisfactions* » (ROBIN C. 2000. P112).

2.3.2.2. Niveaux et degrés de participation

Plusieurs niveaux de participation ont été identifiés dans les pratiques de celle-ci dans les divers projets, mais ces niveaux dépendent essentiellement de l'objectif poursuivi par l'approche participative. Ainsi nous pouvons engager une approche participative pour : informer ou transmettre une information, consulter, construire un consensus ou arriver à une décision collective.

Le niveau de participation le plus observé dans la majeure partie des pays est celui dit *passif*, (MDSFS & ADS. 2007) où l'utilisateur et/ou l'habitant est un simple spectateur des changements qui affectent son environnement et son cadre de vie, il est totalement exclu du processus décisionnel où il est juste informé, certains considèrent cela comme une forme de participation.

Le deuxième niveau est celui dit *actif* ou le plus souvent appelé *physique* (Ibid.), où la population est considérée comme un *moyen* et un *instrument* (Ibid.) pour réaliser un projet dont elle était exclue ou pas lors de la planification ou lors des prises de décision le concernant.

Elles peuvent aussi être consultées pour le choix ou l'évaluation des solutions proposées, ainsi « *les habitants participent à une dynamique qui s'ouvre à la recherche commune de solutions, mais rarement à une nouvelle façon de poser les problèmes* » (Urbanisme, N°392. 2014. P36).

La population peut aussi (dans certains cas très répandus) transmettre et informer les autorités et les instances décisionnelles des besoins qu'elle éprouve et ce dont elle manque ou souhaite avoir ou améliorer ; cependant elle ne peut ni décider du programme ou du projet, sa formulation ou son processus, cette tâche est confiée à d'autre professionnel. La population joue uniquement le rôle d'*informateur*, ce niveau est le niveau *consultatif* (Ibid.).

Enfin, le niveau le plus haut de la participation et en même temps le plus souhaité pour concrétiser l'urbanisme démocratique est la participation dite *décisionnelle* (Ibid.), elle se veut très poussée au point où c'est la population qui exécute les tâches d'identification, d'analyse, de décision, de planification, de financement (participer par partenariat) et d'évaluation du projet, sans pour autant exclure bien sûr l'apport des professionnels.

Ces niveaux de participation se déclinent en *degré*, dont une divergence sur leurs nombres existe dans le monde de la recherche et même dans le monde professionnel, les chercheurs n'arrivent pas à se départager entre 06 ou 08 degrés, il y a même ceux qui les déclinent uniquement à trois degrés réels de participation. Mais plus on monte dans les degrés de participation, plus le projet urbain tend vers la durabilité comme l'affirme Ariella MASBOUNGI en disant : « *si la concertation est l'un des maîtres mots du projet urbain durable, elle doit être participative et non seulement informative ...* » (MASBOUNGI A. 2012. P9).

Nous résumons les degrés de participation comme suit :

- *Information* : où il est question de renseigner sur le projet décidé dans des chambres fermées ;
- *Consultation* : récolter l'avis des participants et ces avis peuvent servir (pas forcément) d'aide à la décision après analyse ;
- *Concertation* : recherche de compromis sur des choix et des avis préalables qui stipule un échange d'information pour arriver à un consensus et une décision commune ;
- *Dialogue* : échange de points de vue, sans chercher de compromis mais plutôt la construction de solutions innovantes ;
- *Implication* : engager sa responsabilité dans le projet ;
- *Participation* : intégrer le projet dans sa conception à travers l'aide à la décision et même au financement ;
- *Appropriation* : de s'approprier le projet et lui conférant une appropriation propre ;
- *Adhésion* : partage totale des objectifs avec codécision et co-production ;
- *Codécision et la cogestion* : l'association de l'habitant dans la décision et la gestion du projet ;
- *Autogestion* : qui signifie que c'est l'habitant qui prend les décisions sur les projets mais aussi sur leur budget.

Ces degrés sont réduits chez J.P LACAZE à quatre uniquement (LACAZE J.P. 1988) ; celui de l'*information* sur le projet de manière claire, celui de la *consultation* ou les enquêtes publiques sont effectuées pour une *participation effective*, ensuite le *partage du pouvoir* qui constitue selon lui une *réelle participation* où les commissions de quartiers et les commissions extra-municipale sont les meneurs de jeux, enfin le *partage d'expertise* qui se traduit par la pluridisciplinarité.

Cependant, Selon ARNSTEIN, ces degrés sont au nombre de 9 tel que présenté dans la figure suivante :

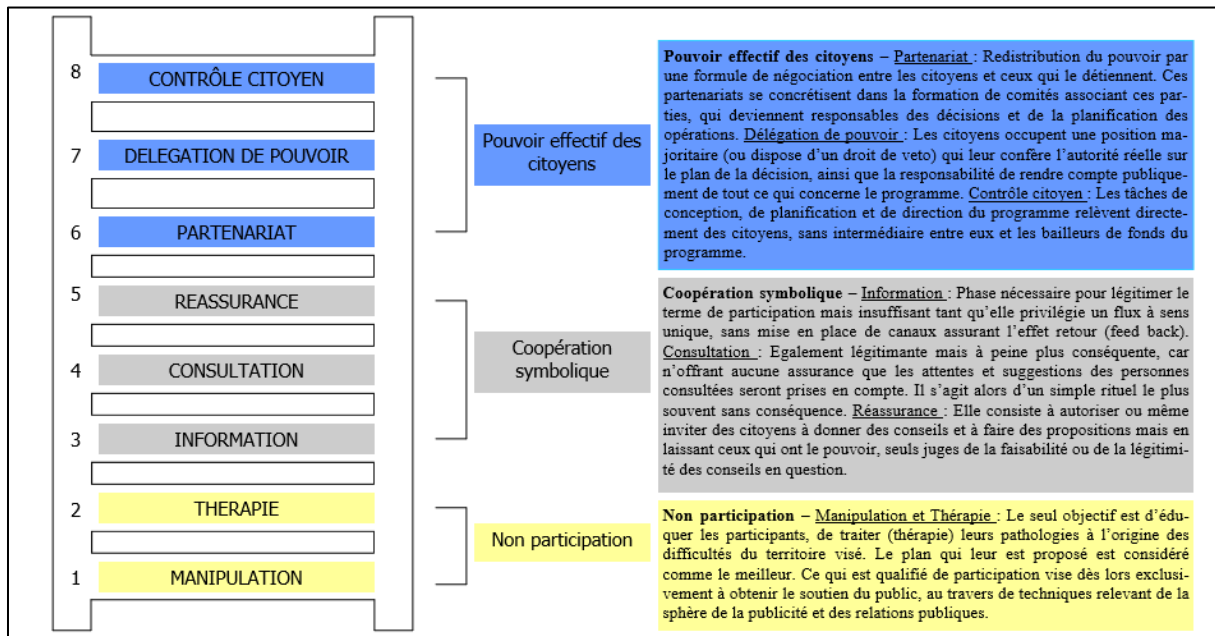


Figure 8 échelle de participation de ARNSTEIN (Arnstein S. (1969) In Donzelot J. et Epstein R (2006))

Qui participe ?

Un des points cruciaux de la participation est la détermination des participants. D'abord, il faut savoir que les participants sont répartis en deux catégories : les professionnels et les habitants (usager ou citoyens).

Ainsi, pour les professionnels, ils seront impliqués selon leurs domaines de connaissance respectifs, et comme nous l'avons déjà précisé, le projet urbain requière une pluridisciplinarité et une multitude de compétences en plusieurs domaines.

Pour l'habitant, il faut que les participants représentent la population, mais ceci est quasi impossible vue la diversité qui existe, alors le choix est question difficile, les critères de choix doivent être établies sur de bonnes bases (niveau d'étude, citoyenneté, sexe...) afin que l'échantillon soit le plus représentatif possible²⁴.

Quand participer ?

La participation s'intègre dans le projet sur trois temps : phase d'élaboration et de planification, phase d'implantation et de réalisation et enfin dans la phase d'évaluation ; en d'autres termes, la participation peut être introduite dans les diverses phases du cycle de vie du projet.

²⁴ Certains pays comme l'Allemagne ont recours à des tirages au sort lorsqu'il s'agit du choix des participants principalement dans la méthode de jury de citoyen, ceci afin que toutes les personnes aient la même chance d'être dans ce jury, cependant certains taux et proportions sont aussi respectés.

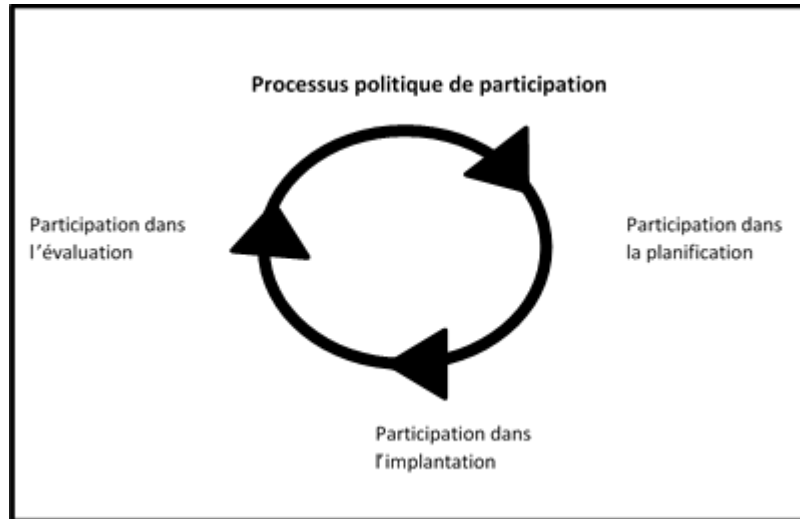


Figure 9 la participation dans les phases du projet (ELLIOTT J & AL, 2005. P9)

Mais si nous cherchons le temps de participation, il faut tenir compte du participant, comme nous l'avons précisé plus haut. Les participants se divisent en deux catégories selon la personne ou l'institution à associer.

D'abords, les professionnels qui eux seront associés pour un point de vue scientifique et pour leurs expertises sur l'urbain, ils feront bénéficier le projet de leurs connaissances et de leurs compétences, ainsi leurs temps de participation est soit permanent tous le long du projet soit ponctuel selon le besoin et selon leurs domaines.

Ensuite la société civile et cela relève du débat public ou de l'écoute, de cette sorte leurs temps d'association sont à déterminer par les élus²⁵, donc soit c'est l'opportunité qui est à discuter²⁶, soit c'est le contenu à établir ou qui est déjà établi, soit le budget à allouer ou même la politique à suivre.

L'élu dans ce cas n'est pas considéré comme un participant puisque c'est lui qui prend la décision (le plus souvent sauf dans les cas de contre-projets) de mettre en œuvre une approche participative, ainsi il est associé de toute façon et en tout temps.

Dans le guide méthodologique : « *concertation dans la conduite de projet* » (Grand Lyon, GUIDE METHODOLOGIQUE. 2006.), le processus de la concertation dans les projets d'aménagement et d'urbanisme et les temps de la concertation sont résumés dans le schéma suivant

²⁵Réellement l'habitant devrait être associé tous le long du projet mais faute de moyen ou/et manque de connaissance des habitants, ceci est peu probable.

²⁶ Souvent quand c'est l'opportunité qui est sujet de discussion et de débat public, le risque que le projet reste sans suite se présente à cause de la divergence des avis et la non possession d'un référentiel qui servirait de guide afin que tous les participants puissent parler le même langage et être sur la même longueur d'onde.

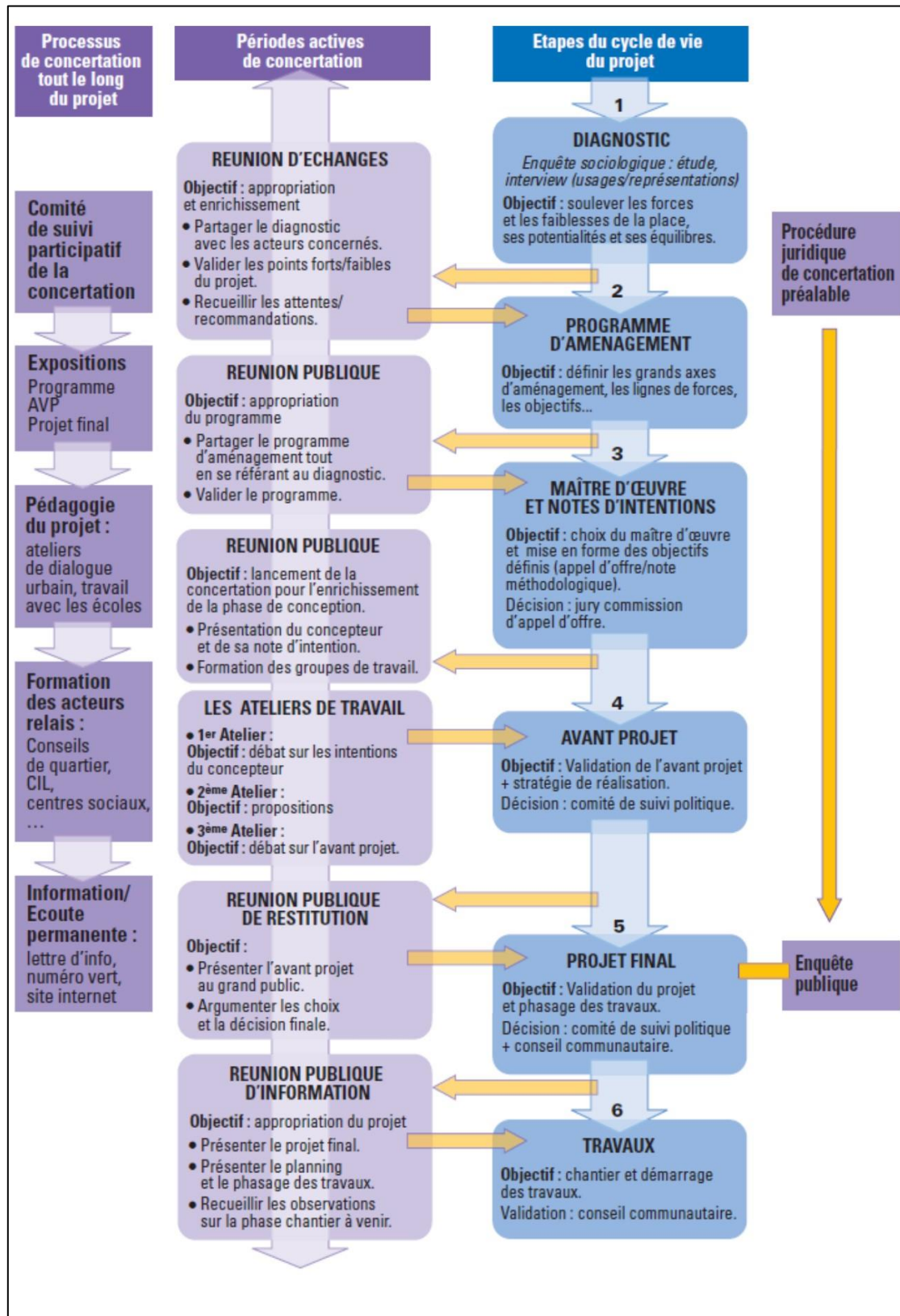


Figure 10 projet d'aménagement urbain : de l'initialisation à la réalisation - processus de concertation (Grand Lyon. Guide méthodologique « la concertation dans la conduite de projet » (2006) P51)

Comment se fait l'implication, plusieurs scénarios se présentent

Le *pseudo bon sens* stipule qu'il suffit de *demander aux gens ce qu'ils veulent et puis c'est tout !* (VERDIER Ph. 2009. P5). Mais la participation est bien plus complexe que cela, Elle se manifeste selon trois scénarios de mobilisation qui sont une sorte de démarche pour faire entendre sa voix, ainsi deux démarches sont définies par BACQUE M.H (BACQUE M.H. 2009).

D'abord, la démarche *descendante* (top-down), elle provient de sommet de la pyramide (politico-institutionnel) dans le but d'élaborer un projet adéquat aux besoins locaux sous forme de consultation. Cette démarche est très répandue en France (Ibid.).

Ensuite, la démarche *Botton-up*²⁷, c'est une démarche plus fréquente en Amérique du Nord, elle se concrétise par la mobilisation de mouvement social qui prend les commandes du développement local et qui peut même élaborer des *contre-projets* par la mobilisation de connaissances et de savoirs et c'est d'ailleurs la première forme de participation ayant existé lors du projet des Halles de Baltard avec 600 contre-projets élaborés.

Cependant, il existe une démarche combinée Botton-up et top-down que BEREZOWSKA-AZZAG baptise *the midle way*, est le mixte entre les deux démarches et est sous forme d'aller-retour. Elle peut aussi influencer les décisions en partant du bas.

Ces démarches utilisent plusieurs types de procédures dont nous pouvons citer :

- **Les referendums** : où les municipalités et les pouvoirs publics consultent l'habitant en leur donnant le pouvoir de voter directement pour ou contre un projet. Cette procédure plus répandue en Suisse ainsi qu'aux Etat Unis, permet d'associer l'ensemble des habitants, (émanant des autorités politiques ou des habitants eux même). Elle est incontestablement efficace surtout lorsqu'il s'agit de prendre de grandes décisions politiques et constitutionnelles.
- **Les conseils de quartier** : c'est la constitution des représentants des habitants sous forme de groupe, c'est avec ces conseils que les débats sur les projets sont engagés. Cette forme est plus fréquente en France. Le travail de ces groupes devient plus efficace s'ils sont diversifiés.
- **Les budgets participatifs** : cette forme est utilisée le plus en Amérique latine, où l'habitant peut participer à débattre le budget du projet.
- **Le développement communautaire** : là c'est l'habitant qui gère ses services de proximité, les pays anglo-saxons utilisent le plus ce type de procédure.
- **Les conférences de consensus** : comme son nom l'indique, cette procédure a pour objet d'arriver à un consensus en utilisant la conférence comme moyen de présentation et de débat.

²⁷ Appelée aussi la participation montante où l'implication monte des habitants vers les décideurs (VERDIER Ph. 2009. P175)

- **Les commissions consultatives** : ce sont des commissions constituées d'institutions et d'habitants non élus ou bien de groupes spécifiques qui sont consultés lors de projet, cette forme a connu dernièrement un succès considérable.
- **Les plans stratégiques participatifs** : ce sont des formes d'aller et retours où l'habitant est impliqué dans la planification.

Ces procédures se sont développées pour devenir des méthodes opérationnelles de mise en œuvre de la participation, elles sont, comme nous l'avons déjà dit, différentes d'un pays à un autre mais aussi différent selon le but recherché par leurs mises en œuvre.

Comment mettre en œuvre la participation : les méthodes et les étapes

Dans l'effort de concrétiser l'approche participative dans le projet urbain, plusieurs méthodes et techniques²⁸ ont été développées dans le but de rendre l'action sur l'urbain plus démocratique ;

Avant le choix de la méthode de participation adéquate au projet et à son processus, il faut se poser les bonnes questions, tous d'abord, « pourquoi la participation ? » cette question permet de déterminer l'**objectif** de l'approche participative.

Ensuite, « sur quoi ? » c'est-à-dire déterminer et délimiter le **sujet** ou l'objet de participation, « qui participera ? » la réponse à cette question permet de savoir qui est affecté, intéressé, concerné, impliqué ou qui peut contribuer au projet, en d'autres termes les **participants**.

Enfin, il faut connaître le **temps** accordé à cette démarche ainsi que le **budget** alloué.

Ces cinq éléments sont à prendre en compte pour la décision à prendre concernant le type de méthode de participation à utiliser (ELLIOTT J & AL, 2005)

Voici un tableau qui récapitule la comparaison entre 13 différentes méthodes de participation

Légende du tableau:

*sujet	+ m=moyen	-
Connaissance	Existence de beaucoup de connaissance commune	Il y a peu connaissance commune
Maturité	La plupart des personnes ont déjà formé des opinions sur le sujet	Le sujet est nouveau ; les personnes commencent à former leurs opinions
Complexité	très complexe ou technique	Pas vraiment complexe ou technique
Controversait	Très controversable	Pas vraiment controversable

NB. +/- veut dire que la méthode peut être adressée avec soit + ou -

€ : 1= pas cher ; 2= modéré ; 3= cher ; 4= très cher

²⁸ Se référer au guide méthodologique ELLIOTT J & AL (2005) qui expose plusieurs méthodes de participation en détails et offre une comparaison entre elles. Le guide explique même les critères de sélection des participants, le matériel nécessaire et le profil du médiateur ou animateur de la participation.

Tableau 4 tableau comparatif des méthodes de participation (ELLIOTT J & AL, 2005. P 27)

Méthodes	Objectifs	Sujet				Participants	Temps		€
		connaissance	maturité	complexité	controversé		Evénement	Total	
Réunion de ville du 21e siècle	engager des milliers de personnes à la fois (jusqu'à 5000 par réunion) dans la délibération sur les questions de politique publique complexes	+	+/-	+	+/-	n'importe qui	1-3 jours	1 ans	4
charrette	générer un consensus entre les divers groupes de personnes et former un plan d'action.	+/-	+/-	-	+/-	citoyens ou des intervenants moyens. D'autres donnent entrée.	1-5 jours	2-3mois	3
jury de citoyens	une décision qui est représentatif des citoyens moyens qui ont été bien informés sur ces questions. Objectifs	+/-	+/-	+/-	+	12-14 citoyens choisis au hasard. Experts, parties prenantes et politiciens donnent entrée.	3 jours	4-5mois	4
conférence de consensus	consensus et une décision sur le sujet controversé.	+	+/-	+	+	10-30 citoyens choisis au hasard. Autres donnent entrée.	3 weekends	7-12 mois	4
Sondage* délibératif	pour obtenir à la fois un représentant et un (délibérative) vue informé de ce que le public pense et ressent au sujet d'une question d'intérêt public importante.	-	+/-	-	+/-	un échantillon aléatoire et représentatif de la population	1jour	8mois	4
Delphi	exposer toutes les opinions et les options relatives à un problème complexe.	-	-	+	+/-	Experts	Variable	Variable	1-3
groupe d'experts	synthèse d'une variété d'entrées sur un sujet spécialisé et produire recommandations.	-	-	+	+/-	Experts	Variable	Variable	2
groupe de discussion (focus group)	exposer les opinions des différents groupes sur une question et pourquoi ceux-ci sont tenus (raisonnement).	+/-	-	m	+/-	les parties prenantes et / ou des citoyens	2 heures-1 jour	1mois	1
PAME	L'évaluation et l'apprentissage.	+/-	+/-	+/-	+/-	toutes les parties prenantes	Variable	Variable	Var
les cellules de planification	les citoyens à découvrir et choisir entre plusieurs options en ce qui concerne une question urgente et importante. élaborer un plan d'action.	+/-	-	m	+/-	25 citoyens ordinaires. Les Experts et les parties prenantes des positions actuelles.	5 jours	5mois	4
exercice l'élaboration de scénarios	la planification et la préparation de l'avenir incertain. élaboration d'une vision.	-	-	+	+/-	n'importe qui	2-5 jours	6mois	1-3
festival de la technologie	fournir un moyen de débats publics sur les questions de société de la science et de la technologie.	-	-	+/-	+/-	n'importe qui	1-2 jours	6-12mois	4
le café du monde (the world café)	générer et partager des idées.	+/-	-	-	+/-	n'importe qui	4heures-1jours	1mois	1

Quant aux étapes du développement et d'intégration des méthodes de participation, ce sont les suivantes (ELLIOTT J & AL, 2005. P19) :

- Constituer le groupe du projet ;
- Définir l'objectif et les buts de la stratégie ;
- Déterminer le contenu et l'intérêt de l'implication du public ;
- Comprendre le contexte législatif, légal et juridique et social pour les décisions à prendre ;
- Déterminer qui doit être impliqué et pourquoi ;
- Comprendre le temps et le processus de décision ;
- Concevoir le plan d'action (choix d'une ou plusieurs méthodes adéquates) ;
- Réunir le financement ;
- Elaborer le planning et réunir les ressources nécessaires ;
- Réunir les participants ;
- Promouvoir l'évènement ;
- Intégrer le plan ;
- Evaluer le processus et le résultat ;
- Produire et distribuer le rapport final.

A quoi aboutit la participation ? Les outcome

La participation en tant que dimension du projet urbain aboutit à des résultats sous forme d'outcomes qui peuvent être :

- La création d'un groupe de travail compétant sur le projet ;
- Un consensus sur soit le programme du projet urbain soit son budget, son planning ou son processus de réalisation ;
- Les divers scénarios futurs ;
- L'analyse des besoins, opportunité et vérification de la faisabilité.

Il faut savoir que le plus grand objectif de la participation pour les élus et les politiciens est d'éviter le risque de conflit avec les habitants entre autres assurer l'acceptabilité du projet.

Institutionnalisation de la participation

Après que la contestation du pouvoir et la remise en cause des diverses légitimités politiques et scientifiques à décider du cadre de vie du citoyen ait gagné du terrain dans beaucoup de pays, certain de ces derniers ont préféré mettre un cadre officiel et institutionnaliser la participation. Cette institutionnalisation relève d'abord du changement du statut du citoyen qui prend l'image d'un acteur à part entière et à cette remise en cause de la légitimité scientifique et politique.

Prenons pour exemple la France²⁹, l'introduction de la participation dans la Loi française a été sous forme progressive, le commencement c'est fait tout d'abord avec l'association des

²⁹ Ce choix est dû au fait que la majorité des lois et règlements algériens sont inspirés des lois et règlements français.

habitants lorsqu'il s'agit de modifier leur cadre de vie instauré par la loi d'orientation de la ville en 1991 ensuite, le « droit à l'information » en 1992 dans la loi sur l'administration territoriale, puis les enquêtes publiques.

La loi de la solidarité et du renouvellement urbain SRU du 13/12/2000, modifiée partiellement par la loi d'urbanisme et de l'habitat du 02/07/2003, ajoute à l'habitant le droit d'être associé lorsqu'il s'agit de l'élaboration des plans locaux d'urbanisme, aussi l'instauration des débats publics lorsque le projet touche à l'environnement est assurée par la loi Barvier en 1995

Enfin, la loi "Démocratie de proximité" en 2001, qui préconise l'implication systématique et le plus en amont possible, des habitants dans l'élaboration des projets qui concernent leur cadre de vie mais aussi l'obligation de constitution des conseils de quartier lorsque ces derniers dépassent 80 000 habitants, ceci est instauré par la loi Vaillant en 2002. La loi LOTTI (loi d'organisation des transports terrestres interurbains) celle-ci est due au grand nombre d'acteurs qui sont impliqués par les projets d'infrastructure de transport ; ce grand nombre est confronté à la divergence d'objectifs, alors le consensus se doit d'être concrétisé en s'appuyant sur cette loi.

Il est vrai que les lois de la participation sont instaurées, cependant la démarche à suivre et les modalités d'actions n'y sont pas souvent précisées.

2.3.2.3. Master Plan de Brisbane : exemple de succès de l'approche participative

Brisbane, une grande ville d'Australie qui domine la région de Queensland, est une des villes les plus attractives au monde et qui possède une croissance urbaine très rapide ; conjuguer à cette urbanisation rapide (on s'attend à atteindre 1. 150. 000 habitants en 2026), les besoins en énergies et en ressources naturelles augmentent de jour en jour.

Une stratégie de développement intégré qui touche à plusieurs domaines (social, spatial, économique...) a été élaborée et s'actualise progressivement et constamment en réponse aux défis déjà cités, qui constituent les enjeux de la ville de Brisbane.

Cette stratégie s'est tout d'abord reposée sur un système d'information qui met en relation les instruments de planification tout en assurant l'interactivité des secteurs en partageants les bases de données ; baptisé *Integrated Développement Assessment System* IDAS, il est à la fois un système de management de cette stratégie et un system d'organisation des divers acteurs et interventions sur la ville.

En utilisant ce système, qui est opérationnel depuis 1998, un **grand projet urbain** a été élaboré par et pour la ville, « **Brisbane city master plan** ». Ce projet urbain qui appartient à une stratégie d'ensemble est « *une démarche territoriale descendante, allant du projet métropolitain global (Brisbane city plan 2000) vers les projets locaux des quartiers (Brisbane city center master plan 2026 et Neighbourhood projects* » (BEREZOWSKA-AZZAG, 2012,

P137). C'est l'un des quatre outils stratégiques³⁰ de développement et d'aménagement urbain à l'horizon de 2026. Il a défini cinq objectifs majeurs qui se résument à Brisbane : ville accueillante, ville en mouvement, ville verte, ville au travail et ville protégeant son identité.

Ce projet étant riche en enseignements dans plusieurs domaines à savoir la stratégie globale d'aménagement, la conception durable et actualisée constamment et les systèmes de management mis en place, nous nous intéressons à sa démarche participative qui est un cas très intéressant portant un retour d'expérience important.

Basé sur une démarche de type *bottom-up* « où l'initiative de la société civile est prépondérante » (Ibid.), la participation dans le projet a été *institutionnalisée, encadrée, valorisée et capitalisée* (Ibid.) en mettant à la disposition des habitants, usagers et professionnels divers outils de participation (guide, manuels, codes...).



Figure 11 extrait du document « draftcityshape 2026 » ; valorisation de l'opinion de la population (www.brisbane.qld.gov.au)

La participation des différents acteurs dans le projet a constitué de façon organisée, un important *corps consultatif* a été mis en place afin d'assister la maîtrise d'ouvrage et de mieux gérer la participation des habitants.

- **Processus de participation dans le projet**

Le BCC (Brisbane City Council) a établi un plan pour le développement et l'aménagement de la ville de Brisbane, ce plan détaillé dans un document appelé « *draft city shape 2026* »³¹ a fait l'objet de consultation des habitants et acteurs de la ville garantissant un *feedback* demandé par BCC auprès des habitants et usager de la ville. Toutes suggestions et avis sur le projet étaient la bienvenue.

³⁰ Ces outils stratégiques sont : Local Growth Management Strategy « projet de ville » ; le Brisbane City Master Plan « grand projet urbain » ; le Brisbane City Center Master Plan « projet urbain local » et le Plan For Action On Climate Change And Energy. A travers ceci, nous remarquons que les projets urbains de divers types et échelles (projet de ville ; grand projet urbain, projet urbain local et plan d'action) sont utilisés comme des outils qui servent une stratégie bien plus grande celle de la ville elle-même. Cette stratégie constitue un vrai cas d'école pour les villes qui veulent fonder leurs stratégies ; ainsi, et comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, un projet urbain est soit une stratégie en lui-même pour le développement urbain durable d'une ville ou faire partie d'une stratégie qui le couvre et l'intègre.

Pour plus de détails sur la stratégie de développement de la ville de Brisbane et de ses divers projets urbains, se référer aux documents produits par le Brisbane City Council BCC, à consulter sur le site www.brisbane.qld.gov.au

³¹ Téléchargeable sur le site www.brisbane.qld.gov.au



Figure 12 extraits du document « draftcityshape 2026 » (www.brisbane.qld.gov.au)

Ce large programme de consultation débuté en 2005 qui a duré un an, a d'abord commencé par l'information des habitants sur le projet puis un recensement d'avis afin de choisir le scénario le plus appropriée et auquel les habitants adhèrent le plus.

La question qui a été posée est : « *comment la ville de Brisbane se développera dans un horizon de 20 ans* ». Le document de « *Brisbane CityShape2026* » abrite six thèmes de discussion sur le devenir de la ville :

Appeler Brisbane Home « ville accueillante » : la construction d'une nouvelle vision qui reflète le style d'un urban-village.

Brisbane ville en mouvement : l'amélioration du réseau de transports en commun inter-ville, routes et chemins de marche qui relient les habitations et les lieux de travail, commerces, écoles.

Brisbane ville verte : maintien des espaces verts large.

Brisbane ville au travail : favoriser l'emploi dans les grands centres commerciaux, grandes industries et points d'emploi spécialisés.

Brisbane ville qui protège son identité : protection du caractère traditionnel.

L'eau source précieuse : protection des sources d'eau



Figure 13 demande d'avis des habitants et des conseils d'acteurs sur les divers objectifs du master plan (Ibid. traitement Auteur)

Un feedback étant attendu au document produit et une réponse à la question du devenir de la ville étaient les bases du programme de consultation lancé.

Associé à un workshop et des conférences de concertation, ce programme porte sur l'association des habitants à prendre des décisions sur le devenir de leur ville, en élaborant et débattant plusieurs scénarios de ce futur.

La population était ciblée pour des commentaires, des avis et une expertise d'utilisateur et de celui qui vit la ville, cependant, ce programme ne s'est pas arrêté à la population, le BCC a aussi fait appel aux compétences des divers professionnels à travers des conseils d'élaboration et de planification et des avis sur la conception

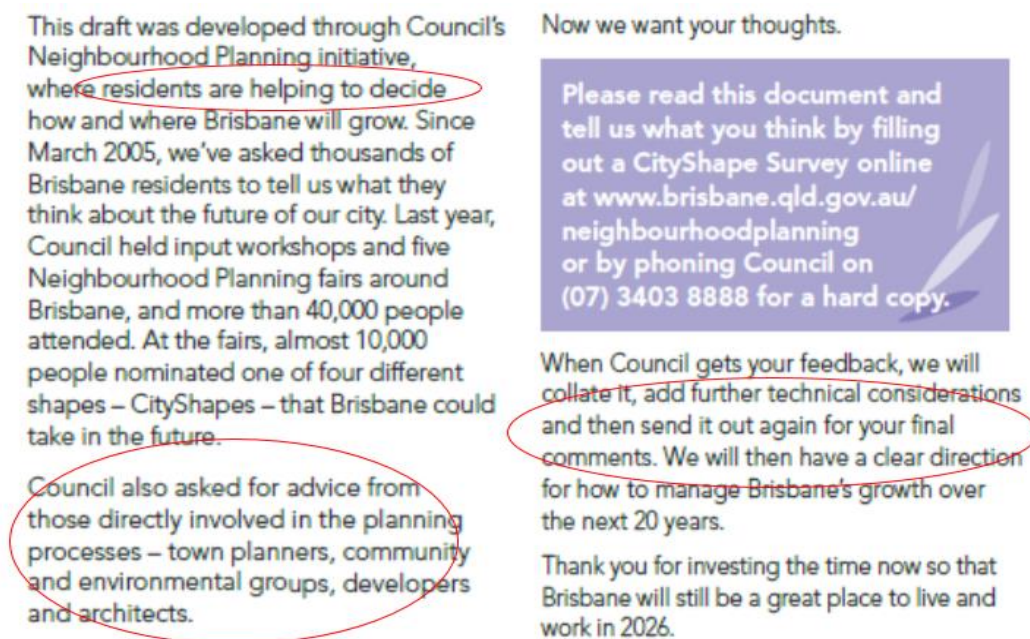


Figure 14 extraits du document « draftcityshape 2026 » (Ibid. traitement Auteur)

Il faut noter que ce programme a été planifié sous forme d'aller et retours entre les décideurs et les acteurs à travers plusieurs temps de participation.



Figure 15 planning du programme de consultation des habitants et des acteurs (Ibid.)

Ainsi, plus de 60.000 habitants ont répondu à ce programme à travers leurs idées et leurs commentaires sur le site dédié à cet effet. Les habitants de Brisbane et les usagers de la ville ont répondu à ce programme, en suggérant au BCC qu'ils veulent des nouvelles résidences et

équipement d'accompagnement soient implantés autour du grand centre commercial ou tout au long du corridor mais aussi que les lieux de travaux soient proche de leurs lieux de résidences avec plus de services de proximité et plus de facilité de déplacements.

Les scénarios sur les quels a porté ce programme de consultation était au nombre de quatre sont :

- ❖ **Compact city ;**
- ❖ **Dispersed city ;**
- ❖ **Corridor city ;**
- ❖ **Multi-centred city.**

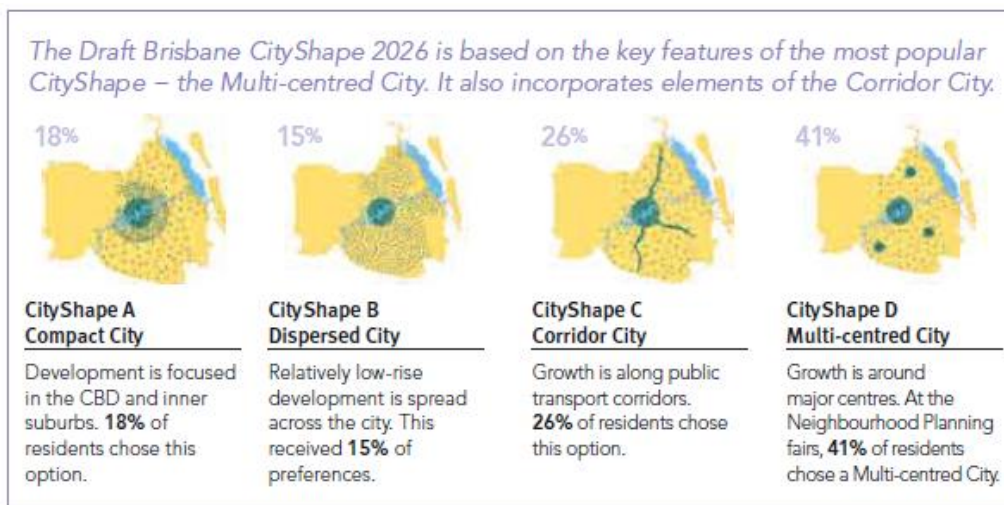


Figure 16 Les scénarios du programme de consultation des habitants (Ibid.)

Les résultats de ce programme de consultation est une vision du futur de la ville que ses habitants espèrent voir. Le scénario préféré par les habitants et usagers de la ville a été identifié en 2006, il constitue une combinaison entre le scénario *multi-centred city* avec des éléments du scénario *corridor city*.

- ***Perspective de participation dans Le Master Plan Brisbane***

Avec les grands changements qu'a subis la ville depuis 2006, le BCC a préparé un autre document faisant aussi appel à un programme de consultation des habitants et des acteurs qui est lancé en 2014, comme étant une suite au premier programme, d'ailleurs les principes dégagés de ce dernier sont incorporés dans le deuxième.



Figure 17: Master plan de Brisbane 2014 (www.brisbane.qld.gov.au/planning-building/planning-guidelines-tools/brisbane-city-centre-master-plan-2014)

2.3.2.4. La Participation : contraintes et conditions de réussite

Après avoir fait le tour de la question de participation en présentant les niveaux, les degrés ainsi que quelques méthodes, nous avons combiné ces éléments pour produire une boîte à outils de la participation. Le tableau suivant présente cette combinaison.

Tableau 5 combinaison des éléments de la participation (Auteur)

Niveau	Degré	Approche	Outils	Acteurs	Objectif
Passif	Information	Faire part de décisions déjà prise aux habitants et aux instances externes au projet	Affiches, sites web, presses, TV		informer
Physique et consultatif	consultation	Récolter les avis et les utiliser pour aide à la décision	Questionnaire, enquêtes, interview, blogue, suffrage, télé vote, focus groups	Habitants et instances internes et externes au projet	collecter des informations, et recueillir des avis ; garantir la faisabilité du projet
	concertation	Réunir et partager des motifs, objectifs et arguments	Table ronde ; réunion ; exposé de motifs ; télé vote.	Les habitants, usagers mais beaucoup plus les acteurs sectoriels dont les politiques se confrontent et les objectifs aussi.	Recherche de compromis et consensus, établissement de contrat ou convention de concertation ou le compromis sera officiel.
	Dialogue	Echange d'avis et points de vue.	Forum, clubs, centre de discussion, réunions de brainstorming	Habitants et toutes les instances concernées.	Echange mutuel, constitutions d'un collectif du problème.

Décisionnel	Implication	Engagement et désignation des rôles	Partenariat et signature de contrat et convention	Habitants et toutes les instances concernées.	Responsabiliser
	Participation	S'associer au projet	Tous les outils sont les bienvenus	Tous les acteurs	Echange, engagement, responsabilisation et recherche de compromis.
	Appropriation	Présentation d'objectifs et échange de point de vue	Tous les outils sont les bienvenus	Tous les acteurs	Consensus et appropriation du projet
	Adhésion	Réunir toutes les informations détenues par chaque acteur ³² pour problématiser et pour solutionner	Tous les outils sont les bienvenus	Tous les acteurs	Co-conception, codécision, co-élaboration et co-production du projet.

Pour finir, il est indispensable de dire que la participation est un pilier très important dans le projet urbain, elle permet de voir clairement les espérances des destinataires du projet. Elle permet non seulement une bonne élaboration des solutions aux problèmes de la société qui sont perçus de manière différente entre habitants et dirigeants, mais mieux encore, elle permet d'utiliser cette perception pour mieux concevoir le problème.

Cependant, certaines contraintes et difficultés sont évidentes dans la mise en œuvre de l'approche participative :

- Les opérations peuvent être fragmentées à cause du financement par l'immobilier ;
- Fusion des rôles et difficulté de manager les acteurs et leurs jeux ;
- Difficulté d'intégration et d'implication de tous les acteurs ;
- Divergence des intérêts des acteurs et difficulté de trouver un consensus ;
- Difficulté de sélection des participants et représentant des habitants ;
- Confiscation et monopolisation du pouvoir par les représentants des habitants ;
- Départage de la participation en aboutissant à un consensus amorphe ;
- L'attitude NIMBY³³ qui se développe dans la société individualisée et qui pose problème d'infructuosité de la participation ;
- Le coût de la procédure de participation ;

Pour un meilleur résultat de la participation, l'objectif de celle-ci doit être clairement défini avant de lancer la méthode de participation, cependant « ... *les objectifs de la participation restent flous et les méthodes peu contrôlées* » (BACQUE M.H. 2009. P23) et la participation devient ainsi une perte de temps et d'argent pour des résultats peu satisfaisants. Mais il faut dire qu'en injectant la participation au projet urbain, cela redéfinit la ville et on s'accorde alors à

³² Puisque chaque acteur détient une part du problème mais aussi une part de la solution.

³³ Not In MyBackYard ; une expression propre à l'individualisation de la société

définir la ville comme étant un *produit collectif* (INGALLINA P. 2001) et non somme d'action individuelles. Les principes qui rendent la participation plus efficace sont présentés par J.P LACAZE (LACAZE J.P 1988) comme suit :

D'abord, l'action doit découler des préoccupations de l'habitant, il faut accorder beaucoup d'attention aux méthodes et moyens de communication (vocabulaire, techniques d'illustration, ...), organiser dans les meilleures conditions les débats publics (surtout le choix de l'animateur) et enfin pour que la participation ne soit pas une perte de temps, il faut aboutir à des décisions à travers un arbitrage qui peut trancher entre les avis divergents.

Aller au-delà de la participation

Dans un entretien avec Jean Frébault, président du conseil de développement du Grand Lyon, pour la revue Urbanisme (Urbanisme. 2014), il affirme que la participation des citoyens n'est plus à jour et qu'il faudrait œuvrer dans le but de trouver d'autres manières de faire entendre l'expression des citoyens, pour lui « *la participation veut dire participer à quelque chose de défini par d'autre* » (Ibid.). Ce constat nous renvoie à des notions telles que la Co-conception, Co-élaboration et Codécision. C'est plus l'écoute des besoins du citoyen, leurs attentes et espérances qui font défaut à la démarche participative, mais aussi le développement de son expertise à travers la mise en place de formations, conférences, ...

2.3.3. Partenariat public/privé PPP

Associée à la dimension de participation, la dimension de partenariat public/privé dans le projet urbain est décrite comme étant « *une ouverture dans les modes de faire en matière d'urbanisme* » (AVITABILE A. 2005. P7).

L'intention d'intégrer le privé dans des projets publics a pour objectif de réduire et de remédier aux déficits publics en matière de financement des projets. La formule de ***partenariat public/privé PPP*** correspond le plus à la *privatisation de la maîtrise d'ouvrage* (COMPAGNAC E. 2000) sur deux stratégies à savoir *le désengagement des pouvoirs publics dans les réalisations et le besoin d'investissement des entreprises* (TERRIN J.J. 2014). Cette privatisation de la maîtrise d'ouvrage est généralement décrite comme un transfert de la fonction de la maîtrise d'ouvrage de la personne publique à un consortium privé dans la logique de Co-maîtrise d'ouvrage et d'opérateurs. En réalité, c'est dans un double objectif que ce transfert se fait : *l'aide du privé au financement des projets de la maîtrise d'ouvrage et le désengagement de cette dernière d'une partie de ses responsabilités techniques qu'elle peine à assumer* (Ibid. P74).

Donc, c'est en grande partie l'ouverture de l'Etat vers les partenaires privés, qu'est l'essence des PPP. La crise économique étant un facteur de déclenchement, les PPP se sont développés à cause de l'incapacité de l'Etat à financer et à réaliser (en partie) ou à lui tout seul des projets publics en est l'appui des PPP. En effet les PPP sont un mode de financement des projets de service public en s'associant aux prestataires privés, non pas uniquement pour financer mais aussi pour gérer les équipements de services publics.

La portée de cette dimension diffère d'un pays à un autre, par exemple en Grande Bretagne, les PPP touchent même au projet de service, alors qu'en France, les PPP sont limités à la construction, l'exploitation et la maintenance des bâtiments.

Il faut noter que les PPP n'est pas une nouvelle donne ou une nouveauté dans les pratiques d'aménagement et d'urbanisme ; d'ailleurs Y JANVIER (1996) explique que c'est uniquement la remontée de l'opérateur (partenaire privé) vers l'amont de l'opération qui est chose nouvelle et non le partenariat en lui-même puisque dans plusieurs expériences de construction de bâtiments et dans la promotion immobilière le privé a été impliqué en aval de l'opération.

Cependant, les PPP se sont développés pour joindre l'intérêt public avec celui du privé dans la phase amont des opérations afin de mobiliser les capitaux (finance, foncier, ...) ainsi : « *l'opérateur-aval devient un opérateur-amont-aval* » (ARAB N. 2001. P55).

De ce fait, les PPP introduisent des changements dans l'organisation des projets à travers la divergence d'intérêts, qui rend cruciale et difficile la négociation et le consensus, de même, il ne faut pas oublier que le recours au financement privé induit des risques qu'il faut gérer de manière à éviter de tomber dans le piège de l'irresponsabilité.

Le PPP ne se limite pas uniquement au financement des projets et il est même rare qu'il porte sur ce seul aspect, il peut aller au-delà à travers l'intégration du privé dans plusieurs phases du projet si ce n'est dans toutes les phases à savoir : conception, réalisation, exploitation, entretien et maintenance.

2.3.3.1.PPP c'est la coopération

Le partenariat privé/public est « *une forme de coopération entre acteurs privés et acteurs publics pour réaliser un objectif commun concernant des opérations d'aménagement urbain, un équipement public, un service collectif, un programme de développement...* » (BEREZOWSKA-AZZAG, 2012. P214), cette définition ne précise pas que cette coopération est uniquement financière, et nous revenons à nos propos déjà dit que le partenariat peut intégrer le privé dans autre chose que le financement de l'opération à savoir l'étude, la conception, ...

Coopérer ne veut pas dire uniquement associer à la réalisation des agents extérieurs (privés) mais il faut savoir que ce privé sera aussi associé dans les bénéfices, en d'autres termes ce n'est pas une question de charité, mais c'est une question de business où le slogan « *gagnant-gagnant* » doit l'emporter.

Donc, le partenariat est une sorte de communion de privé et du public pour réaliser des objectifs communs mais aussi atteindre des bénéfices particuliers escomptés par chacun séparément sans s'écarter de l'objectif réel du projet.

2.3.3.2.Intervention du privé : les modes de partenariat

Pour l'intervention du privé dans les projets urbains (ou autre) plusieurs formules ont été créés en utilisant divers modes de partenariat ; ainsi et selon le pays et les types d'ouverture de l'Etat vers le secteur privé, nous pouvons trouver les modes suivants :

- *La concession* : qui est un mode de partenariat où la gestion et maintenance de l'équipement est confiée au secteur privé et où le financement serait un partage entre privé et public.

Cette concession peut être sous plusieurs formes: BOT (built, operate, transfer); BOOST (built, operate, own, service, transfer), BOOT (built, operate, own), BLT (built, lease, transfer) DBFO (design, built, finance, operate), BOO (built, operate, own), etc.

Ces formes de concession qui sont très diverses, consistent généralement « ... à confier à des opérateurs privés non seulement la réalisation et l'exploitation de l'ouvrage mais aussi le montage financier, les investissements et la conception du projet » (COMPAGNAC E. 2001. P24).

- *La compensation* : comme son nom l'indique, c'est un mode de partenariat où le privé sera compensé pour la réalisation d'un ouvrage ou la viabilisation d'un quartier ou autre par une quantité de permis de construire délivrés par le partenaire public. Ce mode est plus répandu en Italie et en Grande Bretagne ;
- *La compensation foncière* : répandue dans les mêmes pays, cette compensation est une autre forme de compensation où il n'est pas question d'échange de réalisation ou viabilisation contre des permis de construire mais plutôt d'échange de propriété contre des permis de construire ;
- *Exonération fiscale* : contre cette coopération que ça soit financière, de service ou de réalisation, le privé sera dispensé des charges et des obligations fiscales sur les quelles porte le partenariat. Ce mode est le plus souvent utilisé en France et au Brésil ;
- *Réduction des loyers* : bien claire que l'objectif de ce mode est d'intégrer le privé dans soit le financement soit la réalisation ou la gestion et maintenance dans un projet contre une réduction de loyer, ce mode est le plus souvent adressé aux habitants dans les opérations de réalisation de logements ou de leurs réhabilitations. Il est plus répandu en France ;

2.3.3.3. Le partenariat : règlementer l'intervention du privé

Le partenariat entre public et privé fait généralement objet d'un contrat qui le règlemente ; ce contrat spécifie le mode de partenariat, les proportions privé/public de financement et tous les articles concernant l'intervention de l'un et de l'autre.

Les proportions d'investissement différent d'une politique à une autre, elles sont fixées par l'Etat selon sa politique d'intégration du privé dans son degré d'ouverture à celui-ci. Ainsi, la Grande Bretagne s'ouvre au privé avec de grande proportion en faveur de ce dernier, elle offre jusqu'à 60% d'investissement privé dans les projets.

Alors qu'en France c'est l'inverse, la politique française en matière de partenariat avec le privé stipule que l'investissement privé ne devrait pas dépasser 40% pour maîtriser en quelque sorte les projets avec la proposition de type 60/40% en faveur de l'investissement public.

2.3.3.4. Le tramway de Dijon un projet en PPP réussi

Le Grand Dijon est une agglomération de plus de 250 000 habitants, située entre le bassin parisien et le bassin rhodanien en France, c'est une capitale régionale qui veut s'affirmer à travers la modernisation de ses infrastructures de transport et le renforcement de sa desserte routière, ferroviaire et aéroportuaire.

Un projet urbain a été lancé pour atteindre certains objectifs se résumant à mieux accueillir les entreprises pour améliorer l'économie de la région, mieux loger ses habitants et leurs offrir ainsi qu'à ses visiteurs confort et qualité de vie.

En effet, la ville de Dijon qui a déjà son Zénith, ses Vélo-di, sa Carte culture ou sa plage, aura sa rocade nord, son hôpital neuf, son grand stade, son aéroport et le TGV Rhin-Rhône sans oublier le tramway.

Ainsi et dans le cadre de ce projet, le Grand Dijon va investir 400 millions d'euros dans la construction de deux lignes de tramway. Mais aussi un milliard d'euros dans des projets structurants à l'horizon de 2015.

Cette stratégie de modernisation un projet urbain intéressant, mais ce qui l'est encore plus est le mode de financement du projet qui est « une première en France »³⁴ tel que le projet est en formule PPP pour les équipements électriques et l'approvisionnement en énergie du tramway. Pour la concrétisation de ce partenariat et la précision de son objet, François Rebsamen, Sénateur-Maire de Dijon, Président du Grand Dijon signe le 1^{er} juillet 2010 avec Guy Lacroix, Président Directeur Général d'INEO, Groupe GDF SUEZ, ainsi que Philippe Germa, Directeur Général de NATIXIS Environnement & Infrastructures (société de gestion du FIDEPPP, Groupe Caisse d'Epargne), ont signé un contrat de partenariat public-privé (PPP).

L'objet de ce partenariat n'étant pas uniquement le financement du projet, mais il porte sur la Conception, la construction, la maintenance et la gestion de l'approvisionnement en énergie pendant 26 ans de l'ensemble des équipements électriques et systèmes de commande des deux lignes de tramway.

Ce contrat est d'un montant total de 176 millions d'euros (hors indexation). INEO et le Fonds d'investissement et de développement des partenariats public-privé (FIDEPPP) investiront 52 millions d'euros dans ces équipements.

Les partenaires sont d'abord INEO, Groupe GDF SUEZ qui est entreprise leader dans le génie électrique, des systèmes d'information et de communication et des services associés non pas uniquement en France mais en toute l'Europe. INEO fait partie de GDF SUEZ Energie Services. Qui est leader européen des services multi techniques et aussi l'un des premiers énergéticiens au niveau mondial.

Puis Le FIDEPPP, Fonds d'Investissement et de Développement des Partenariats Public-Privé, qui est le premier fond Français créé pour permettre à l'Etat et aux collectivités locales de

³⁴ Communiqué de presse INEO GDF SUEZ et Grand Dijon ; Dijon le 1^{er} juillet 2010.

réaliser leurs projets d'infrastructures. C'est l'instrument des Caisses d'Epargne qui investissent en France dans toutes les formes de partenariat public-privé (PPP) dans lesquelles une société privée finance, construit ou exploite un équipement ou une infrastructure publique.

Ce fond finance des projets appartenant à divers secteurs d'activité du service public : éducation (écoles, universités, etc.) ; environnement (eau, déchets, performance énergétique), santé (hôpitaux, maisons de repos et de retraite, etc.), sécurité et justice (établissements pénitentiaires, palais de justice, etc.), défense, télécommunications, transports (tramways, voies ferrées, ports, aéroports, routes et autoroutes, etc.), bâtiments administratifs, etc.

A travers ce partenariat, qui engagera le Grand Dijon dans la démarche de développement durable ; Dijon est devenue la « Première collectivité en France à signer un Contrat de Partenariat sur la partie Energie d'un tramway, le Grand Dijon démontre son implication en faveur d'une mobilité urbaine durable. »³⁵ et en voici quelques chiffres :

- Plus de 6 200 modules photovoltaïques seront installés sur les toits et les ombrières du centre de maintenance des tramways et bus.
- Ces modules produiront annuellement 1,3 GWh, soit l'équivalent du besoin de 500 foyers,
- Ils permettront d'éviter l'émission de 120 tonnes de CO2.
- Offre d'emplois à 10% de personnes en difficulté d'insertion,
- 70% des prestations de maintenance et de renouvellement des équipements à des entreprises locales et la gestion d'au moins 50% des investissements à des sociétés dijonnaises.

Pour tous ces avantages de ce contrat, le Sénateur-Maire de Dijon, François Rebsamen déclare : *« C'est un contrat exemplaire qui permet d'accélérer un calendrier déjà ambitieux afin d'offrir dès 2012, aux habitants de la région et aux visiteurs du Grand Dijon, un tramway sur lequel la maîtrise de l'énergie est une priorité. D'une part, l'approvisionnement de l'énergie est sécurisé pendant la durée d'exploitation de 24 ans et, d'autre part, les sources d'énergie locales renouvelables sont valorisées. Par ailleurs, le Grand Dijon a avec INEO un partenaire industriel unique, très présent localement et engagé sur l'insertion professionnelle et le partenariat avec les PME »*.³⁶

Enfin, nous pouvons dire que la formule de PPP assure aux autorités publiques la maîtrise de leur finance, la qualité de l'ouvrage et de ses services mais aussi la propriété de l'ouvrage à l'issue du bail.

2.4. Le projet urbain entre participation et partenariat : les acteurs se réorganisent

La participation et le partenariat étant des fondements du projet urbain dit **durable**, les acteurs, leurs jeux et leur organisation sont alors à aborder. L'organisation de ces acteurs a évolué de manière très importante avec l'évolution des projets urbains.

³⁵ Communiqué de presse INEO GDF SVEZ et Grand Dijon ; Dijon le 1^{er} juillet 2010.

³⁶ Communiqué de presse INEO GDF SVEZ et Grand Dijon ; Dijon le 1^{er} juillet 2010.

Pas de décision collective sans débat collectif et le débat collectif, c'est la réunion de tous les acteurs concernés afin de mieux poser le problème pour ensuite mieux le solutionner.

Le projet urbain, qui se veut vecteur et porteur de changements, a touché à toutes les échelles de gestion de la ville et à plusieurs domaines, notamment l'organisation et la distribution des rôles des acteurs. Avec le projet urbain, l'organisation des acteurs qui était hiérarchique passe vers un modèle négocié où les rôles ne sont pas bien déterminés et se combinent, ce glissement organise les acteurs sous forme de réseaux dans lequel les maîtres mots sont : concertation, négociation et partage de vision.

Mais avant d'engager le sujet de leur organisation, revenons tous d'abord sur la notion d'*acteur* en elle-même. Cette notion s'est beaucoup vulgarisée ces dernières années, quand on parle de projet urbain, on parle directement d'acteurs concernés ou des acteurs à intégrer. Alors qu'est-ce qu'un acteur?

2.4.1. Pourquoi (ré) organiser les acteurs ?

Tout d'abord qu'est-ce qu'un acteur ? Un acteur est une personne, un organisme ou une institution qui peut proposer, initier, élaborer, réaliser, financer, servir, se servir, influencer, s'influencer le (par) projet. Dès lors, l'Etat est un acteur, l'architecte, l'urbaniste, le sociologue, le partenaire privé, l'utilisateur... le sont aussi, arrivé même au visiteur de la ville ou le projet sera implanté.

Force est alors de constater que la chaîne de ces acteurs est longue et diffère d'un projet à un autre. Mais comme toute autre chaîne complexe, il faut classer ses composantes ou les départager afin de simplifier sa lecture, avoir des schémas d'action et d'influences, claires, synthétiques et plus opératoires et mieux distinguer les rôles et les responsabilités.

A cet effet, Alain AVITABILE a attiré l'attention sur la distinction qui n'apparaît pas (plus) entre les acteurs publics (collectivité, Etat, personne publique partenaire ou mandaté...) qu'il baptise *les donneurs d'ordre* ou *les donneurs d'ouvrages*, ainsi que les acteurs privés (agents économiques, producteurs immobiliers, propriétaires, ...sans oublier l'habitant-utilisateur) (AVITABILE A. 2005). Selon lui, la distinction même si elle est importante, ne figure pas dans les discours, on nomme tout intervenant dans le projet un acteur.

Pour ZIMMERMANN et TOUSSAINT, les acteurs sont « *ceux mobilisés par le projet* » (TOUSSAINT Y & ZIMMERMANN M. 2000), ces acteurs sont sur *deux niveaux*, le premier niveau sont les *mandatés* « *ceux qui se chargent de penser l'espace des autres* » (Ibid.), le deuxième niveau sont les autres acteurs usager et partenaire privé.

Bien entendu, ces acteurs travaillent en collaboration mais « *étant donné que le projet urbain est une co-production, cela veut dire qu'il ne saurait y avoir d'acteurs en état de revendiquer légitimement la maîtrise du projet urbain* » (Ibid. P197), la réunion de cette multitude d'acteurs se caractérise par la complexité qui réside le plus dans leurs logiques, objectifs et intervention divergente et des fois contradictoires.

La conception, l'élaboration et la mise sur pied du projet urbain n'est pas une chose aisée qui peut être attribuée à un professionnel bien déterminé. L'architecte, l'urbaniste, l'ingénieur, le paysagiste, aménageur, opérateur, usager... ont tous leurs places dans le projet urbain et sont tous impliqués dans cette conception qui répond alors à la logique de pluralité.

Même si leurs regards, objectifs et intérêts sont souvent contradictoires ou divergent, ils se complètent et constituent ce réseau complexe qu'il faut bien organiser et gérer pour pouvoir déboucher sur une conception consensuelle. Cette complexité ne peut pas souvent être élucidée, mais l'organisation des acteurs du projet urbain permet d'éclairer la démarche et d'assurer le succès du processus, cette organisation doit se faire non seulement sur les divers acteurs et échelles de décision, mais aussi sur les temps d'intervention de chaque acteur.

L'organisation classique des acteurs, étant hiérarchique, stipule un *schéma réducteur et inopérant* (AVITABILE A. 2005), où il existe un maître d'ouvrage qui passe une commande qu'il a déjà formulé (le cas le plus répandu) à un maître d'œuvre, un retour de réponse par une proposition de conception qui sera validée par le maître d'ouvrage : décideur et financeur.

Ce schéma est qualifié de réducteur parce qu'il réduit le processus entier à seulement deux acteurs (si on parle de la phase d'élaboration et de conception uniquement), et inopérant puisque celui qui prend les décisions étant élu, n'a pas consulté la société civile et les habitants qui fondent sa légitimité en tant qu'élu.

Le modèle d'organisation hiérarchique étant le modèle classique, est fréquemment utilisé dans les structures industrielles, les entreprises et même dans l'urbain et la construction. Il suit une structuration où les responsabilités, actions et décisions se font selon des logiques différentes, dans le cas échéant « l'urbain » la maîtrise d'ouvrage est au sommet de la pyramide des acteurs. Cette structure verticale produit un phasage et un séquençement du projet, puisque plutôt que la discussion et la négociation, c'est la transmission des ordres vers le bas et la transmission des rapports vers le haut qui existent.

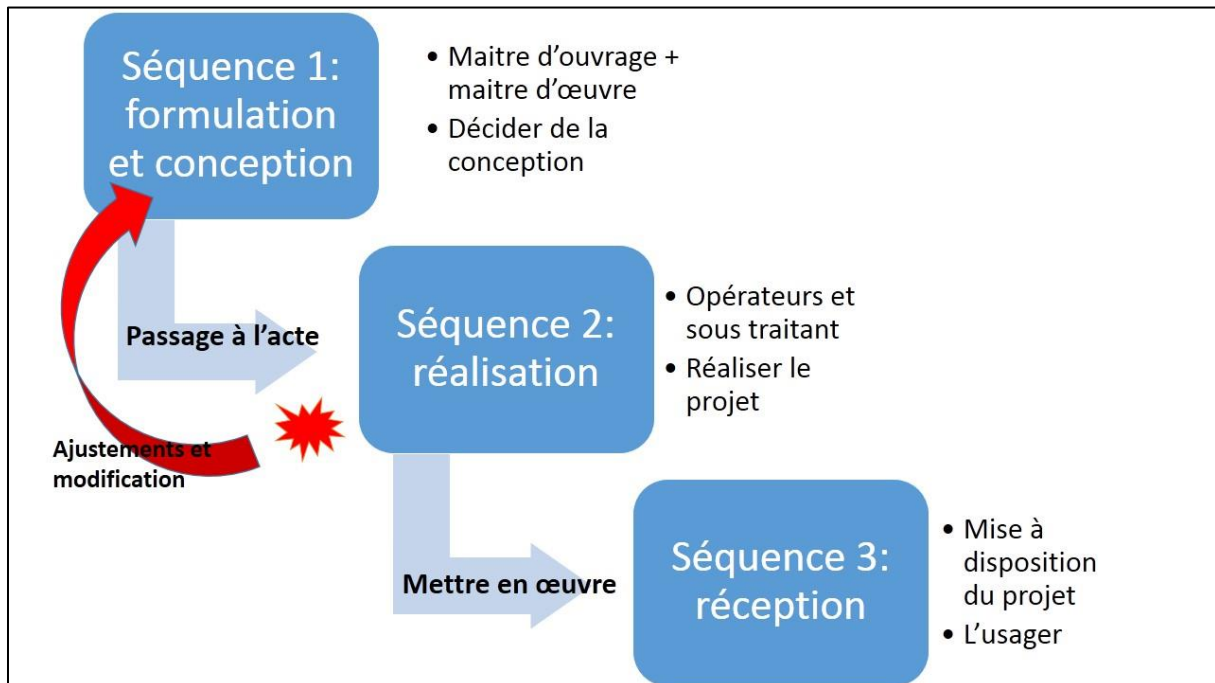


Figure 18 découpage séquentiel, linéaire et verticale du projet dans le modèle hiérarchique (Auteur)

Ainsi, le processus du projet, dans le modèle hiérarchique est considéré comme étant linéaire et segmenté, celui-ci ne fonctionne pas (plus) dans la logique de la multiplicité d'acteurs et la multi-temporalité du projet urbain.

La constatation de l'inopérationalité de ce modèle étant faite, une nouvelle organisation est apparue, se nommant le modèle *négocié*, elle se veut plus souple et plus efficace comme organisation afin d'assurer le succès du projet urbain.

2.4.2. Le modèle négocié et l'ingénierie concourante au service de la participation, du partenariat et du projet urbain

Dans le modèle négocié³⁷ les paliers n'existent pas ; telle est la caractéristique principale de ce modèle. Les acteurs travaillent en collaboration sur une chaîne horizontale, à cet effet le phasage est diminué et les acteurs peuvent négocier une décision, revoir une conception, se mettre d'accord sur un concept programmatique, partager les mêmes intérêts et chercher une meilleure conception à travers l'intelligence collective puisque « *l'intelligence du groupe est supérieure à la somme des intelligences individuelles* »³⁸ (SLOCUM N. 2006).

Ce modèle permet l'apprentissage des acteurs les uns des autres rendant le projet urbain plus pragmatique. De ce fait, la structure de l'action sur la ville, qui est verticale, change et introduit

³⁷ Pour plus de précision sur l'évolution des différents modèles de gestion et d'organisation du projet à travers les temps, se référer à COMPAGNAC E 2001.

³⁸ Ce principe est le pilier de la méthode DELPHI qui utilise la multitude d'expériences et d'expertises pour arriver à une solution, une vision ou une décision partagée.

des connexions horizontales, non seulement dans les décisions et négociations mais aussi dans les différents temps et moments d'interventions des acteurs. Alors, la *segmentation* entre les phases du projet urbain est révolue (AVITABILE A. 2005). Ce modèle se veut interactif, où la logique sectorielle est diminuée et où la *recherche de consensus* prime sur la recherche même de la décision en urgence (Ibid.) puisque les objectifs sont le plus souvent divergeant.

Ainsi, cette *temporalité multiple et complexe* (Ibid.) fait appel à l'évolution des métiers, l'apparition de nouveaux et des bouleversements notamment de la maîtrise d'ouvrage urbaine, mais plus encore, met le **management de projet** sur le devant de la scène pour résoudre les problèmes, difficultés et conflits, conduire ce processus et gérer cette complexité.

Le modèle classique est devenu inopérant à cause de la séparation entre les diverses phases du projet, c'est d'ailleurs pour cette raison qu'il existe une grande masse de projet urbain *tiroir* (Ibid.) qui sont classés sans suite à cause de ce temps long qui sépare la réflexion, la conception, la décision et la mise en œuvre, le schéma des acteurs est alors réduit *au maire et son concepteur urbain* (Ibid.) les isolant ainsi des agents économiques et sociaux.

Donc, pour éviter cette complexité et ce cloisonnement, le modèle négocié propose une façon de faire où « *il ne s'agit plus seulement de débattre entre des options différentes, d'améliorer les solutions proposées, mais de coproduire le cadre de référence et de la formulation même des enjeux* » (ASCHER F.2000. P91). Ce modèle est aussi baptisé le modèle ou *type d'organisation intégrée* (AVITABILE A. 2005) dont le plus grand avantage est qu'elle minimise le recadrage et les modifications dans le projet durant sa phase opérationnelle, pour aller plus loin, c'est cet avantage qui fait la liaison entre la participation dans son volet organisationnel et la prospective dans son volet de planification et étude de risque.

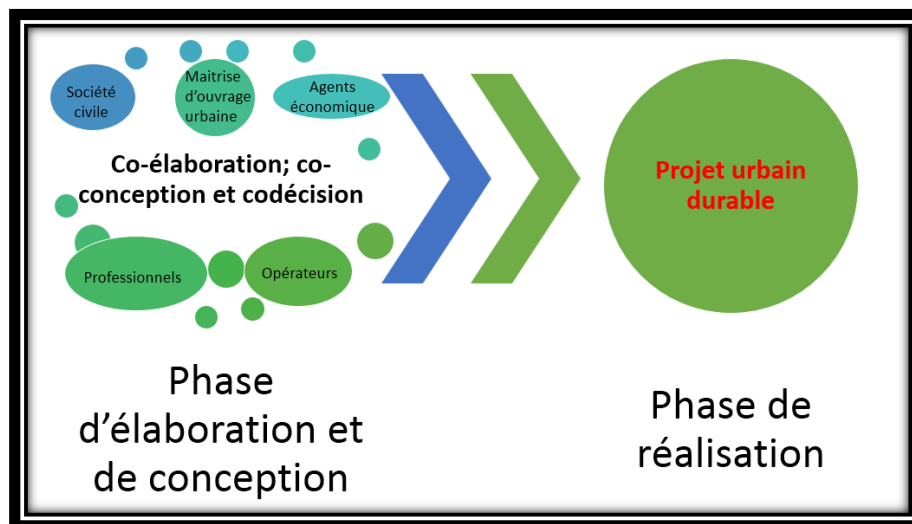


Figure 19 réorganisation des acteurs : modèle négocié (Auteur)

2.4.2.1. Organisation les acteurs d'un projet urbain

Dans la configuration des acteurs dans le projet urbain, il existe un minimum de règles à respecter afin de mieux organiser la chaîne d'acteurs (AVITABILE A.2005) : d'abord,

il faut que tous les acteurs soient identifiés entre autres qu'il n'y est pas de maillon manquant dans la chaîne ; ensuite il ne faut pas qu'il y est un cumul de rôles par défaut, chacun sait ce qu'il a à faire et le « *Qui fait Quoi* » est impératif.

L'organisation des acteurs, comme nous l'avons déjà noté, est soit classique dans une configuration verticale, soit négociée dans une configuration plus horizontale et plus souple. La chaîne verticale présente des vides entre les temporalités du projet qui sont dus à l'absence d'un maillon qui peut relier la phase amont de la phase aval, puisque le concepteur qui intervient à l'amont peut ne pas avoir la même vision que l'opérateur qui va intervenir en aval, alors des modifications sont à faire, des ajustements se présentent et le *passage à l'action* (Ibid.) est alors retardé. Ceci produit enfin un *décalage entre la conception du projet et la conception de sa réalisation* (COMPAGNAC E. 2001).

La question qui se pose alors est : est-ce que l'association où la remontée des acteurs de l'aval vers l'amont est la solution ? Oui en effet, une Co-conception évite la perte de temps en réajustement et modifications, et la codécision favorise l'adhésion des acteurs au projet et élimine le risque des contreprojets, de la contestation et de la remise en cause.

En tout état de cause, ce qui est évident à mettre au point est l'organisation des acteurs et de leurs jeux, où il est question de faciliter le passage à l'acte et de mieux organiser le processus du projet. Néanmoins, « *on ne semble pas reconnaître l'intérêt et la nécessité de structurer le processus, dans le champ du projet urbain* » (Ibid. p 64) ; alors on estime souvent que le travail doit se faire uniquement sur le contenu du projet urbain puis l'organisation se fera *spontanément*, cependant, l'échec de plusieurs projets met en évidence la nécessité d'organiser les acteurs et le processus en lui-même, cette organisation devient une contrainte qu'il faut gérer au mieux.

Pour réduire l'effet de cette contrainte sur le projet, il faut changer le caractère linéaire, hiérarchique et séquentiel du processus du projet. Ainsi, pour une meilleure appréhension et une bonne élaboration de l'appareil administratif et de toute la chaîne d'acteurs, une réorganisation est nécessaire puisque le projet urbain ne peut se concrétiser par une logique sectorielle. A cet effet, « *certaines collectivités ont accompagné, voire fait précéder l'élaboration des projets urbains par une réorganisation de leur appareil technico-administratif pour se placer dans la configuration de logique de projet et sortir d'une logique sectorielle* » (Ibid. P86).

Ainsi, gérer la complexité de cette organisation devient inéluctable ; l'introduction de la coordination horizontale entre les professionnels diminue le critère linéaire et séquentiel, de ce fait la conception se fera sous forme de regroupement des professionnels et les acteurs concernés. Mais il faut savoir que le modèle négocié dans lequel cette coordination est obligatoire, ne commence pas par la phase de conception mais plutôt au-delà, ce qui veut dire, la phase de formalisation et de l'élaboration de la commande, où l'appel aux compétences de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, programmistes et usager est le bienvenu.

Selon le type, la portée et la stratégie du projet urbain, les acteurs qui sont (doivent être) impliqués diffèrent, en revanche, quel que soit le projet urbain, un certain nombre d'acteur existe, le tableau ci-après les récapitule en nommant les rôles qu'ils peuvent (doivent dans certains cas) exercer.

Tableau 6 les acteurs d'un projet urbain et leurs rôles (Auteur)

L'acteur	Son rôle
Autorité politique	Portage politique, prise de décision.
Administration	le réalisme technique
Maitrise d'ouvrage urbaine (Etat, élue, collectivité)	porter le projet en prenant des décisions basées sur un consensus entre tous les acteurs, aussi il doit jouer le rôle de médiation et maîtriser la gestion des interfaces pour les débats et négociation mais il est aussi de son devoir de trancher sur les décisions.
Les professionnels (maitrise d'œuvre sous toutes ses formes)	Qu'ils soient des concepteurs, techniciens, sociologues, dessinateurs ou autre, ils participent à l'impulsion, formalisent les besoins, participent à la précision des attentes, la formulation et l'élaboration du projet ainsi que sa conception physique.
Les agents économiques (partenaires, investisseurs, privé...)	Ils sont réunis pour le montage foncier ou/et financier du projet urbain, le réalisme économique en partageant des intérêts communs et des intérêts particuliers.
La société civile	Habitants, usager, groupes et association, c'est la population pour qui le projet est destiné, il est de son ressort d'être impliquée ou dans certain cas s'impliquer par elle-même (cas des contre-projets) dans le projet urbain, à travers la transmission des besoins, la formulation des attentes et la participation à la recherche de solutions.
Les opérateurs	Ils ont la charge de la réalisation du projet tout en participant à son élaboration afin que les ajustements soient évités.

2.4.2.2.L'ingénierie concourante, un aspect majeur dans le modèle négocié

La mobilisation des acteurs pour une meilleure élaboration et conception ainsi qu'une réalisation réussie du projet urbain avec le modèle négocié stipule la remontée des acteurs de l'aval vers l'amont du projet, c'est une responsabilité qui exige *quatre attitudes à la fois nécessaires et suffisantes*. Elle se partage entre *le recours à des techniques performantes, l'affirmation d'une volonté politique, l'inflexion des modes de vie et la mise en œuvre de processus de conception profondément collaboratifs et participatif* (TERRIN J.J. 2014. P66). Ce processus (cette remontée) issue de l'ingénierie des entreprises à travers l'association du client et usager ainsi que les professionnels de vente (Marketing, vente, services après-vente, ...) dans la conception du produit est nommé l'ingénierie concourante. Cette notion ayant pour origine le management des entreprises, trouve sa place dans la construction et dans l'urbain, elle stipule des changements dans les rapports entre acteurs à travers la coopération et la négociation en vue d'obtenir un consensus et un compromis mais aussi limiter l'aspect linéaire et séquentiel du processus qui paralyse et inhibe la production.

2.4.3. La maîtrise d'ouvrage urbaine, un dispositif collectif de prise de décision

La notion de maîtrise d'ouvrage a fait son apparition en 1970, cependant, n'a été clairement défini qu'en 1985 par la création de la loi de MOP en France. Elle est définie dans le modèle classique comme étant le client qui fiance et celui pour qui on réalise des prestations (VERDIER Ph. BOURDIN A, ARAB N, MASBOUNGI A...), Ainsi elle est associée au terme de promoteur, propriétaire, commanditaire. Le maître d'ouvrage est cet initiateur et porteur du projet qui prend les décisions et investit les fonds. Cette définition étant générale à plusieurs domaines (industrie, architecture et construction, urbanisme, ...) a évolué dans le domaine de l'urbain avec l'avènement du projet urbain et plus encore avec le modèle négocié.

En effet, la maîtrise d'ouvrage urbaine est un dispositif d'intelligence collective développée dans le cadre du modèle négocié, elle constitue cette médiation et ce porteur de consensus entre tous les acteurs du projet urbain, ces derniers étant réunis sur la même table pour discuter et débattre les mêmes objectifs, rechercher ensemble et en collaboration et le problème et la solution. La maîtrise d'ouvrage urbaine est cette coalition qui a pour objectif de coproduire le projet et peut ainsi revêtir plusieurs coupes, elle peut être *juridique, professionnelle ou opérationnelle* (LAUTIER F. 2005).

Le glissement vers le modèle négocié a conduit à l'évolution de cette notion, en utilisant « *maîtrise* » plutôt que « maître » pour désigner un dispositif à part entière qui a un *devoir de commande* (CHADOIN O.2001) mais aussi un *devoir d'organisation* pour la réalisation du projet. Pour que ce dispositif soit efficace, il doit augmenter ses compétences en s'appuyant sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage qui couvre en général *trois registres* (Ibid.) : la définition et l'étude préalable des produits, le choix d'acteurs de la maîtrise d'œuvre et la gestion et le management des processus de production.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons pu atteindre un des objectifs visés par notre recherche à savoir l'analyse du type de relation qui existe entre le projet urbain et la durabilité. Notre hypothèse qui stipule que « la durabilité est une condition sine qua non à la mise en œuvre du projet urbain » a été confirmée.

Pour finir, une des choses qui différencie le projet urbain des autres modes d'intervention sur la ville (que ce soit la planification urbaine, projet d'ouvrage ou autre) c'est *l'environnement dynamique* où il se doit d'évoluer et de se concrétiser avec un respect de *la dynamique et la logique non univoque du système d'acteur* (AVITABILE A. 2005)

Donc même si le jeu d'acteurs au sein du projet urbain est complexe et des fois constitue en lui-même une contrainte pour sa réalisation, il reste néanmoins une caractéristique qui rend le projet urbain original comme mode d'intervention sur la ville.

Organiser ces acteurs, rechercher un consensus et réunir les visions en convergeant les intérêts particuliers des acteurs est un défi, une particularité et une nécessité du projet urbain puisqu'il

se pose « ... *comme une alternative au libre jeu des acteurs mais en prenant néanmoins en compte leurs logiques* » (Ibid. P103).

Le projet urbain devient alors un processus non linéaire et non segmenté, itératif et interactif, et force est de constater **le besoin de recourir au management de projet** afin de mieux gérer ce processus :

- **Prospectif** : en étudiant l'opportunité et les besoins, en définissant les objectifs et les enjeux et en planifiant les détails de la réalisation tout en prévenant les risques du projet le tout dans une itération permanente permettant une amélioration continue ;

- **Participatif et ouvert au partenariat** : en impliquant et organisant l'intervention les acteurs tous en assurant le consensus à travers la bonne communication, la médiation et la négociation et ce dans le but de création d'un *projet partagé* celui-ci « *pour être à la fois collaboratif et participatif nécessite de faire appel à des méthodes de management et des outils de communication et de représentation adaptés* » (TERRIN J.J. 2014. P65).

Donc après avoir mis en évidence la nécessité de manager les trois dimensions qui rendent le projet urbain durable puisque « *la notion moderne de management va de pair avec ma complexification des processus de production* » (Ibid. P233) notamment les processus de production urbaine. Ainsi, le chapitre suivant va traiter la question de ce management en lui-même.

Chapitre 3 : le management dans l'urbain

Transposition et transdisciplinarité

L'action de transposer, qui a pour sens de faire passer quelque chose d'un domaine à un autre en l'adaptant à des conditions nouvelles à un contexte différent³⁹, est au centre de notre recherche. En effet, le management qui a une place dans le monde des entreprises s'est introduit dans plusieurs autres domaines et tente de se faire une place dans l'urbain. C'est à travers le transfert de concepts, de modes de faire et des techniques que s'effectue cette transposition.

Dans ce chapitre, il est question d'analyser quelques transpositions, déjà existantes, entre l'entreprise et la ville sous l'angle du management, mais plus exactement entre projet d'entreprise et projet urbain, ainsi, nous présenterons diverses notions qui ont pour origine le monde de l'entreprise et qui ont trouvé de la place dans celui de l'urbain.

Ensuite, la lumière sera mise sur les techniques managériales transférées du monde des entreprises vers celui de l'urbain en s'adaptant au contexte de celui-ci pour finir avec le management en question, qui est le management de projet urbain, en développant son apparition, son importance et ses apports tout au long du processus du projet urbain.

Pour se faire, nous avons eu recours à une lecture transdisciplinaire⁴⁰ qui tente de relier et de connecter des disciplines et des doctrines qui sont généralement séparées. Ainsi, les disciplines que nous avons exploitées relativement au sujet du management de projets urbains sont les sciences de gestion et de management, l'urbanisme et l'aménagement, l'architecture, les sciences sociales ainsi que les sciences de la construction.

En effet, pour constituer l'assise théorique sur le management dans notre recherche, nous nous sommes basés sur les divers manuels de management qui présentent tant les définitions des termes du management et des pratiques que ses méthodes et outils. Ainsi, nous citons : AFIT EP-AFNOR. (1992), « *dictionnaire du management de projet* », AFNOR. X50-105, « *le management de projet-concept* », GODET M. (2001) « *manuel de prospective stratégique* », sur ses deux volumes : tome 1 « *une indiscipline intellectuelle* » et tome 2 « *l'Art et la méthode* », *Le GUIDE DU CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET* (Guide PMBOK®) (2013), 5ème édition, HOUNOUNOU A. (2011) « *100 fiches pour*

³⁹ Définition du Dictionnaire français le Larousse

⁴⁰ Qui dépasse les cloisonnements entre les disciplines (Dictionnaire de français LAROUSSE).

comprendre le management » 3^{ème} édition, JOLY M & MULLER J. L (1994) « *de la gestion de projet au management par projet* », KHELASSI R. (2011), « *précision du management* », MARCHAT H. (2008), « *la gestion de projet par étapes. Analyse des besoins* » 1^{ière} étape ; MULLER J.L. (2005). « *Management de projets. 100 questions pour comprendre et agir* » ; ... Un des ouvrages les plus intéressants est celui de Christophe MIDLER « *L'auto qui n'existait pas : management de projets et transformation des entreprises* » paru en 1998 ; où il explique avec l'exemple du projet X06 de l'entreprise Renault, comment un management moderne de projet peut apporter des fruits non négligeables au projet. En effet, il explique à travers le recours aux plusieurs pratiques et méthodes utilisées dans le projet que le management en est un atout. Citons parmi ces méthodes, la communication inter-métiers, l'ingénierie concourante, le management par projet, la négociation créative, le pilotage par l'aval, l'apprentissage collectif, et autre.

Le thème de management de projet urbain a été évoqué très récemment commencé en 2007 avec l'article de J.P LEBAS « *le management du projet urbain, émergence d'un métier* » dans la revue *horizon point de vue, le moniteur*. Pour ensuite apparaître que dans les travaux de recherches uniquement à savoir DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G. dans la même année (2007) : « *Vers un système de management urbain Durable* », et « *modélisation du management urbain durable* ».

Revenons maintenant aux travaux de recherches, thèses et mémoires de magistère qui ont créé le lien entre ces divers thèmes, et d'ailleurs le rapprochement se fait le plus souvent lors des travaux de recherche.

Nous ne pouvons pas rendre compte de tous les travaux de recherche qui ont été effectués et qui se rapprochent de notre thème, mais ci-dessous, la description de certains travaux qui ont constitué d'abord une assise à notre recherche et un point de démarrage mais aussi de démarquage.

« ***L'activité de projet dans l'aménagement urbain, processus d'élaboration et modes de pilotage. Les cas de la ligne b du tramway strasbourgeois et d'odysseum à Montpellier*** » thèse présentée par ARAB Nadia, soutenu en 2004 ; traite la problématique du processus d'élaboration des projets urbains avec pour première ambition de sa recherche la production d'une connaissance empirique sur ces processus si mal connus.

Ainsi et grâce à cette thèse, qui a contribué à la compression des processus d'élaboration et la notion de coproduction à travers les méthodes employées à savoir l'analyse du contenu et les diverses enquêtes réalisées, nous avons pu cerner le processus général du projet urbain, en se basant sur les exemples étudiés dans cette thèse.

Dirigée par le même directeur de thèse à savoir le professeur Alain BOURDIN, une autre thèse présente aussi l'étude de trois projet urbain français dans l'optique des jeux d'acteur, telle que « ***les fauteurs d'imaginaire. Construction d'un imaginaire et jeu d'acteurs dans les opérations de requalification urbaine : Euralille, euro méditerranée et Neptune*** » est une recherche présentée par Camille TIANO, soutenu en 2007, qui traite la problématique de la construction d'un imaginaire de la ville, en comparant trois projet urbain à travers l'organisation de leurs acteurs.

Pour finir, la thèse de Dennis Heung-Fu Mui, intitulée « ***Application of the project management body of knowledge and practice for urban renewal project implementation in Hong Kong special administrative region, China*** » soutenu en 2002, à l'université

SOUTHERN CROSS UNIVERSITY, NSW, AUSTRALIA, pour l'obtention du grade de docteur en business et administration, a particulièrement attiré notre attention, puisqu'elle traite le management de projet et l'application du PMBOK dans un projet urbain de renouvellement. La question principale de la thèse étant "*How can the project management body of knowledge and practice be applied to enable effective and efficient implementation of urban renewal projects in Hong Kong SAR?*" Elle s'est fixée pour objectif de trouver les moyens de rendre plus efficace un projet de renouvellement en y appliquant le management de projets.

L'exploitation de ces travaux de recherche et l'utilisation de la production scientifique issue des sciences de gestion et de management a pour principal objectif de faire face au manque de connaissances, écrits et productions scientifiques relatifs au management des projets urbains vu que ce dernier est une discipline récemment introduite en urbanisme.

Ce manque ne signifie pas que le management de projets urbains n'existe (n'existait) pas ! D'ailleurs, nombreuses sont les disciplines et les métiers qui sont pratiqués sans être nommés notamment l'urbanisme avant d'avoir ce nom⁴¹. Ainsi, le management de projets urbains fait partie de ces pratiques non nommées.

3.1. Le rapprochement entre l'entreprise et la ville

La ville étant considérée comme un système urbain qui peut avoir beaucoup de ressemblances à l'être humain, avec des sous-systèmes (respiratoire, cérébrale, ...) elle « ... prend l'allure d'un organisme fonctionnant selon le processus en chaîne métabolique : extraction, transfert, stockage, transformation, production, consommation, rejets et gestion des flux » (BERZOWSKA-AZZAG E. 2011. P42) ; est parfois aussi comparée à l'industrie et au monde de l'entreprise du fait que cette dernière est aussi « comparable un être humain, elle possède un corps : ses bâtiments et ses installations, elle a un cerveau : sa direction, elle a des organes : ses matériels et ses machines. Elle assure sa subsistance avec sa production, son chiffre d'affaire et sa marge » (TASSINARI R. 2011. P20).

Mais aussi grâce à l'approche systémique - stipulant que la ville est un écosystème composé de plusieurs systèmes⁴² et que « parce qu'elle est composée de plusieurs parties interconnectées poursuivant un seul objectif, ou plusieurs, que l'entreprise, formant, de ce fait, un tout, peut être analysée comme un système » (HOUNOUNOU A. 2011. P60)⁴³ - que le rapprochement entre la ville et l'entreprise peut être fait.

⁴¹ En effet, l'urbanisme même si il était pratiqué pendant des siècles avec des cités et des villes légendaires (Égyptienne, phénicienne, ...) il n'a été nommé qu'en 1867 par ILDEFONSO CERDA.

⁴² Revoir la notion de la ville écosystème dans le chapitre 1, notamment : EVETTE T (2005) ; RONDEL C (2008) ; TERRIN J.J (2014) ; BERZOWSKA-AZZAG. E (2011), LIERDEMAN E (2010) ; LAVILLE B (2012), qui ont traité d'une manière ou d'une autre la notion d'écosystème et d'écosystème urbain.

⁴³ Voir aussi les définitions de l'entreprise et l'approche systémique de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons citer : JOLY M & MULLER J. L (1994) ; MIDLER C & GIARD V. (1996) ; WOSOCKI R. BECK Jr R & CRANE D. (2000) ; MULLER J. L. (2005) ; DARBELET. M, IZARD. L & SCARAMUZZA. M (2011) ; MARCHAT H. (2008) ; KHELASSI R. (2011) ; MIDLER C (2014), qui ont traité d'une manière ou d'une autre la définition de l'entreprise comme un système.

Par ces comparaisons, nous pouvons déduire que le rapprochement entre ville et entreprise peut se faire et pourra porter des fruits à travers la transposition des notions, modes d'organisation ainsi que les procédures et les pratiques. Même si ce rapprochement et ce transfert de méthodes est confronté à plusieurs critiques qui relèvent plus de la déduction logique que de la séparation des spécialités et des domaines. Cependant la manière d'organiser et les façons de faire dans les entreprises peuvent contribuer à améliorer le processus d'interventions sur l'urbain et spécifiquement dans le projet urbain, vu que le champ et le domaine de celui-ci est encore très pauvre concernant les questions de management, d'organisation, de planification, de gestion comparée aux entreprises qui se sont très développées dans ce sens.

Par ailleurs, il faut noter que la transposition du management en lui-même d'un domaine à un autre se révèle très difficile et très critiquée du fait de ne pas pouvoir transposer directement les modèles de management à cause des divergences qui existent entre les organisations privées et les organisations publiques. Ces critiques sont fondées tantôt sur l'usager qui est un client qui paye dans la première et qui ne paye pas dans la seconde (HOUNOUNOU A. 2011) et tantôt sur le fait que le pouvoir politique intervient dans les organisations et projets publics, *et quand la politique est mêlée, on s'éloigne souvent de la rationalité de la gestion* (Ibid.).

Toutes fois, chaque projet est unique c'est pour cette simple raison que chaque management doit l'être aussi, alors il n'est pas question de créer un manuel pouvant s'appliquer à tous les projets urbains, mais les directives de management en grandes lignes peuvent être répertoriées en méthodes et outils utiles à la réussite du projet urbain, tout en s'adaptant aux particularités que celui-ci présente.

3.2. Ville, projet urbain et entreprise : vocabulaire⁴⁴ et pratiques communes

Le vocabulaire de l'urbain est en grande partie (pour ne pas dire quasiment) emprunté à d'autres disciplines : géographie, littérature, sciences exactes, mathématiques et même à la physique. Prenons par exemple la notion de « l'espace », mot fréquent dans le jargon urbain, même que la définition la plus répandue de l'urbanisme est celle qui le définit comme étant la science et l'art de la transformation et de l'organisation de l'espace. La notion « espace » est en réalité un mot emprunté à la science physique qui signifie le vide interplanétaire, intersidéral et intergalactique. En urbanisme, il remplace le mot *lieu* pour lui donner une dimension d'extension non limitée. Cependant, dans notre étude il est plus question du projet urbain que de la ville ; il est alors plus opportun d'étudier la transposition du vocabulaire et manières de faire entre projet d'entreprise et projet urbain.

⁴⁴ Nous utilisons la notion de vocabulaire plutôt qu'une autre notion, puisque celui-ci est défini comme « une liste de mots qui sont accompagnés d'explications ou d'une traduction et qui appartiennent à une science ou un art et dont se sert un ensemble de personnes, classe sociale. » (Logiciel, 36 Dictionnaire)

Le projet urbain, se voulant une nouvelle manière de faire la ville, a l'obligation d'avoir ce caractère nouveau et non la limitation et la reproduction en effet, « *il y a derrière cette notion tout un vocabulaire associé qui se présente comme un nouveau courant de pensée* » (AVITABILE A. 2005. P17) ; c'est alors que la manière de faire ainsi que le vocabulaire se voient réinventés et imprégnés d'autres disciplines et plus encore des sciences de gestion. De cette façon le projet urbain est assimilé au projet d'entreprise ; à travers le vocabulaire et les techniques et méthodes de gestion que nous développerons plus loin.

C'est avec l'avènement du projet urbain que *la métaphore de la ville comme entreprise industrielle* (CLAUDE V. 2000. P72) prend plus de sens. Cette métaphore peut être expliquée et justifiée par le rôle de la ville dans l'économie qui a été mise en évidence lors du déclenchement de la révolution du projet urbain en qualifiant la ville de grande entreprise. Une entreprise qui en réunit plusieurs, crée de l'emploi et maintient une dynamique économique, autrement dit « *le marché* » que WABER a estimé comme étant un concept clé dans la perception de la ville (BELLEY S & DIVAY G. 2007). En effet, la ville est cette réunion de systèmes imbriqués et qui créent un équilibre entre un social, une économie et un environnement bâti et non bâti. Chacune de ces dimensions est une entreprise qui se développe séparément des autres mais en interagissant sur elles pour créer l'entreprise urbaine⁴⁵.

Autre la métaphore de la ville comme entreprise et du vocabulaire associé à cela, les pratiques urbaines se sont aussi développées avec l'avènement du projet urbain. En effet, il s'agit de la recherche de nouvelles manières de gérer et d'optimiser un processus dont l'évolution nécessite de la créativité et de l'innovation. Ainsi, la ville s'est aussi imprégnée des pratiques (comme le vocabulaire) des sciences de gestion et du management et du monde de l'entreprise en général, pour accompagner et assister l'avènement du projet urbain.

Ainsi certains maires affirment gérer leur ville comme étant une entreprise ; pour les projets urbains c'est les méthodes de management, processus et démarche qui y sont transposées. C'est le cas du projet d'Euralille⁴⁶ qui s'est inspiré de la démarche de gestion des entreprises comme l'affirme J. P. BAIETTO, directeur de la SEM⁴⁷ et un acteur principal du projet lors d'une interview en 1995, en disant : « *une démarche stratégique, issue des méthodes d'ingénierie d'entreprise, a donné les principes conducteurs pour le management et la réalisation du projet* » (in PICARD A. 2000. P166). Christophe MIDLER insiste sur trois points de convergence des dynamiques d'innovation actuelles dans le champ de l'entreprise industrielle et la conception architecturale et urbaine. Ces points sont (MIDLER C. 2014):

- La complexité croissante des écosystèmes offreurs d'innovation (comme le système d'acteurs) ;
- La prégnance des notions d'usage et d'usager ;

⁴⁵ Pour aller plus loin, voir EVETTE T (2005) ; RONDEL C (2008) ; TERRIN J.J (2014) ; BERZOWSKA-AZZAG. E (2011), LIERDEMAN E (2010)

⁴⁶Ce projet sera développé dans la partie suivante

⁴⁷ Société d'Economie Mixte

- Et la géographie du déploiement de ces « parcours d'innovation ».

Ainsi, nous pouvons constater qu'un rapprochement existe mais aussi tend à se développer entre l'urbain et l'entreprise même en matière de conception du produit/projet.

Pour revenir à ces notions⁴⁸ et à ces pratiques transposées, nous présenterons ci-après quelques notions transposées que nous avons choisi dans cette panoplie, du fait que notre objectif n'est pas de créer ou reprendre un dictionnaire mais plutôt de mettre en exergue cette transposition.

3.2.1. Le choix du vocabulaire, pratiques et l'ordre des définitions

Comme nous l'avons déjà précisé plus haut, un grand vocabulaire et plusieurs pratiques transposés accompagne le projet urbain, nous avons choisi quelques notions et pratiques que nous développerons ci-après.

Le choix de ces notions et pratiques revient à leur vulgarisation et aussi à l'importance qu'elles présentent, tant dans la définition du projet urbain et de la planification stratégique que dans les pratiques actuelles se développant autour d'eux (projet urbain et planification stratégique). La représentativité de cet échantillon de vocabulaire et de pratiques revient à leur redondance dans les productions scientifiques s'attachant au projet urbain. En effet, la définition du projet urbain stipule la réunion de certaines notions imprégnées du vocabulaire de l'entreprise :

- ✓ La notion **projet** en elle-même qui est la révolution contre le plan ;
- ✓ La notion de **stratégie** qui est un maître mot revenant dans tout essai de définition du projet urbain⁴⁹ ;
- ✓ La notion de **processus** renvoyant à l'aspect d'itération de la démarche du projet urbain (chose à laquelle adhèrent tous les chercheurs dans le domaine du projet urbain)⁵⁰ ;
- ✓ La notion de **partenariat** que nous avons développé dans le chapitre précédent comme étant une condition *sine qua non* du projet urbain durable est aussi à développer en relation avec la transposition. Cette notion est toujours associée au **marketing** et à la **négociation** du fait qu'il s'agit d'intégration du privé dans un projet urbain, alors l'attirer (le marketing) ainsi que converger sa vision avec les autres acteurs du projet (négociateur) sont aussi à étayer ;
- ✓ Dans le même contexte de développement des acteurs (contexte multi acteurs), nous avons développé dans le chapitre précédent la réorganisation des acteurs en abordant le modèle négocié en substitution au modèle séquentiel. Ainsi, noter que la mobilisation des intervenants et l'organisation de leurs interventions est propice dans le contexte de transposition, il est ainsi question **d'ingénierie concurrente** mais aussi de **gouvernance**.

⁴⁸ Nous adopterons dans cette thèse le mot « notion » plutôt que « terme » puisque ce dernier renvoie à l'expression et le mot alors que la « notion » renvoie à la connaissance élémentaire simple et à la pratique plutôt qu'au mot et expression.

⁴⁹ Revoir notre synthèse d'essai de définition du projet urbain dans le chapitre 1.

⁵⁰ Revoir les principes du projet urbain dans le chapitre 1.

- ✓ À travers le chapitre précédent, nous avons mis en exergue la complexité du processus du projet urbain et l'importance de gérer et coordonner ses actions et ses acteurs, l'itération et les interactions qu'ils stipulent ; Nous développerons aussi les notions de **gestion** et de **coordination**.
- ✓ Enfin, il s'agit de développer la notion - pilier de cette thèse - qui est **le management** : une condition de réussite de l'approche « projet ».

Cet ordre est dicté par l'enchaînement logique d'introduction de ces notions dans la définition du projet urbain. Le développement de ces notions va s'appuyer sur le retour à l'étymologie, la définition littéraire et l'historique (que nous essayerons de présenter de manière synthétique en abordant uniquement les jalons clé) de la notion, ses définitions dans le monde des entreprises et dans le monde urbain pour pouvoir synthétiser l'origine de la transposition en se basant sur les similitudes que les définitions présentent ainsi que l'analyse de discours et l'étude des exemples effectués dans ce sens. Tantôt, des **tableaux de définition** suivis d'**encadrés de synthèse** vont nous servir d'outil d'aide à ce développement.

Cependant, la notion du **management** sera développée d'une manière différente des autres notions et ce pour le poids de son importance dans notre thèse, ainsi, il ne sera pas question de tableau de définitions mais d'un développement allant de son historique, son développement dans le monde des entreprises pour ensuite son insertion dans l'urbain.

3.2.2. Le projet, la stratégie et le processus

Substitué à la notion de plan et planification urbaine dans la révolution du projet urbain et de la planification dite stratégique⁵¹, le projet tend à s'introduire dans plusieurs domaines. Le fait qu'étymologiquement « *Projectus* » en latin signifie lancer en avant, donne à la notion projet une connotation progressiste. En effet, la notion du projet a déjà un grand succès dans la vie de l'Homme, ce dernier a réalisé que le projet est porteur de progrès par l'amélioration de la capacité d'anticipation par une vision projetée sur le futur de ses réalisations. Cette vision futuriste a fait que *le projet* soit toujours *associé au progrès* (BOUTINET J.P. 2001).

Grace à cette prise de conscience, la notion du projet gagne tout sa gloire, nous la retrouvons dans tous les domaines de la vie ; on parle de projet social, architectural, politique, de lois, professionnel et personnel. « *Tous devient alors projet* » (PINSON D. 2000. P79), et bien entendu l'urbain n'y échappe pas et « *en réalité la démarche de projet se diffuse bientôt dans l'ensemble des études qui prennent pour objet la ville* » (Ibid. P83). Cependant, « *la notion de projet s'est certes banalisée mais aussi, en même temps, affadie et désincarnée* » (MIDLER C. 1998).

⁵¹ Le chapitre 1 étaye cette révolution, la substitution du projet au plan et la planification stratégique.

Tableau 7 Tableau de définition de la notion « projet » (Auteur)

Etymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain
<p>➤ L'origine du mot projet est « <i>projectus</i> » qui signifie lancer en avant, ensuite le mot latin « <i>projectare</i> », qui signifie jeter en avant fait découler le mot « <i>projeter</i> » en 1452 enfin c'est en 1549 que le mot « <i>projet</i> » apparait.</p> <p>La notion de projet n'est pas une nouveauté, « <i>de tous temps l'homme a mené des projets, mais sans doute ne donnait-il pas ce nom aux travaux ou aux ouvrages qu'il réalisait</i> » (JOLY M & MULLER J. L. 1994. PXVI). Cette notion existe alors depuis la nuit des temps, cependant c'est dans les années 50 qu'elle prend forme et cherche une définition. Elle a commencé à être définie en termes de traduction des besoins des clients en produits et services.</p>	<p>Dans les sciences de gestion, le projet est défini de plusieurs manières, ce qui conduit à divers approches⁵². Ces approches lui confèrent certains critères le différenciant des autres notions à savoir l'opération, l'idée, l'objectif et autres. Ces critères se résument ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le projet est un <i>objectif</i> en réponse à un besoin, demande ou commande (AFITEP-AFNOR. 1992) ; ➤ Le projet est une <i>action de créativité</i> puisque le projet c'est vouloir réaliser une idée nouvelle (EMERY M. (2010). P3) ; ➤ Le projet est temporaire : « <i>Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique que le projet a un commencement et une fin déterminés</i> » (PMBOK, 5^{ème} Ed. P3) ; ➤ Le projet est un « Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but 	<p>Dans l'urbain, le projet qui s'introduit comme une notion mais aussi comme une pratique qui est plus flexible et plus souple, non rigide (le plan), désigne la volonté d'intégrer la vision future. C'est à cet effet que s'agrafe la notion de stratégie à celle du projet.</p> <p>Ainsi, reprenant la définition⁵³ de Philippe GENESTIER qui stipule que le projet urbain est une <i>démarche opérationnelle</i> qui prend pour objet la ville <i>répondant à la logique de marché</i> (GENESTIER PH. 1993) mais aussi celle de BEREZOWSKA-AZZAG formulant que le projet urbain est une « <i>démarche stratégique de réflexion qui formule et concrétise le concept éco systémique de développement de l'aménagement d'un ensemble urbain comme expression de politique urbaine de développement durable</i> » (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012, p66).</p>

⁵² Par exemple l'approche anglo-saxonne définit le projet en mettant l'accent sur la façon d'atteindre les objectifs alors que l'approche française met l'accent sur l'objectif en lui-même et sa définition.

⁵³ Les diverses autres définitions ont été sujet d'exploitation et de développement dans le chapitre 1 ;

	<p><i>d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources</i> » (Norme ISO 10006) qui mobilise des ressources (humaines et financières) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le projet est aussi « <i>la démarche spécifique qui permet de structurer méthodologiquement et progressivement une réalité future</i> » (AFNOR. X50-105 : le management de projet-concepts). ➤ Enfin, à la différence d'une opération, le projet est unique et non répétitif ; <p>Ces critères font du projet une nécessité dans plusieurs domaines de la vie et le rend indispensable lorsqu'un objectif est défini et des enjeux existent.</p> <p>Enfin, ces approches de la notion du projet s'accordent sur le fait que le projet est le but à atteindre mais aussi le chemin à suivre pour cette fin. Cet objectif ou but doit être claire cependant, le projet est aussi « <i>un processus d'apprentissage dans l'incertitude</i> » (MIDLER C & GIARD V. 1996. P3), ceci induit que le projet ne peut pas être totalement contrôlé et anticipé, cela amène à la notion du risque qui est définie comme étant un évènement pouvant toucher les objectifs du projet ou son processus de réalisation.</p>	<p>Ainsi, on s'accorde sur la notion de stratégie et de la vision futuriste dans le projet urbain.</p>
--	---	---

Les aboutissements d'un projet sont définis dans le PMBOK comme suit (PMBOK. 5^{ème} édition):

- Un produit⁵⁴ tel qu'un résultat ou un document ;
- Un service ou une capacité à fournir un service.
- Une amélioration apportée à une ligne de produits ou de services déjà existante.

Synthèse

En puisant tant dans les définitions du projet dans le monde de l'entreprise que dans l'urbain et en se servant des similitudes qui s'y trouvent, nous pouvons déduire les concepts clés qui font la définition du projet (dans les domaines tant d'entreprise que d'urbanisme) et qui la transpose :

- Un besoin, demande ou commande
- L'idée nouvelle
- Le caractère temporaire et unique
- L'aspect de Processus
- La mobilise des ressources
- La vision et l'organisation de réalité future
- Flexible et plus souple, non rigide
- D'intégrer la vision future
- La stratégie

Ainsi, le projet est une idée nouvelle intégrant une vision de la réalité et la projetant dans le futur en se servant d'un processus stratégique, flexible, souple et non rigide et qui mobilise des ressources tout en étant unique et temporaire.

La stratégie

Issue initialement de l'art de la guerre, la notion stratégique (dérivé du grec stratos qui signifie armée) s'est introduite dans plusieurs domaines ; La notion, possédant une connotation positive, est utilisée dans plusieurs domaines, on parle alors de stratégie politique, stratégie de commercialisation ou marketing, stratégie de communication, stratégie d'innovation, stratégie d'adaptation, ...

Tableau 8 Tableau de définition de la notion « stratégie » (Auteur)

Etymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain
La notion de stratégie est issue du grec <i>Stratos</i> qui signifie armée et du latin <i>strategia</i> qui renvoie à « <i>l'Art</i>	Dans le monde des entreprises, la stratégie est une notion désignant l'art de coordonner les actions et	Pour l'urbain, la stratégie est la façon dont on perçoit l'avenir de cet urbain et la manière de mieux mobiliser

⁵⁴ Un produit est un objet qui est produit, quantifiable et pouvant aussi être un produit final qu'une composante (Définition du PMBOK 5ème édition. 2013)

<p><i>de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique</i> » mais aussi à « <i>l'Art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition</i> ». ⁵⁵</p>	<p>activités de l'entreprise à long terme pour atteindre un objectif ; en d'autres termes c'est la précision du chemin à suivre afin de réaliser un objectif (gains) tout en tenant compte du contexte et de l'environnement interne et externe. La stratégie est définie par Alfred CHANDLER en 1966 comme étant « <i>la détermination des objectifs et des buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action de l'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces buts et ces objectifs</i> » (HOUNOUNOU A. 2011. P180)</p> <p>Réellement, la stratégie s'appuie sur l'anticipation et des scénarios d'évolution puisqu'elle « <i>consiste à prendre des décisions qualitatives ayant des effets à long terme et fondées sur un diagnostic précis...</i> » (DARBELET. M, IZARD. L & SCARAMUZZA. M. 2011. P394).</p>	<p>les ressources afin de réaliser un avenir meilleur (ASCHER F. (2001a), BOURDIN A. (2001), MASBOUNGI A. (2001)). Dans l'urbain, la notion de stratégie est toujours reliée à celle de la planification, du projet urbain et de l'aménagement.</p>
--	---	---

Synthèse

La stratégie qu'elle soit la stratégie d'entreprise ou la stratégie urbaine ou autre, est cette mise à disposition de tous les moyens et les ressources dont on dispose en coordonnant toutes les actions nécessaires dans un but bien qu'on définit dans une vision s'étalant sur un long terme.

⁵⁵ Dictionnaire LAROUSSE

Processus

Tableau 9 Tableau de définition de la notion « processus » (Auteur)

Etymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain et dans le projet urbain
<p>Du latin <i>processus</i>, issue de <i>procedere</i> qui veut dire développement, progrès</p> <p>Selon Larousse, le processus est un <i>Enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose</i>, ou encore une <i>Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose</i>, mais aussi une <i>Manière que quelqu'un, un groupe, a de se comporter en vue d'un résultat particulier répondant à un schéma précis</i>.</p> <p>Il est aussi défini comme une <i>Suite continue de faits, de phénomènes présentant une certaine unité ou une certaine régularité dans leur déroulement : Processus social, de croissance économique</i> (Ortolang⁵⁶).</p>	<p>Michel CATTAN définit le processus comme étant « <i>une approche destinée à définir, redéfinir ou ajuster les chaînes d'actions au sein d'une organisation pour les mettre plus efficacement au service de ses clients internes et externes</i> »⁵⁷, en effet, un processus est ensemble d'activité qui constituent un système qui utilise des ressources afin de transformer des éléments entrants en éléments sortants (ISO 9000).</p> <p>Le PMBOK dans sa 5^{ième} édition définit le processus comme <i>une série systématique d'activité destinée à produire un résultat final en transformant une ou plusieurs données d'entrées en une ou plusieurs données de sortie</i> ((PMBOK 5^{ème} édition. 2013. P558).</p>	<p>Un processus en urbanisme est défini comme étant le déroulement des activités de production de l'urbain. Ainsi, il prend le même sens de mécanisme, déroulement logique, de suite élaborée d'opérations pour obtenir un certain résultat ou d'enchaînement de faits dans le temps aboutissant à un résultat, évolution : processus d'urbanisation ou d'étalement urbain, de métropolisation, processus de projet urbain, ...</p> <p>Le projet urbain est aussi un ensemble d'activités nécessitant l'utilisation des ressources pour transformer une réalité urbaine vers une autre plus ciblée, à cet effet le projet urbain est considéré comme un processus, et comme chaque processus il a besoin d'être piloté, contrôlé et amélioré.</p> <p>C'est l'approche « processus » qui confère au projet urbain l'aspect d'itération, en effet, le processus permet des allers et retours entre les phases du projet urbain dans un souci d'amélioration continue.</p>

⁵⁶ L'Outil et Ressources pour un Traitement Optimisé de la LANGue (Ortolang) est un portail Créé en 2005 par le CNRS, le CNRTL, il est un ensemble de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue. <http://www.cnrtl.fr/>

⁵⁷ 5^{ème} congrès AFNOR. 18-19 octobre 2007. St Denis

Synthèse

Tant pour le projet d'entreprise que projet urbain, le processus stipule des données d'entrées (Incomes) qui – grâce à une démarche organisée et itérative, une allocation de ressources ainsi qu'une coordination des tâches- devient des données de sorties (outcome) qui sont en réalité la concrétisation de la vision futuriste et des objectifs visés (produit, services, projets, ...).

3.2.3. Les pratiques entre acteurs, marketing et gouvernance

3.2.3.1. Le partenariat

Issu, comme les autres notions, du monde des entreprises, il signifie mettre les efforts de plusieurs investisseurs et détenteurs de fonds dans un même projet (produit) mais tout en gardant leurs autonomies et leurs intérêts respectifs.

Tableau 10 Tableau de définition de la notion « partenariat » (Auteur)

Etymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain et dans le projet urbain
Issue de partenaire, venant de l'anglais <i>partner</i> qui veut dire <i>associé ou partenaire</i> . Larousse définit le partenariat comme <i>Système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration (exemple : l'entreprise et ses fournisseurs ou sous-traitants)</i> . L'Ortolang définit le partenariat comme une <i>Action commune entre organismes différents dans un but déterminé</i> et c'est aussi <i>la relation établie entre des partenaires</i> ⁵⁸ .	Le partenariat se définit comme <i>une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation</i> ⁵⁹ . De cette façon il désigne <i>une association entre deux ou plusieurs entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun</i> ⁶⁰ . Les bénéfices du partenariat sont multiples citons : <i>création des synergies, tirer profit d'une complémentarité, mettre en</i>	Dans le projet urbain et comme nous l'avons déjà précisé dans le chapitre précédent, le partenariat fait référence à la mise en coopération de plusieurs institutions, privées et publiques, pour le financement, la construction, la maintenance ou l'exploitation d'un équipement ou d'un ouvrage.

⁵⁸ <http://www.le-dictionnaire.com/>

⁵⁹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/>

⁶⁰ <http://www.toupie.org/Dictionnaire>

	<i>commun des ressources, affronter en commun une situation... (Ibid.).</i>	
--	---	--

Synthèse

Avec le partenariat, qui découle de la logique libérale, plusieurs autres notions s'y rattachent pour l'encadrer, nous trouvons ainsi le **contrat** et la **convention** qui instaurent l'autonomie face à la notion de règlement qui renvoie à la rigidité et à la fermeté du processus ; Ce processus devient ainsi plus flexible et plus souple. Ainsi les types de contrats de partenariat diffèrent entre contrat de financement par des tiers, contrat de partenariat non financier (service, construction, exploitation, conception, ...) qui prennent diverses formes⁶¹ selon les commodités d'action, on parle ainsi d'exonérations fiscales, compensations foncières ou infrastructurelles, concessions, marché d'exploitation ...

Bien entendu, même si le travail est sur l'urbain et que l'on parle d'action collective, cela n'empêche que la notion de partenariat renvoi aussi à la part de bénéfices que les partenaires y gagnent ; puisque « *les partenaires ne sont pas des altruistes ni bienfaiteurs* » (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012. P215).

3.2.3.2. Le marketing

Le marketing est aussi une des notions qui a été transposée dans l'urbain et qui tend à se développer et devenir une mode en urbanisme.

Tableau 11 Tableau de définition de la notion « marketing » (Auteur)

Étymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain
Le marketing est une notion américaine issue de <i>market</i> qui veut dire marché, et le marketing et l'action de commercialisation. Larousse le définit comme étant un <i>Ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés.</i>	L'art de la vente et de l'attractivité de la clientèle en gestion dans les entreprises. il signifie en science de gestion la détermination des offres de biens et de services en fonction des attitudes des consommateurs ou du client afin de favoriser la commercialisation des produits, cet 'art de vendre', Ainsi, le marketing désigne un ensemble des techniques et des méthodes de stratégie commerciale ⁶² . Dans la	Le marketing urbain ou le marketing territorial, est apparu pour la première fois en 1984 lors d'un colloque à Avignon. Il « <i>revient à considérer un marché : celui que représentent, du côté de l'offre, les sites d'implantation, les événements et/ou les projets des territoires (les projets urbains notamment) qu'il s'agit de rendre attractifs vis-à-vis d'une demande, représentée quant à elle par</i>

⁶¹ Voir le chapitre précédant où nous avons étayé la formule du partenariat ainsi que les diverses formes qu'il peut prendre.

⁶² <http://www.le-dictionnaire.com/>

	<p>10^{ième} édition de l'ouvrage <i>MARKATOR 2013 - Théories et nouvelles pratiques du marketing</i> , Jacques Lendrevie et Julien Lévy définissent le marketing comme <i>l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents</i> (Lendrevie J & Lévy J. 2012) (Lendrevie J & Lévy J. (2012) "<i>MARKATOR 2013 - Théories et nouvelles pratiques du marketing</i>" Ed. DUNOD</p>	<p><i>les publics que l'on souhaite cibler : des résidents ; des touristes, des entreprises, des investisseurs ou encore des organismes publics</i> (MEYRONIN, B. 2009P8)</p> <p>Dans le projet urbain, le marketing urbain désigne la même chose, sauf que nous parlons alors d'habitant et entreprise comme clients, ce marketing a pour objectif d'assurer l'acceptabilité du projet par les habitant, attirer les investisseurs et les entreprises afin de s'installer dans la ville et aussi assurer l'attractivité de la ville vis-à-vis des touristes, tous ceci en réponse à la concurrence lancée entre les villes.</p> <p>L'objectif ultime du marketing urbain est, comme l'exprime BEREZOWSKA-AZZAG, <i>connaitre et comprendre le client cible</i> (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012. P222) ; c'est dans cette perspective qu'il intervient et aussi pour démontrer que les opérations du projet urbain sont de type <i>gagnant-gagnant</i> (Ibid.) où l'habitant apprécie sa ville, les entreprises trouvent un marché à conquérir et des bénéfices à créer, et la ville gagnera en attractivité, dans la concurrence entre villes.</p> <p>Il est défini aussi comme étant <i>la prise en compte des dynamiques de la demande d'implantation économiques et résidentielles dans une ville</i> (BLANC G. 1998)</p> <p>AVITABILE A met en relation la médiatisation et la concurrence entre les villes avec la notion du marketing</p>
--	---	--

		ainsi que celle du projet urbain, il déclare ainsi que ce dernier est <i>un support des stratégies d'image de la ville</i> (AVITABILE. A. 2005).
--	--	--

- **La ville-produit**

Dans les temps actuels, la ville est devenue un objet de concurrence à plusieurs échelles (régional, national et international), travailler l'image est devenu impératif pour la survie de ces villes. En effet, on entend de plus en plus souvent parler des villes qui meurent ou qui régressent (appelé le phénomène de *shrinking cities*⁶³) et comme le déclare si bien TERRIN J.J : « ... *De nombreuses villes ont été, sont ou seront des shrinking cities* » (TERRIN J.J. 2014. P54). Ainsi, l'image de la ville devenue produit est à l'ordre du jour en utilisant comme outil le marketing.

- **La pratique du marketing dans l'urbain**

Issu du monde des entreprises, le marketing est utilisé dans l'urbain non seulement dans son aspect sémantique ou on parle d'attractivité, de positionnement mais aussi dans ses pratiques ou on parle de stratégie territoriale d'attractivité, les stratégies de marque urbaine, de label, ... Ces pratiques sont définies par BENOIT MEYRONIN en cinq moyens d'exister sur le plan national et international pour une ville (MEYRONIN B. 2009) :

- ✓ **La création contemporaine** à l'exemple de Biennales avec les « *nuit blanche* » ou la *fête de la lumière* à Lyon⁶⁴.
- ✓ **L'évènement promotionnel** à l'exemple de Breizhtouch ;
- ✓ **Les réseaux internationaux de villes** comme Euro-cities ;
- ✓ **L'icône architectural** à l'exemple du musée de Guggenheim à Bilbao ;
- ✓ Et le **Label** à l'exemple de « capitale européenne de la culture ».

En effet, les pratiques de marketing se développent afin de suivre le développement de la concurrence des territoires et des villes, sa démarche est définie en trois étapes (BLANC G. 1998) :

- ✓ *Repérage des vocations* à travers l'analyse des clients existantes et des clients potentiels en utilisant la prospective ;
- ✓ *Définition des cibles et axes de développement*, en d'autres termes, sélection des activités les plus attractives ;
- ✓ *Définition du programme d'actions*.

⁶³ Voir TERRIN J.J. (2014) dans son explication de la résilience, la compétitivité des villes, le pouvoir d'attractivité ainsi que des exemples de cela.

⁶⁴ L'exemple de la Ville de Lyon est très connue en marketing territoriale, la ville a développé en 2006, un jeu vidéo (sachant que la ville se proclame capitale du jeu vidéo depuis 1999) représentant la ville en 3D et mettant en scène une course de vélos et ce dans le cadre de la Fête des Lumières qui a réussi à attirer environs 4 millions de visiteurs.

Ainsi, nous pouvons considérer le marketing comme *un outil au service de l'action publique*. De ce fait il vise à *compléter les expertises multiples traditionnellement mobilisées : économie, urbanisme, etc., pour aider à définir et à conduire un projet* (MEYRONIN, B. 2009). Il est constitué de trois ingrédients (Ibid.)

- ✓ *Une identité* : qu'il doit définir, forger, promouvoir, faire évoluer et défendre
- ✓ *Des acteurs* : qu'il se doit de convaincre, fédérer, mobiliser, valoriser mais et surtout attirer
- ✓ *Des projets* : auxquels il doit penser ensuite les positionner, les conduire et les promouvoir,
- **La notion du besoin au cœur du marketing**

Une des notions qui se rattachent au marketing est la notion du besoin. En effet, elle est au cœur de toutes les études de projets (projet d'entreprise ou projet urbain), sa traduction en termes de fonction à remplir et de produit à fabriquer ou même simplement d'un aménagement à faire ou un bâtiment à construire est très difficile « *parce qu'il est difficile de traduire ce besoin de manière concrète, factuelle et fidèle* » (MARCHAT H. 2008. P XXII). Ainsi certaines étapes sont cruciales pour pouvoir effectuer cette traduction, elle se résume en ce qui suit (Ibid.) :

- Sélection d'un échantillon représentatif de clients du besoin ;
- Recueil de leurs besoins
- Traduction des besoins dans un document ;
- Compréhension du besoin pour le traduire en solutions fonctionnelles ;
- Transformation des attentes fonctionnelles en solutions techniques ;
- Fabriquer les solutions techniques pour obtenir le produit final ;
- Vendre le produit.

Ces étapes peuvent s'intégrer dans trois phases principales qui sont l'*analyse*, la *recherche* et la *modélisation*. Bien évidemment, ces étapes varient d'un domaine à un autre cependant elles suivent le même enchaînement même dans l'urbain ou il est question d'un produit urbain destiné à une population dont les besoins sont divers mais aussi qui est souvent hétérogène. Ainsi, pour l'étude et la traduction des besoins, plusieurs acteurs entrent en jeu citons les utilisateurs, les représentants des utilisateurs, les analystes, le médiateur et animateur, les experts (techniques et fonctionnels), le rédacteur ainsi que les décideurs. Dans les projets urbains, les acteurs sont aussi les mêmes, mêmes si cette équipe est souvent réduite !

C'est grâce au marketing que les besoins sont vus et perçus d'une autre manière dans l'urbain, l'habitant devient un usager et un client ; mais il n'est pas le seul client du projet urbain et aussi il n'est pas le seul client-cible du marketing urbain, il sera associé aux investisseurs et aux futurs usagers de la ville.

Synthèse

Le marketing est l'étude du client pour mieux lui vendre le produit. Avec les développements qu'amène le projet urbain, la ville répond à la logique du marché où elle prend l'allure de produit et où l'habitant, l'usager de la ville et les investisseurs deviennent des clients. Ainsi, leur vendre la ville devient un art qu'il faut entretenir en agissant sur l'image de la ville et les diverses appropriations et ce en utilisant le marketing comme outils incontournable.

3.2.3.3. La négociation

« *Tous projet est source de conflits*⁶⁵ », ainsi, pour gérer le partenariat et les différents acteurs du projet urbain qui obéit à un modèle négocié avec la remontée des acteurs de l'aval ; la négociation est inéluctable non seulement pour la recherche d'un consensus mais aussi *pour la réduction de l'incertitude et donc pour la prise de décision* (TERRIN J.J. 2014). Là aussi, une notion empruntée à l'entreprise. En effet, la négociation est considérée comme fondamentale dans le projet urbain, mais aussi « *... une façon de faire directement dérivée des principes d'organisation, des formes de travail et de conduite de projet mis en forme et en théorie par les économistes de l'organisation...* » (CLAUD V. 2000. P73).

Tableau 12 Tableau de définition de la notion « négociation » (Auteur)

Étymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain
<p>Du latin <i>negotatio</i> qui signifie « commerce », Larousse définit la négociation comme <i>l'Action de négocier, de discuter les affaires communes entre des parties en vue d'un accord. C'est aussi l'action de traiter une affaire par la discussion</i>⁶⁶ ou <i>concertation entre plusieurs partenaires en vue d'obtenir un accord, de signer un traité</i> (Ibid.).</p>	<p>La négociation est <i>Le mécanisme favori pour la résolution des conflits et la coordination, inspiré du modèle des humains</i> (Cours WEB interactif⁶⁷), <i>c'est discuter sur les conditions d'un arrangement afin de parvenir à un accord ou une convention satisfaisante pour toutes les parties, que ce soit dans le domaine privé ou public</i>⁶⁸.</p> <p>La négociation est un art qui <i>fait partie intégrante du management de projet</i> (PMBOK 5ème édition. 2013) <i>et lorsqu'elle est bien conduite, elle augmente les chances de succès du projet</i> (Ibid.). Ainsi elle est définie dans les sciences de gestion comme étant « <i>une stratégie consistant à dialoguer avec les parties dont les intérêts sont communs ou opposés, dans le but d'atteindre un</i></p>	<p>La négociation désigne la même chose dans l'urbain que dans l'entreprise, en effet, elle est l'action de résolution des conflits par les discussions dans le but de trouver un accord et un compromis.</p>

⁶⁵ Comme le déclare TERRIN J.J (TERRIN J.J. 2014).

⁶⁶ <http://www.le-dictionnaire.com/>

⁶⁷ In http://turing.cs.pub.ro/auf2/html/chapters/chapter5/chapter_5_1.html

⁶⁸ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/>

	<p><i>accord ou un compromis » (Ibid. P516).</i></p> <p>Elle est aussi définie comme étant le <i>processus et activités visant à résoudre les différends par voie de consultations entre les parties concernées (Ibid. P552).</i></p>	
--	---	--

Synthèse

La capacité de trouver le compromis, le consensus où tout le monde y gagne ; tel est l'essence de la négociation. Dans le projet urbain, celle-ci est devenue incontournable lorsqu'il s'agit de partenariat et de participation des habitants et des acteurs de la ville, où doivent converger des intérêts, la solution se décline progressivement selon la progression de la négociation. Cependant, même si elle est nécessaire dans le projet urbain et dans tout autre projet, elle est complexe et difficile à mettre en œuvre puisqu'« *une bonne négociation nécessite des modes de communication et de représentation appropriables par tous, c'est-à-dire accessibles à tous l'ensemble des parties prenantes d'un projet, y compris aux usagers* » (TERRIN J.J. 2014. P65), chose qui est difficile à mettre en œuvre à cause de la stratification de la société, les différences des niveaux intellectuels et des niveaux de vie, les divergences de visions...

3.2.3.4.L'ingénierie concurrente :

Nous avons abordé dans le chapitre précédant le bouleversement de l'organisation des acteurs avec l'avènement du projet urbain où nous avons démontré l'importance du modèle négocié dans le processus de production urbaine. La notion de l'ingénierie concurrente est directement associée à ce bouleversement d'organisation et au modèle négocié. En effet, l'ingénierie concurrente touche essentiellement les modes d'organisation et les relations entre les acteurs tels que ses définitions le déclarent :

Tableau 13 Tableau de définition de la notion « Ingénierie concurrente » (Auteur)

Etymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain
<p>L'origine de la notion de l'ingénierie concurrente est issue de l'expression anglaise "<i>Concurrent Engineering</i>". C'est une démarche qui a été initiée au Japon à la fin des années 80 et ce dans le cadre d'une étude concernant le secteur automobile japonais</p>	<p>La définition la plus répandue de L'ingénierie concurrente est celle de CARRATT et al, elle stipule que "<i>Concurrent engineering is an expression for the ambition to increase the competitiveness by decreasing the lead-time and still improving quality and</i></p>	<p>L'ingénierie concurrente dans l'urbain est définie comme étant un modèle qui tend à surmonter la coupure entre la conception et l'exécution dans le processus du projet (EVETTE E. 2005). La problématique de cette rupture a donné</p>

<p>(DARTIGUES. C 2013). A l'issue de cette étude, une optimisation des délais de mise sur le marché a été observée et c'est à la même période que des travaux similaires étaient initiés aussi aux États-Unis (Ibid.).</p> <p>La traduction du terme en Français connaît plusieurs versions entre "Ingénierie Simultanée" ou « ingénierie parallèle » utilisé dans le monde industriel, "Ingénierie Intégrée" privilégiée par l'AFNOR. Cependant, dans le monde Scientifique c'est l'expression « Ingénierie Concourante » qui prédomine.</p>	<p><i>cost. The main methodology is to integrate the product development and the development of the design and production processes".</i> (CARRATT et al. 2000 In DARTIGUES. C 2013). Définit par norme ISO 19101 comme la « <i>capacité d'un système ou d'une composante d'un système à permettre un partage des informations ainsi qu'un contrôle des processus coopératifs</i> ». Ainsi, elle est une logique de conduite de projet faisant appel à la participation des acteurs en phase de conception et de décision.</p> <p>La notion est apparue dans les sciences de gestion lors de la crise de concurrence où les marchés clientèle sont devenus imprévisibles ; Les entreprises ont eu recours à ce modèle d'organisation qui limite les frontières entre les professions et qui abrite le sens du travail collectif, la recherche des problèmes et des solutions communes.</p> <p>C. MIDLER définit l'ingénierie concourante comme étant « <i>un processus de mobilisation des ressources par la conception des projets qui veut associer l'ensemble des acteurs situés à priori en amont ou en aval de ce processus</i> » (MIDLER C. 1993 In EVETTE E. 2005). Ainsi, Elle cherche à faire prévaloir le produit et le résultat sur le processus en confrontant plusieurs visions afin de créer le produit idéal. Enfin, <i>l'ingénierie concourante a provoqué un</i></p>	<p>naissance non seulement à l'ingénierie concourante mais aussi au <i>management stratégique urbain</i> et à la <i>bonne gouvernance urbaine</i> (Ibid.).</p>
---	---	--

	<i>changement important des modes de travail au sein du monde industriel, car elle a complètement transformé la façon d'appréhender le développement de produits (DARTIGUES. C 2013).</i>	
--	---	--

- **Principes et objectifs de l'Ingénierie Concourante :**

Les principes de l'ingénierie concourante se partage en trois catégories (DARTIGUES. C 2013) :

- ✓ *Principe de structuration des activités* : c'est-à-dire essayé d'intégrer de manière optimale les activités incluses dans le processus de développement de produit en se basant sur *parallélisations* des tâches ainsi que *le chevauchement* des différentes étapes de conception ;
- ✓ *Principes culturels et comportementaux* : autrement dit, la création d'un *comportement collaboratif* entre des personnes de disciplines différentes et de niveaux hiérarchiques différents ;
- ✓ *Principes concernant le développement de produits* : c'est l'améliorer la qualité des produits pour permettre *des conceptions innovantes* et ce en prenant en compte les attentes du client mais aussi en l'intégrant dans le processus du projet.

L'optimisation est l'objectif réel de l'ingénierie concourante ; en effet, « *Pour atteindre un bon niveau d'optimisation et de cohérence du produit, il est primordial que tous les métiers du développement interviennent non séquentiellement, mais ensemble tout au long du projet* » (Ibid. P73).

- **Le triangle d'Or et l'ingénierie concourante :**

Le triangle d'Or du projet est constitué de trois sommets exprimant la qualité (Q), le coût (C) et les délais (D). Ce sont les contraintes même de chaque projet mais aussi son objectif ultime. L'ingénierie concourante est intimement liée au triangle d'Or du projet. En effet, son objectif réel est d'améliorer l'équilibre dans ce triangle (QCD) en touchant à la conception du produit ; de cette manière les choix pouvant affecter ce triangle sont anticipés par la remontée des acteurs de l'aval vers l'amont, c'est-à-dire rompre avec la logique séquentielle et linéaire -dont nous avons démontré les méfaits dans le chapitre précédent- et privilégier cet aspect d'itération et d'interactivité.

De cette façon, « *l'ingénierie concourante abandonne la démarche planificatrice séquentielle au profit d'une démarche de coproduction ou de Co-conception, qui organise la mobilisation des intervenants sur les objectifs du projet, ces objectifs d'innovation sont essentiellement appréhendés en termes de Qualité, Coût et Délais* » (BOURDIN A. 2005. P19), ainsi avant la

prise de décision qui est le point de l'irréversibilité, les visions sont croisées pour trouver le compromis et le consensus remplaçant ainsi la décision ferme.

Synthèse

L'ingénierie concourante est ce modèle d'organisation où il est question de réunir, coordonner et accorder les visions des divers acteurs du projet et ce en les impliquant le plus tôt possible et ce dans le souci de réduire les délais des projets. Elle *remplace peu à peu l'ingénierie séquentielle, réglée et linéaire*, (BIM/Maquette numérique. 2014), Cette dernière (l'ingénierie séquentielle) *consiste à rechercher des solutions optimales par discipline et/ou par profession pour atteindre la solution globale avec une prise en compte partielle de leur complexité et de leurs interdépendances* (Ibid.). Ainsi, l'ingénierie concourante est considérée comme une révolution contre ce séquençage et cette linéarité du processus et elle poursuit l'objectif de permettre à un ensemble d'experts de travailler collectivement dès le début du développement d'un produit qu'il soit industriel ou urbain.

Enfin, Métaphoriquement, l'ingénierie séquentielle est assimilée à *la course de relais* et l'ingénierie concourante est assimilée à *la descente d'une ligne de rugby*. En effet, la première stipule que *chaque métier ajoute sa contribution à celle du prédécesseur, puis fait passer le projet à celui qui le suit* ; alors que la deuxième stipule que *la ligne progresse collectivement, tous accompagnant le porteur du ballon pour l'assister et être prêt à le remplacer dans les meilleures conditions* (MIDLER C. 1998).

3.2.3.5. La gouvernance :

Dans le développement de *la société individualiste* (ASCHER A. 2001) et les nouvelles données de la ville, les systèmes de gouvernance sont devenus surannés et inefficaces. Ceci fait apparaître la nécessité d'évolution et de réformes afin d'arriver à équilibrer entre le développement de la société et les systèmes de gouvernance et plus exactement arrivé à une gouvernance dite « bonne ».

Tableau 14 Tableau de définition de la notion « gouvernance » (Auteur)

Etymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain
<p>Le mot « gouvernance » a pour origine étymologique le mot latin <i>Gubernare</i> qui signifie « diriger le navire ».</p> <p>Cette notion est initialement utilisée pour désigner la manière dont un gouvernement exerce son autorité économique, politique et administrative et gère les ressources d'un pays en vue de son développement.</p> <p>Elle est aussi définie par l'IT <i>Governance Institute</i>, comme étant un mode de gouvernement qui a "pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable".</p> <p>La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.</p> <p>Issu de la théorie micro-économique et de la science administrative anglo-saxonne, la notion de "bonne gouvernance" a été diffusée dans les années 1990 par la Banque mondiale, comme la</p>	<p>Il désigne dans le monde des entreprises « l'ensemble des règles, des relations et dispositifs qui régissent la conduite des organisations publiques et privées » (BURLAND A. 2012. P18), il est plus l'élargissement de la notion « gouvernement » désignant seulement les acteurs qui prennent les décisions.</p> <p>Cette gouvernance est alors un nouveau modèle qui réunit plusieurs acteurs autres que les dirigeants, à savoir les actionnaires, les représentants de l'Etat, les consommateurs...</p> <p>Elle se présente sous trois modes : la gouvernance familiale, où le pouvoir par la fortune est désigné dirigeant, la gouvernance technocratique, où le pouvoir est confié aux techniciens et la gouvernance actionnaire où le pouvoir est partagé entre les actionnaires.</p> <p>Mais un nouveau mode de gouvernance est apparu, c'est la gouvernance alternative (coopérative) entre public et privé qui peut éviter l'accaparement des richesses mais peut aussi produire des conflits internes.</p> <p>En ajoutant l'adjectif « bonne », la gouvernance désigne ainsi la bonne administration publique dont les principes fondamentaux sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la responsabilité, - la transparence, 	<p>Les mouvements sociaux qui ont débuté dans les années 50 aux Etats Unis et aux années 60 dans l'Europe, et qui se poursuivent actuellement, sont une sorte de protestation contre les méthodes suivies par le pouvoir et de remise en cause des légitimités des pouvoirs publics et leur capacité à gérer la vie communautaire.</p> <p>Ces mouvements axés sur les questions sociales et les préoccupations quotidiennes des citoyens ne se sont pas limités à la problématique de la pauvreté et à la question sociale, ils se sont aussi attelés à l'aménagement et à l'urbain en général. Ainsi, des réformes tant administratives, politiques qu'urbaines ont été introduites dans plusieurs pays ; la recherche d'une gouvernance dite « bonne » est devenue alors inéluctable.</p> <p>A la fin des années 80, la notion de gouvernance est apportée vers les sciences politique puis l'urbain, dans une tentative de définition qui</p>

condition nécessaire des politiques de développement	<ul style="list-style-type: none"> - l'Etat de droit, - La participation. 	<p>englobe les différentes acceptations et usage du notion « gouvernance », la revue <i>sciences humaines</i> la définit comme étant « <i>un mode de gouvernement organisé sur la base d'une coopération, d'un partenariat ou d'un contrat entre une pluralité d'acteurs aussi bien publics que privés</i> » (<i>Sciences humaines. 2004</i>). La gouvernance est souvent représentée comme étant la rupture avec les modes de gouvernement et de gestion de l'action publique traditionnels. Elle est définie dans l'urbain comme est un <i>système de gouvernement local</i> qui lie entre des <i>institutions publiques, des acteurs sociaux et des organisations privées</i> dans l'élaboration des <i>choix collectifs</i> pour rendre efficace l'action publique (ASCHER F. 2001) et pour AVITABILE A, <i>la gouvernance urbaine est associée directement au débat public</i> (AVITABILE. A. 2005).</p>
--	---	---

Un des modèles qui ont été proposés pour la gouvernance urbaine est celui de Serge Belley et Gérard Divay qui stipule l'interaction de trois fonctions interdépendantes : celle de *direction/régulation*, celle de *mobilisation/concertation* et celle d'*évaluation/optimisation*. Ce modèle est représenté comme suit :

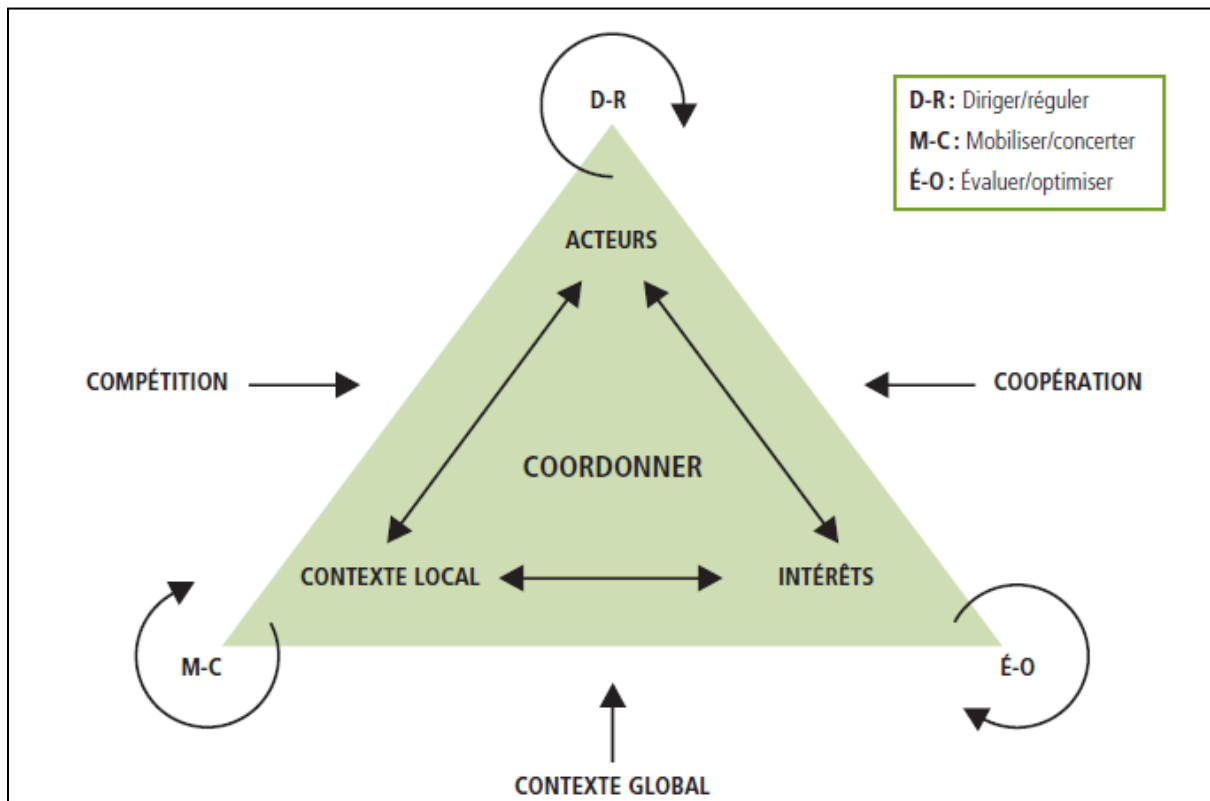


Figure 20 composantes dynamiques du modèle général de gouvernance urbaine (BELLEY S & DIVAY G. (2007). Page 25)

Synthèse

Il est admis que les problématiques liées à la gouvernance sont issues essentiellement de l'éclatement du pouvoir, de la diversité sociale et administrative et de la divergence des visions et avis des décideurs qui se font de plus en plus nombreux. Ainsi, la gestion de cette divergence et l'assemblage et combine de cela trouve espace de discussion dans les théories de gouvernance, et il se trouve que le projet urbain fait face aux mêmes problématiques, tel qu'il est face à plusieurs autorités et pouvoirs, de l'élu et maire aux scientifiques et professionnels en passant par l'habitant (étant expert impliqué ou spectateur des développements de sa ville).

Ainsi, si nous examinons les diverses définitions proposées, force est de constater que la « bonne gouvernance » qu'elle soit urbaine ou autre ne peut être dissociée de la participation et du partenariat, elle désigne une démarche qui réunit et implique tous les acteurs dans la prise de décision en les responsabilisant dans un processus de concertation, de partenariat et de négociation. Cependant, il est aussi opportun de mettre la notion de gouvernance en relation avec l'ingénierie concurrente puisque les deux proposent de s'éloigner des schémas hiérarchiques et séquentiels qui véhiculent la planification bureaucratique.

La gouvernance dans l'urbain étant issue de l'éclatement du pouvoir et la multiplication des acteurs, c'est l'organisation de ces acteurs, la négociation entre eux, la coopération dans le cadre du projet et la coordination de leurs actions qui est en jeu. Ainsi, partant de l'éclatement du pouvoir et de la diversification de la société individualisée (ASHER F. 2001), le projet urbain et la gouvernance sont liés, cependant, il se trouve que l'un sert l'autre à sa manière. En effet, le projet urbain mobilise et organise l'intervention des acteurs et des instances auxquels la gouvernance urbaine est obligée de faire face, puisque la question urbaine est l'affaire de tous et les décisions sont tellement compliquées qu'une seule autorité ne peut gouverner et qu'un seul acteur ne peut gérer ni assumer. Ainsi, la gouvernance urbaine use du projet urbain pour la mobilisation d'acteurs privés, publiques et citoyens afin qu'elle puisse réellement s'attribuer le titre de bonne gouvernance.

Dès lors, le projet urbain est défini comme étant un outil de mise en œuvre de la bonne gouvernance et un instrument de l'action publique, il est inclus dans une démarche intégratrice (PINSON G. 1999), qui a comme visé d'analyser le projet sous l'angle de la participation et de la démocratie participative.

3.2.3.6. Gestion :

Tableau 15 Tableau de définition de la notion « gestion » (Auteur)

Etymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain
Etymologiquement issue du latin <i>gestio</i> , <i>-onis</i> qui veut dire <i>action de gérer, gestion, exécution</i> . La notion de gestion est définie comme étant <i>l'action, manière de gérer, d'organiser, d'administrer, de diriger</i> ⁶⁹ mais aussi <i>l'Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose</i> (Larousse)	La notion est apparue dans les sciences de gestion lors de la crise de concurrence ou les marches clientèle sont devenues imprévisibles ; Les entreprises ont eu recours à ce modèle d'organisation qui limite les frontières entre les professions et qui abrite le sens du travail collectif, la recherche des problèmes et des solutions communes. Elle cherche à faire prévaloir le produit et le résultat sur le processus en confrontant plusieurs visions afin de créer le produit idéal. La gestion est <i>la mise en œuvre des ressources de</i>	La gestion urbaine est la gestion quotidienne de la vie urbaine. En effet, <i>"elle consiste dans l'organisation du fonctionnement de services à l'usage des habitants, des entreprises résidentes et de ceux qui fréquentent périodiquement ou épisodiquement un territoire"</i> ⁷¹ . La gestion urbaine commence par s'assurer que <i>les habitants disposent de services urbains de la même qualité que dans les autres quartiers</i> mais aussi l'amélioration de leurs pratiques quotidiennes. Ceci

⁶⁹ <http://www.le-dictionnaire.com/>

⁷¹ Villes et Quartiers - G.I.E. entre la C.D.C. et l'Union Nationale H.L.M In <http://gestion-urbaine.blogspot.com/2007/11/definition.html>

	<p><i>l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés (chiffre d'affaires, parts de marché...) dans le cadre d'une politique déterminée⁷⁰.</i></p> <p>Elle contient trois volet (Ibid.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Prévoir, c'est-à-dire fixer des objectifs, définir des missions ;</i> • <i>Mesurer et contrôler, c'est la validation de l'atteinte des objectifs mais aussi établir les bilans périodiques ;</i> • <i>Agir et réagir dans le but de mettre en place des actions correctives.</i> 	<p>est associé aussi aux <i>spécificités sociales, économiques et spatiales du territoire et de ses habitants</i> (Ibid.).</p> <p>Ainsi, la gestion urbaine participe à <i>l'organisation de la vie sociale</i> (Ibid.). Mais aussi elle « <i>renvoie aux actions visant à construire une coopération qui, face à un problème public donné, rallie positivement le plus grand nombre d'acteurs (ou de groupes) possibles autour d'une option de gouverne.</i> (BELLEY S & DIVAY G. 2007. P28)</p>
--	---	---

Synthèse

« *Il y a entre la gestion et la navigation une certaine similitude. On trace une route pour aller d'un lieu A à un lieu B, en tenant compte des hauts fonds et des îles sur la route, puis on prend un cap qui intègre le vent et les courants, et vogue le navire...* » (JOLY M & MULLER J. L. 1994. P 36). En effet, la gestion n'est pas uniquement de prévoir la suite des événements, mais aussi veiller à suivre le chemin qui mène au but.

Ainsi, la gestion confronte la vision future avec la situation actuelle ou à un moment donné pour pouvoir en tirer les écarts afin de prendre les mesures de correction nécessaires toujours dans le but d'arriver à l'objectif préalablement défini. Elle doit aussi être en mesure de redéfinir le cap tenant compte de réalités nouvelles.

La gestion se situe entre la rigueur et l'anticipation pour atteindre les objectifs fixés ; elle permet de se situer et de situer le projet à un moment donné à travers les informations sur son avancement. Donc nous pouvons en déduire sa nécessité, cependant, *la gestion n'est pas suffisante pour assurer à elle seule le bon déroulement du projet. Il faut aussi manager* (Ibid.)

3.2.3.7.La coordination :

Il existe dans le processus de projets une multitude d'actions, ces actions peuvent aller dans tous les sens, il faudrait les mettre ensemble, la création de cet ensemble est la coordination,

⁷⁰ <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-gestion/1re-stg/183917.html>

c'est souvent au cœur d'un processus où des données entrants et sortants que la coordination trouve son intérêt mais aussi dans un modèle de multi-acteurs.

Tableau 16 Tableau de définition de la notion « coordination » (Auteur)

Etymologie et définition littéraire	Définition dans le monde des entreprises	Définition dans l'urbain
<p>Du latin <i>coordinatio</i>, <i>-onis</i> qui veut dire arrangement, Elle est définie comme étant <i>l'Action de coordonner ; harmonisation d'activités diverses dans un souci d'efficacité</i> (Larousse). Elle est aussi définie en le fait de <i>coordonner, de diriger les initiatives ou les actions de plusieurs personnes vers un but commun</i>⁷²</p> <p><i>Le Dictionnaire de politique (Akoun et autres, 1979, p. 83) définit la coordination (administrative) comme un « ensemble de formules et de procédures visant à assurer la cohérence et l'unité de l'action (administrative) ».</i> (BELLEY S & DIVAY G. 2007).</p>	<p>Dans l'organisation du travail la coordination est un enjeu majeur. Elle est définie comme <i>la recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus</i> (Les Métamorphoses du jour, Grandville, 1829 In ALSÈNE Éric 2007. P 62⁷³)</p> <p>Pour FAYOL H, la coordination c'est <i>relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts</i> (Ibid. P66) Une autre définition est proposée par VAN DE VEN et al. Elle stipule que <i>"Coordonner signifie intégrer ou relier ensemble différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches"</i> (Ibid.).</p>	<p>« <i>La coordination sociopolitique et administrative de la ville consiste, par l'adoption et la mise en œuvre de mécanismes variés de régulation, de mobilisation et d'optimisation, à assurer sa cohérence et son unité d'action. Une telle définition n'exclut pas et, encore moins, n'interdit pas la compétition.</i> » (BELLEY S & DIVAY G. 2007. P23)</p>

Synthèse

La coordination constitue un enjeu majeur dans tout type d'organisation, elle prend tout son sens quand il existe une multitude de tâches à gérer et qui font intervenir plusieurs acteurs à la fois. Cette coordination est imposée dans le cadre du projet urbain à cause de son aspect de multi-acteurs qu'ils soient des politiciens, des professionnels, des techniciens ... ou des usagers. Cependant, il est à noter que « *chacun d'eux conservera sa propre logique économique et sociale, sa trajectoire professionnelle, ses objectifs et ses finalités, ses responsabilités, et qu'il entendra donc réaliser ce qu'il considère comme son propre projet* » (TERRIN J.J. 2014. P68).

⁷² <http://www.le-dictionnaire.com/>

⁷³ Téléchargeable sur

<https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj39Ir2kfDJAhUB2xoKHVPOBaAQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.anales.org%2Fgc%2F2007%2Fgc87-03-07%2Falsene.pdf&usq=AFQjCNEhzDN0-zhxePheqiweyj8Md2up5Q&bvm=bv.110151844,d.bGQ>

3.3. Le management :

Dans cette section, nous commencerons d'abord par aborder la notion de management dans le monde des entreprises, puis plus loin, le management dans l'urbain où le management du projet urbain sera détaillé séparément.

3.3.1. Le management traditionnel et le management moderne

Avant de définir la notion de management, remontons un peu dans le temps afin de retracer en quelque sorte les débuts du management moderne, notons que nous allons uniquement parler du management moderne, puisque tout d'abord si nous voulons retracer toute l'histoire du management, il faudra aller jusqu'aux grandes constructions égyptiennes, grecques et chinoises antiques.

Aussi, le management « traditionnel » est basé sur un *processus linéaire et rationnel* et qui est destiné à *un simple projet prenant place dans un simple environnement* (FAVARI E. 2012). Ce management est pauvre en méthode et sa démarche n'est pas définie ni structurée. Il est basé sur un plan initial qu'il faut à tous prix réaliser en termes de Qualité, Coût et Délais (Ibid.). Cependant, ce management qui a donné ses fruits dans beaucoup de projets, ne semble pas être adéquat pour le projet urbain puisque ce dernier est en perpétuel changement et se réalise dans un environnement très complexe. C'est ainsi que le management moderne qui prend en charge la complexité présente plus d'avantage à être étudié.

En effet, le projet urbain n'est pas un simple projet prenant place dans un simple environnement, c'est plutôt un projet complexe dont le processus n'est pas linéaire, se réalisant dans un environnement plus complexe qui est la ville obéissant à la théorie de complexité puisque la ville est un écosystème ouvert et interdépendant, influencent sur d'autres systèmes et s'influence lui aussi par eux renvoyant ainsi aux caractéristiques d'un système complexe.

La complexité est un *concept subjectif* (THIETART R.A. 2000) qui « ...peut être caractérisée par la présence d'un nombre important d'éléments indépendants en interaction » (Ibid. p3). Ainsi, elle *décrite comme un phénomène d'apparence aléatoire induit par des lois simples* (Ibid.). Il faut noter cependant que la théorie de la complexité diffère d'un domaine à un autre et d'une science à une autre. La complexité, n'est pas la complication, puisqu'elle correspond plus à *l'irruption des antagonismes au cœur des phénomènes organisés, à l'irruption des paradoxes ou contradictions au cœur d'un phénomène*. (MORIN E, 1977 In BELLEY S & DIVAY G. 2007).

La théorie de complexité est apparue en 1970 avec PRIGOGINE I, celle-ci est devenue un des sujets sur les quel s'est penché le management moderne dès 1990. Cette théorie met en évidence les caractéristiques d'un système dit complexe. Ces caractéristiques se résument à *l'ouverture du système, ses interdépendances, l'auto organisation et le chaos qui signifie l'incertitude dans*

le cas échéant (FAVARI E. 2012) qui ressemblent aux caractéristiques de l'écosystème urbain⁷⁴.

3.3.1.1. Bref historique du management moderne

Les prémisses du management moderne remontent aux débuts du développement industriel. Avec le développement des théories du travail à la chaîne, qui s'est ensuite montrée limitée quand la chaîne des intervenants grandit et se complexifie ainsi, des méthodes de gestion pour améliorer la production ont été créées. Ainsi, en 1909, le taylorisme est né en réponse aux insuffisances de production mais dans un cadre militaire spécifiquement les usines d'armements au début pour ensuite se généraliser sur les divers secteurs de production.

Donc ce que nous appelons « *management moderne* » est apparu lors des grands projets d'ingénierie militaire aux USA. En effet, « *l'énorme effort militaire de l'industrie américaine pendant la seconde guerre mondiale est à l'origine de la plupart des méthodes de management moderne* » (TERRIN J.J. 2014. P234). Ainsi, l'analyse de la valeur, la gestion de projet, la gestion de qualités sont des notions et des pratiques qui sont nées de cette même époque (Ibid.). Mais c'est plus exactement dans le monde des entreprises et des organisations que le management de projets a trouvé toute son application.

Après la deuxième guerre mondiale, les méthodes de management qui ont eu leur succès dans les secteurs militaires se sont multipliées dans plusieurs domaines et c'est ainsi que dans les années 70 la plupart des industries et les secteurs de services adoptent ces méthodes. Ce développement de méthodes est accompagné de l'apparition de plusieurs nouvelles notions et pratiques notamment le « *contrôle qualité* », « *principe zéro défaut* », « *cercles de qualité* », « *l'analyse du cycle de vie ACV*⁷⁵ » et autres notions.

C'est dans les années 80 que le management s'est installé dans tout le long du processus du projet et du produit partant de sa conception à son exploitation, pour être récemment introduit dans le projet architectural et urbain. Dans son évolution dans le temps et son insertion dans une multitude de domaines, le management s'est nourri de plusieurs théories qui ont évolué et qui se sont aussi combinées pour créer le management dit *moderne*. Entre :

- Le Taylorisme - l'organisation scientifique du travail où il s'agit *d'étudier scientifiquement le travail, de sélectionner scientifiquement et entraîner l'ouvrier et coupler les deux* -(HOUNOUNOU A. 2011)

⁷⁴ Revoir chapitre 1, l'écosystème urbain.

⁷⁵ L'ACV est une méthode qui permet d'étudier le projet du « *du berceau à la tombe* » c'est-à-dire depuis sa conception et sa fabrication jusqu'à la fin de sa vie et son recyclage (TERRIN J.J. 2014). Plusieurs études ont été menées dans le but de transposer la méthode de l'ACV sur le projet urbain et architectural notamment celle de Bruno PEUPORTIER et les recherches du centre énergétique de l'école des mines de Paris qui a mis en œuvre un logiciel combinant l'ACV et la simulation thermique pour le calcul de l'impact environnemental et l'énergie grise que le bâtiment consomme.

- Le fordisme - dont les principes sont *l'organisation du travail à la chaîne, la standardisation des biens de production et la dynamisation du pouvoir d'achat des salariés ou le principe de « five dollars a Day »* - (Ibid.)
- La théorie de Fayol – où l'administration industrielle qui s'appuie sur *les principes de division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction...* et autres- (Ibid.)
- Ainsi que d'autres théories comme *la théorie des besoins et des motivations* - qui est plus humaniste ou même les approches sociologiques des organisations⁷⁶.

3.3.1.2. Définitions, fonctions et processus du management moderne

Le management est la combinaison entre gestion et direction ; il regroupe plusieurs fonctions : celle de la conduite, du pilotage, de l'organisation, de la planification, de la direction, la gestion et le contrôle. Une des choses qui rend le management important mais aussi une clé de succès des projets et des entreprises est qu'il *s'applique à tous les domaines de l'entreprise* (HOUNOUNOU A. 2011), et du fait qu'il regroupe la gestion et la direction ; il est « *l'action ou la manière de conduire une organisation, de diriger, de planifier son développement, de la contrôler* » (Ibid. p 9). La définition la plus répandue du management est celle établie par the Project Management Institute (PMI) qui stipule que « *le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences* » (PMBOK⁷⁷, 5^{ème} Ed. 2013 p5).

Le management est aussi défini par la Norme ISO 10006 comme étant une activité qui « *comprend la planification, organisation, suivi, maîtrise et compte-rendu de tous les aspects d'un projet et de la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet* » (ISO 10006). Mais aussi il est une *méthode et une application de techniques* basées sur des principes managériaux utilisés pour *planifier, estimer et contrôler* les activités pour réaliser un objectif dans une durée déterminée et une enveloppe financière allouée toute en respectant des spécificités requises (WOSOCKI. BECK & CRANE. 2000).

Les éléments de base du management qui régissent les règles du management et ses actions ont été définis par H. Fayol en 1916 en cinq éléments (12manage.com) qui sont :

- ✓ *Prévoir* : c'est examiner le futur et concevoir un plan d'action, c'est l'élément de la stratégie ;
- ✓ *Organiser* : construire la structure humaine et matériel du projet ;
- ✓ *Commander* : (diriger) maintenir l'activité et suivre le processus ;

⁷⁶ Pour une meilleure compréhension de ces théories voir HOUNOUNOU A. (2011) dans son ouvrage « *100 fiches pour comprendre le management* » où il présente les fondateurs, le développement, les principes et les critiques liés à chaque théorie.

⁷⁷ Le PMBOK est un guide qui détaille les lignes directrices du management de projet tout en définissant les concepts qui y sont liés et regroupe et détaille les domaines de management, les sujets, leurs relations et la définition même du management. Ce guide a été le résultat des recherches du Project Management Institut PMI. Il existe d'autre Body Knowledge, rédigés par d'autres institutions, comme l'association pour le management de projet (AMP) dans le royaume unis.

- ✓ *Coordonner* : construire l'ensemble, en unifiant et harmonisant toutes les activités et les efforts ;
- ✓ *Contrôler* : voir que tous ce qui est en train de se faire est en conformité avec les règles et les commandes exprimer, sinon il faut prendre les mesures correctives.

Synthèse

Le management est la mise de toutes les ressources que nous avons en matière de connaissances, compétences et de finances afin d'atteindre les objectifs du projet que nous avons veillé à bien définir ultérieurement. La première orientation du management est d'apporter une aide à la décision si ce n'est la prise même de celle-ci ; à cet effet, il est assimilé à l'assistance de la maîtrise d'ouvrage ou une maîtrise d'ouvrage déléguée où il pourra exercer pleinement (ou/et partiellement) la direction et la prise de décision. Cependant, il ne s'arrête pas à cela, le management est aussi la gestion du projet à travers la vision prospective, stratégique et plus précisément la planification, le pilotage, suivi et contrôle du projet.

Il est souvent considéré comme ce maillon qui réunit et relie les deux fonctions de décision et de réalisation ou mise en œuvre. Ainsi, il se décline en plusieurs niveaux⁷⁸ :

- **Le management dit stratégique**, qui veut dire définir la stratégie et les objectifs ce qui relève de **la direction** ;
- **Le management opérationnel** à travers la définition du chemin à suivre (planifier) et mettre les moyens en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, ce qui relève de **la gestion** ;
- Mais aussi la liaison entre ces deux niveaux et la gestion des interfaces à savoir **le management tactique** qui relève de **la coordination**.

- **Les préoccupations du management de projet et ses fonctions**

La préoccupation principale du management de projet est de réussir à réaliser le projet dans les spécificités requises (Qualité) sans dépasser le budget alloué (Coût) et toujours rester dans les temps de réalisation prédéfinis (Délais). En effet plusieurs praticiens et chercheurs adhèrent à l'idée que le vrai management est de toujours maintenir l'équilibre du triangle d'Or qui est constitué de ces trois éléments à savoir la qualité, le coût et les délais et ce le long du cycle de vie du projet. Ce dernier est défini comme étant « *la série de phase que le projet traverse depuis son démarrage jusqu'à sa clôture* » (PMBOK. 5^{ème} édition. 2013. P37), même si chaque projet est unique, tout projet suit un cycle de vie *générique* représenté comme suit (Ibid.) :

⁷⁸ Ces niveaux seront développés dans le chapitre suivant où il sera question des fonctions de chaque niveau.

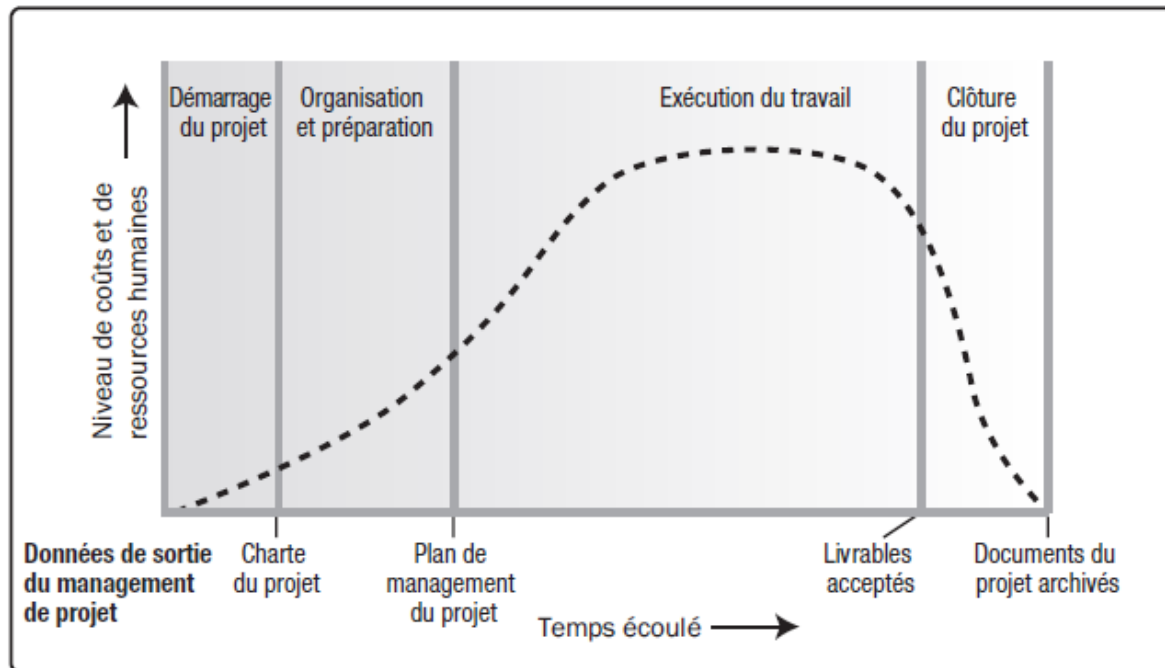


Figure 21 niveaux des coûts et des ressources humaines type au cours d'une structure générique de cycle de vie du projet (PMBOK, 5ème édition, 2013, P39.)

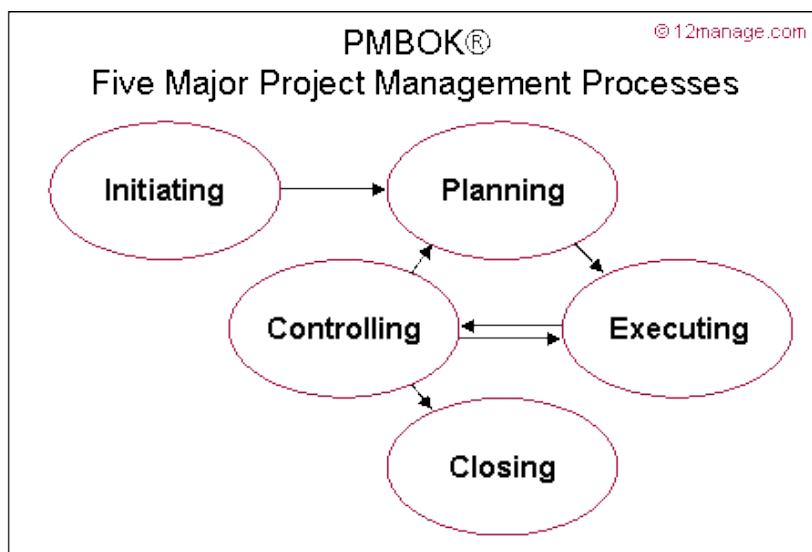
De part cette préoccupation principale (l'équilibre du triangle d'Or), le management de projet se doit de (PMBOK, 2013) de :

- Identifier les exigences ;
- Aborder les divers besoins, soucis et attentes des parties prenantes ;
- Etablir, entretenir et assurer des communications de nature actives, efficaces et collaboratives entre les parties prenantes ;
- Gérer les parties prenantes de manière à satisfaire les exigences du projet ;
- Maintenir l'équilibre entre contenu, qualité, échéancier, budget, ressources et risques.

Par l'accomplissement de ces tâches, le management traite alors dix domaines de connaissances définis dans le PMBOK. Certains de ces domaines sont des éléments de bases du projet (contenu, intégration, délais, qualité et coût) et d'autres sont les appuis de ces éléments qui leurs procurent les moyens d'être réalisé (ressources humaines, communication, parties prenantes, risques, achats et approvisionnements).

Le management comme nous l'avons déjà précisé, s'applique dans tous les domaines de l'entreprise, pour son intégration, il s'applique à travers 47 processus (défini par la PMI⁷⁹), qui se répartissent sur cinq groupes de processus : démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture.

⁷⁹ Project Management Institut

Figure 22 les cinq groupes de processus du management projet (PMBOK. 3^{ème} édition PMI 99-001-2004)

Les principaux éléments de chaque groupe de processus sont définis comme suit (PMBOK. 2013)

Tableau 17 les groupes de processus et leurs éléments principaux (PMBOK 5^{ème} édition (2013))

groupe de processus	Les principaux éléments
Démarrage.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autoriser le projet ➤ Engager l'organisation dans un projet ou une phase ➤ Ajuster l'orientation globale ➤ Définir les objectifs majeurs du projet ➤ Arrêter les approbations et les ressources nécessaires ➤ Valider l'alignement avec des objectifs globaux ➤ Affecter le chef de projet ➤ Gérer l'intégration
Planification	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définissez le périmètre de projet ➤ Raffinez les objectifs de projet ➤ Définir tous les livrables requis ➤ Créer un référentiel pour la planification du projet ➤ Fournir un forum pour le partage des informations avec les membres de l'équipe et les partenaires ➤ Définissez toutes les activités requises ➤ Ordonnancez toutes les activités ➤ Identifiez les qualifications et les ressources requises ➤ Estimez l'effort de travail ➤ Analyser les Risques et les actions de contournement ➤ Définissez et estimez tous les coûts requis ➤ Obtenir l'approbation du financement du projet ➤ Planifier la communication
Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordonner les ressources, le développement de l'équipe ➤ Garantir la Qualité ➤ Choisir et approcher les sous-traitants

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diffuser l'information ➤ Elaborer le plan du projet
Contrôler et Piloter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gérer l'équipe, les partenaires, les sous-traitants ➤ Performance de mesure de progrès et de contrôler (ensemble, périmètre, programme, coûts, qualité) ➤ Définir et enclencher les actions correctives si nécessaire et où elles le sont. Résolution de problème et escalade ➤ Gérer les demandes de Changements ➤ Gérer les Risques (technique, qualité, performance, management de projet, organisationnel, externe) ➤ Rédiger les rapports de performance (Reporting) et Communications
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mener les activités à bonne fin ➤ Clôture administrative du projet (rassembler, distribuer, archiver l'information pour formaliser l'aboutissement du projet, son acceptation/réception, évaluation, évaluations des membres, leçons apprises) ➤ Clôture des Contrats (finalisation du contrat du projet comprenant la levée des réserves en suspens et la réception définitive)

Ces groupes de processus interagissent au sein d'un seul processus appelé « le processus de management de projet » qui est résumé dans le schéma suivant :

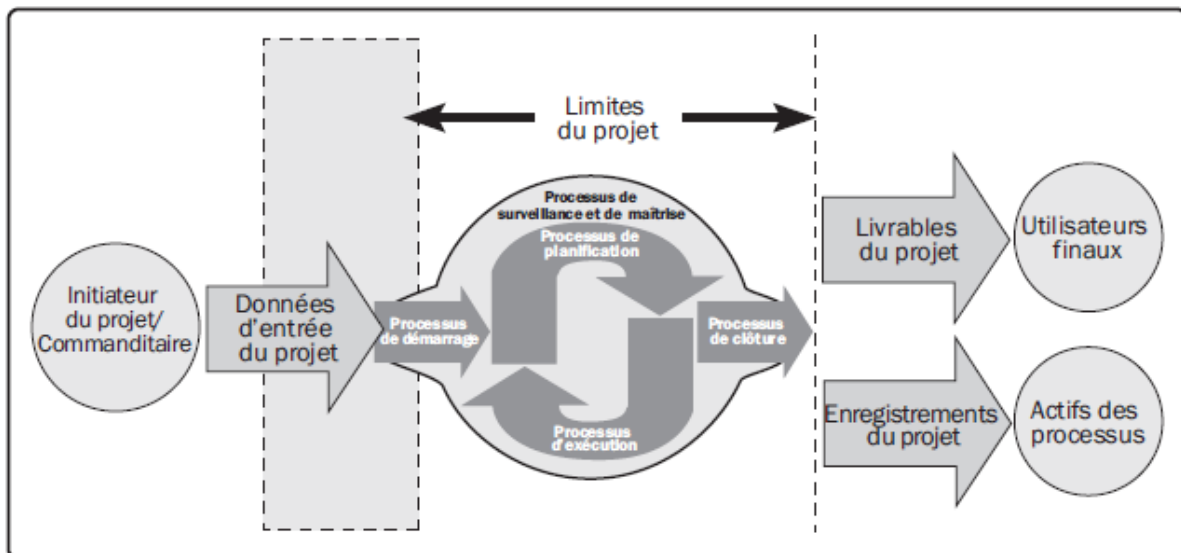


Figure 23 groupe de processus de management de projet et les limites du projet (PMBOK 5^{ème} édition (2013))

La relation entre ces groupes de processus est de telle sorte à créer une itération et une interactivité le long du processus du projet pour une amélioration continue. Les données de sortie d'un groupe processus sont souvent les données d'entrées du suivant, ces interfaces assurent la continuité et la cohérence entre les divers livrables de chaque phase pour un meilleur

résultat du processus global à savoir le projet. Voici un schéma montrant les interactions entre les groupes de processus :

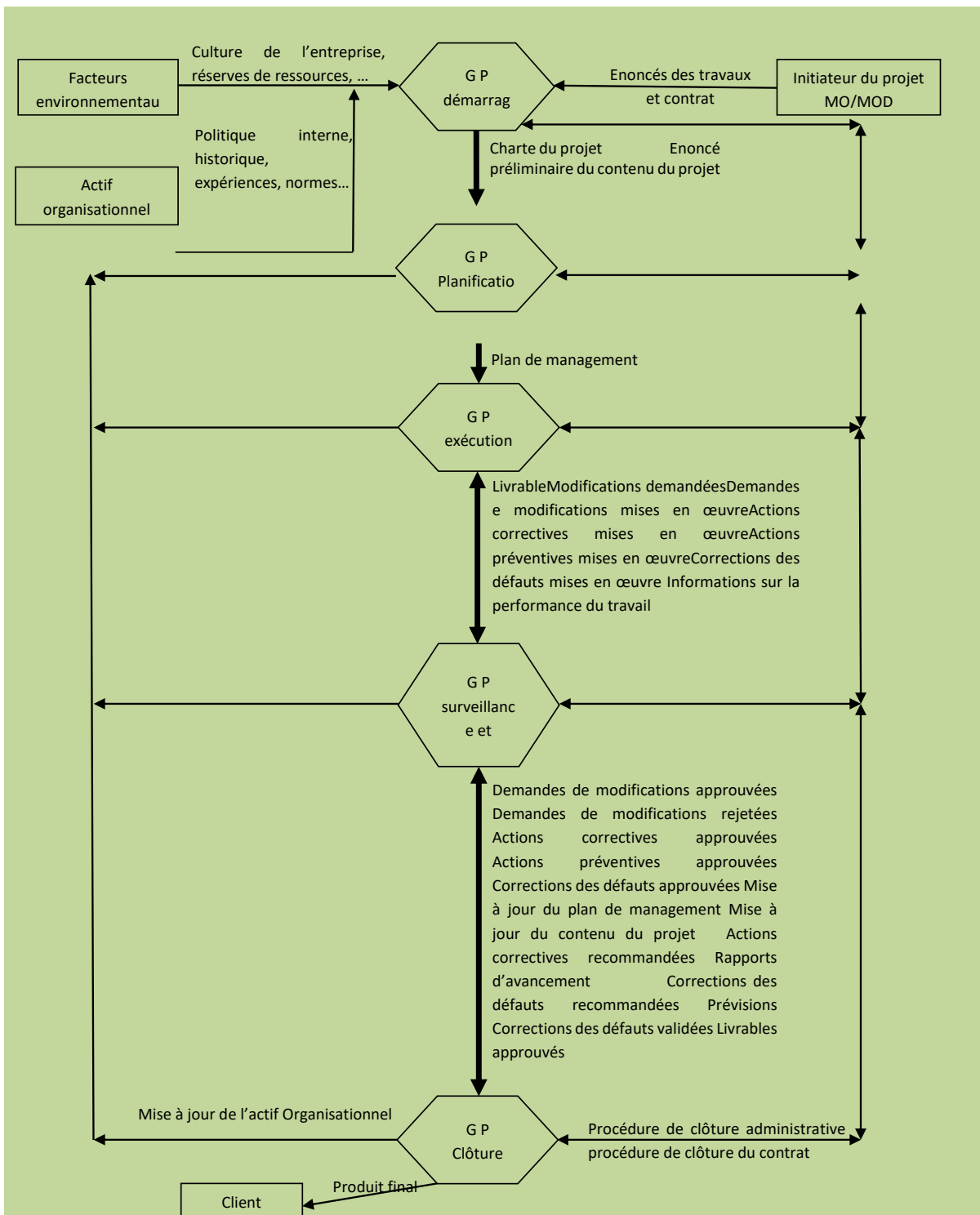


Figure 24 interactions entre les groupes de processus de management de projet (PMBOK 3^{ème} édition 2004 Project Management Institute. Page 42)

3.3.1.3. Evolution du management, vers un management par projet

Les notions de gestion, administration, marketing et de management se sont développées à travers le temps puisque l'environnement et les sociétés sont devenus complexes et il est devenu impératif de répondre à cette complexité et à ces changements en développant des techniques, méthodes et des approches réactives qui peuvent agir sur la complexité et l'incertitude.

Selon les caractéristiques de projet à savoir : la taille, l'intégration physique de la réalisation, la complexité et les risques spécifiques au projet ; une typologie de projets a été établie par C. NAVARRE et J.L. SCHAAN, ils les classent 5 types qui correspondent à des *systèmes de management de projet différents* (MIDLER C. 1998) :

1. Des grands projets stratégiques qui sont conduits au sommet selon des systèmes *ad hoc* ;
2. Les projets complexes, de tailles variées, à fort impact sur l'entreprise, qui sont gérés de la même manière que le précédent ;
3. Les projets nombreux, répétitifs, conduit de façon décentralisée, selon une logique de bureaucratie efficace ;
4. Les projets nombreux, non répétitifs, conduit de façon décentralisée, selon un entreprenariat de projet ;
5. Les petits projets, dont la gestion non formalisée est confiée aux usagers.

A travers cette typologie, le management moderne s'est développé et est passé de la technique vers la gestion, ensuite vers le management pour enfin arriver au management par projet.

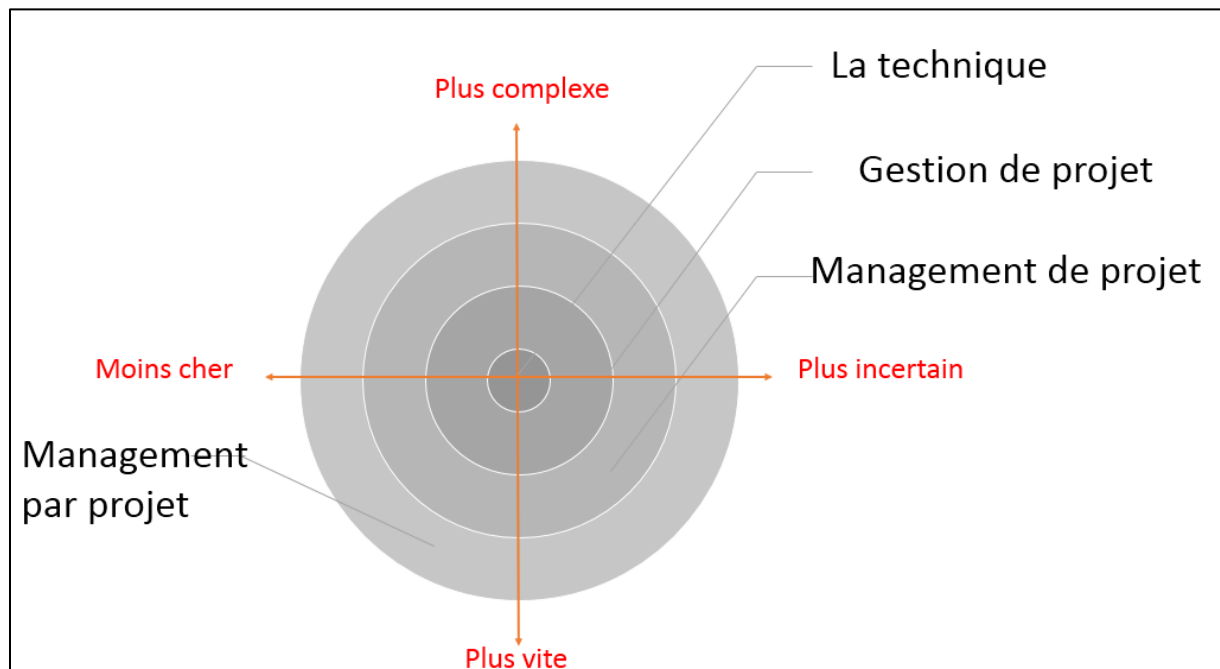


Figure 25 réponse réactive à l'accélération des changements de l'environnement (JOLY M & MULLER J. L. 1994. P 35)

Ce dernier connaît un grand succès dans les organisations où il est défini comme étant une « *approche organisationnelle ou de gestion générale du management des projets et de certaines opérations courantes qui peuvent s'apparenter à des projets* » (PMBOK 3ème édition. 2004. P8) autrement dit, considérer certaines des activités de l'organisation comme des projets et les

gérer comme tel, cependant, « *ceci n'implique pas que toutes les activités opérationnelles peuvent être organisées comme des projets ou qu'elles devraient l'être* » (Ibid.).

3.3.2. Les domaines de connaissances du management du projet

Les domaines de connaissances du management de projet sont définis comme étant « *un ensemble complet de concepts, de termes et d'activités qui constituent un domaine professionnel, un domaine de management de projet, ou un domaine de spécialisation* » (PMBOK 5ème édition. 2013. P 60). Les domaines auxquels s'attache le management sont défini par la PMI dans son guide PMBOK (Project Management Body of Knowledge), en dix domaines de connaissances :

- **Intégration** : Le domaine de connaissance du « management de l'intégration du projet » *comprend les processus et activités nécessaires à l'identification, la définition, la combinaison, l'unification et la coordination des divers processus et activités de management de projet.* (Ibid.). Il comprend les processus suivants (Ibid.) : Développer la charte du projet, la formulation du périmètre et du Plan. Diriger, Gérer, Suivre, Contrôler et Piloter les changements du projet.
- **Contenu** : le domaine « management du contenu » quant à lui *comprend les processus nécessaires pour s'assurer que le projet contient tout le travail requis, et uniquement celui-ci* (Ibid.) et ses processus se partagent entre : Planification, Définition, Structure de Décomposition du Travail (WBS), Création, Vérification et Contrôle.
- **Délais**. Le domaine de management des délais est celui qui *comprend les processus nécessaires pour s'assurer que le projet contient tout le travail requis, et uniquement celui-ci, pour assurer la bonne fin du projet* (Ibid.). Ses processus sont : Définition, Ordonnancement, Estimation de la Durée des tâches et des Ressources, Développement et Contrôle de la Planification.
- **Coût**. *Le management des coûts du projet comprend les processus de planification, d'estimation, de budgétisation et de maîtrise des coûts nécessaires pour s'assurer que le projet peut être réalisé en respectant le budget approuvé* (Ibid.). Ainsi, les processus qui le composent sont : Planification des Ressources, Estimation des Coûts, Budgétisation et Contrôle.
- **Qualité**. le management de la Qualité est défini comme *un terme générique pour l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique de qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens divers* (ISO 9000-2000). Il comprend ainsi les processus de : Planification de la Qualité, Assurance Qualité et Contrôle Qualité.
- **Ressources Humaines** : Le domaine de connaissances « management des ressources humaines » est le domaine qui *comprend les processus d'organisation et de management de l'équipe de projet* (PMBOK 5ème édition. 2013), ainsi il se compose des processus de Planification des Ressources humaines, Recrutement, Développement et Gestion de l'Equipe projet.
- **Communications** : le domaine de management des communications est le domaine de connaissance qui *emploie les processus nécessaires pour assurer, en temps voulu et de façon appropriée, la génération, la collecte, la diffusion, le stockage, la récupération et le traitement final des informations du projet* (Ibid.), il comprend ainsi, le Plan de Communications, Diffusion de l'information, Rapport d'Activité et de Performance, Gestion des Partenaires.

- **Risques** : le domaine de management des risques est celui *qui comprend les processus concernés par la conduite de la planification du management des risques, l'identification des risques, l'analyse des risques, les réponses aux risques et la surveillance et maîtrise du projet* (Ibid.). Ainsi, ses processus sont : Préviation et identification des Risques, Analyse des Risques (méthodes qualitative et quantitative), Préviation des Actions Correctrices et Surveillance et Contrôle des Risques.
- **Achats et approvisionnement** : le domaine des approvisionnements du projet est celui *qui comprend les processus d'achat ou d'acquisition des produits, services ou résultats nécessaires et extérieurs à l'équipe de projet pour exécuter le travail* (Ibid.), ainsi, il comprend les processus de Plan d'Acquisition et de Contractualisation, Réponses et Choix des Soumissionnaires, Administration et clôture des contrats.
- **Parties prenantes** : le domaine de management des parties prenantes comprend *les processus nécessaires pour identifier les personnes les groupes ou les organisations susceptibles d'affecter le projet ou d'être affectés par celui-ci* (Ibid.), il intègre ainsi les processus suivants : Identifier les parties prenantes, planifier le management des parties prenantes, gérer l'engagement des parties prenantes et maîtriser l'engagement des parties prenantes.

3.3.3. Les outils du management⁸⁰ :

Un outil est défini comme étant « *un élément tangible, tel qu'un modèle ou un logiciel, utilisé lors de l'exécution d'une activité pour générer un produit ou un résultat* » ((PMBOK 5ème édition. 2013. P554).

Les méthodes et techniques de management s'appliquent à travers des outils (des fois confondues avec les méthodes)⁸¹ qui concrétisent les objectifs poursuivis. La boîte à outil du management de projets en est une grande boîte, elle s'invente constamment. Ainsi, nous présentons ci-après une infime partie de la collection des outils de management qui sont répertoriés selon les objectifs visés par le management et ses méthodes employées⁸² (MULLER J L. 2005, MARCHAT H. 2008⁸³, 12manger.com), que nous présenterons sous formes de tableau synthétique⁸⁴ :

⁸⁰ Nous avons choisi certains de ces outils, qui seront développés plus loin en justifiant leur choix, afin de les appliquer sur le cas d'étude pour permettre une évaluation managériale et durable. Les outils choisis sont applicables au projet en entreprise mais aussi dans un projet urbain, et une autre sélection sera faite pour les outils applicables aux 3 dimensions du projet urbain DURABLE (3P).

⁸¹ Ceci veut dire que certains outils sont en même temps des méthodes, puisqu'un outil est l'instrument de travail et la méthode peut être la manière de travailler, ces deux notions se confondent ainsi pour certains outils.

⁸² Certains de ces outils peuvent être tant pour l'analyse et l'évaluation que pour la recherche de solution.

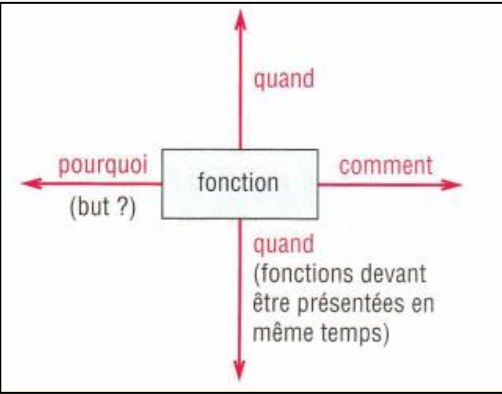
⁸³ Se référer pour plus de détails sur ces outils.

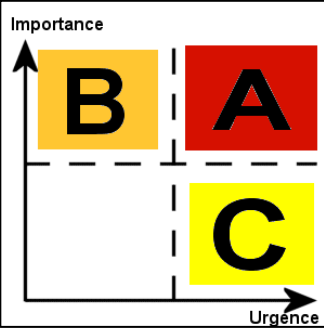
⁸⁴ Ce tableau a été construit sur la base de plusieurs références citons : MULLER J L. 2005, MARCHAT H. 2008, 12manger.com, la boîte à outils de l'innovation In <http://erwan.neau.free.fr/>, http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9, <http://rb.ec-lille.fr>, ...

Tableau 18 quelques outils de management de projet (Auteur)

Typologie de l'outil	Outil de management	Présentation de l'outil
Outils analyse:	MACTOR	Méthode d'analyse des jeux d'acteurs, Mactor cherche à estimer les rapports de force entre acteurs et à étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés. C'est aussi une méthode d'aide à la décision.
	DELPHI	la méthode Delphi a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation d'experts, à l'aide de questionnaires successifs. C'est aussi une méthode d'aide à la décision.
	Le QQQQCPC	méthode des 5W2H (Why ? What ? Whese ? When ? Who ? How ? How much ?) Appelée aussi <i>Le recueil d'informations</i> (enquêtes). <i>L'hexamètre de Quintilien</i> . Cet outil est un <i>outil de collecte et de critique des informations</i> (MARCHAT H. 2008) qui sert à organiser la pensée de façon systématique et non seulement la recherche de solution mais aussi l'obtention de la bonne définition du problème. Son objectif est d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes.
	Autres outils : Questionnaires, entretiens, Graphe d'environnement ; Organigramme ; Groupe de travail ou focus groupe ; ...	
	Diagramme d'Ishikawa	Appelé aussi le diagramme en arêtes de poisson, est un outil utilisée pour examiner les causes profondes des problèmes. En posant continuellement

Outils de modélisation, de recherche de solutions et de perfectionnement		la question « Pourquoi ? » ensuite en regroupant les causes dans des catégories distinctes (par. ex. méthode, main-d'oeuvre, matériel, machines, matières...).
	Brainstorming	C'est le <i>Remue-méninges</i> ou <i>Tempête d'idées</i> . c'est un outil utilisé pour résoudre un problème en recherchant les causes et les solutions et ce en utilisant la participation de plusieurs personnes dans la pose de problèmes et la recherche de solutions.
	Diagramme de Pareto	Appelé aussi le diagramme 80-20 ; il s'agit s'un outil permettant de représenter l'importance relative de différents phénomènes lorsqu'on dispose de données quantitatives. Il prend la forme d'un graphique qui aide le travail d'analyse, en déterminant l'importance relative des différents faits et en établissant des ordres de priorité sur les causes. Grace à l'étude de plusieurs situation, Wilfredo PARETO (1848-1923) a montré que un petit nombre de facteurs a une influence majeure sur les résultats et ce de là que découle la loi dite de Pareto des 80-20, où 20% des facteurs expliquent 80% des résultats.
	Le benchmarking	<i>Étalonnage</i> ou <i>analyse comparative</i> ou <i>parangonnage</i> est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.
	Autres outils : Boite à idée, tableau de solutions, plans d'actions, Le QQQQCPC ...	
Outils d'organisation, d'ordonnancement, de délégation, de choix de solution et d'aide et de prise de décision :	Le PERT	PERT : L'outil PERT « <i>Project Evaluation and Review Technique</i> ou <i>technique d'évaluation et d'examen de projets</i> », méthode de gestion de projet permettant de définir les tâches et délais d'un projet et d'en assurer le suivi.
	Le GANTT	Le diagramme de Gantt est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet.
	Diagramme FAST	Function Analysis System Technic est une technique utilisée lorsque les fonctions sont identifiées afin de les ordonner et les décomposer logiquement pour aboutir à des solutions techniques de réalisation

		 <p>Figure 26 Function Analysis System Technic (http://stidditec.free.fr/CDCE/diagramme_fast.html)</p>
	L'analyse multicritères	L'analyse multicritères permet d'effectuer un choix entre plusieurs solutions en décomposant une grille d'analyse en plusieurs critères chacun pondéré d'un coefficient (poids relatif).
	Arbre de décision	L'arbre de décision est une représentation en arborescence permettant à partir d'un objectif de départ de décliner l'ensemble des objectifs intermédiaires et les moyens à mettre en œuvre. il est structuré comme une suite de questions simples dont les réponses tracent un chemin descendant l'arbre. Le point final détermine la classe ou l'estimation fait par le modèle.
	Le Vote Pondéré	Le Vote Pondéré est un outil qui permet de faciliter le choix entre plusieurs possibilités lorsqu'il est important pour un groupe d'obtenir une décision consensuelle.

	<p>La matrice de priorité (importance / urgence) ou Matrice d'Eisenhower</p>	<p>la matrice Eisenhower est un outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences, permettant la gestion et la régulation des activités ainsi que la préparation de la délégation.</p>  <p>Pour définir la priorité des activités les unes par rapport aux autres, il suffit de les placer sur les axes du graphique ci-dessous, en les classant suivant leurs ordres d'importances ainsi que leurs caractères urgent.</p> <p>Figure 27 Matrice d'Eisenhower : Le principe de priorité (http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Matrice_de_priorite.htm)</p> <p>Nous pouvons alors classer les activités en trois catégories :</p> <p>A : Les activités importantes et urgentes : Tâches à exécuter immédiatement et soi-même</p> <p>B : Les activités importantes et peu urgentes : Tâches pour lesquelles il est possible d'attendre ou de déléguer</p> <p>C : Les activités urgentes et peu importantes : Tâches à exécuter soi-même ou à déléguer rapidement</p> <p>D : Tâches inutiles : A laisser tomber.</p> <p>Ainsi cette matrice est un outil d'aide à la décision mais aussi de délégation.</p>
	<p>Autres outils: MACTOR; Delphi,</p>	
<p>Outils de pilotage, de communication, de qualité et d'évaluation :</p>	<p>Le tableau de bord</p>	<p>Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique.</p>

	Le tableau d'avancement	<p>Le tableau d'avancement est un outil au croisement de deux notions que sont</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ la gestion de projet (avec le PERT) ♦ Le tableau de bord (avec ses indicateurs) <p>Ainsi, on pourra lire d'un coup d'œil sur le tableau les principales activités du projet, celles réalisées, celles en cours et celles en retard, méritant que l'on s'y intéresse. Ainsi, il constitue un outil de communication et de pilotage à la fois.</p>
	la roue de Deming	<p>La roue de Deming ou le PDCA (Plan - Do - Check – Act) est un outil permettant un suivi et un pilotage continue du projet et ce en amélioration continue.</p> <div data-bbox="1099 643 1845 1023" data-label="Diagram"> <p>The diagram illustrates the Deming wheel as a circle divided into four quadrants: Plan (top-left), Do (top-right), Check (bottom-right), and Act (bottom-left). A green arrow curves around the top of the circle, labeled 'Amélioration'. A green arrow points from the bottom of the circle towards the text 'Système Qualité'. To the left of the circle, text reads: 'Le système de management de la Qualité = cale du PDCA qui permet de pérenniser les améliorations'. A blue arrow points from this text to the 'Act' quadrant.</p> </div> <p>Figure 28 La roue de Deming (http://rb.ec-lille.fr)</p>
	<p>Autres outils : SWOT, AFOM, Analyse de cycle de vie de produit, analyse fonctionnelle, ...</p>	

3.4. Le management dans l'urbain

A-t-on vraiment besoin du management de projets dans la gestion de la ville ? De l'urbain ou du projet urbain ?

« *Non que les acteurs de la filière BTP se soient soudain convertis unanimement aux principes du management par projet. Mais, sous la pression d'exigences renforcées, imposées par un contexte de crise, la nécessité de mettre en œuvre des procédures plus rigoureuses semble s'imposer progressivement* » (TERRIN J.J. 2014. P236). Ainsi, la question est résolue depuis quelques années, l'apparition même du projet urbain implique la nécessité du management de projet du fait des multiples mutations qu'il a apporté avec lui, à savoir les nouveaux modes de faire, les acteurs et leurs multiplications, le marketing et le travail sur l'image de la ville, les montages fonciers et financiers avec des partenariats et la participation qui est au cœur même du projet. « ... *Les approches conceptuelles ne peuvent être dissociées de la question du management des projets urbains, même si ce domaine requiert des savoir-faire spécifique* » (AVITABILE A. 2005. P25) ; cela est justifié par la caractéristique du projet urbain qui entre autres requière le management comme l'exprime AVITABILE A en disant que le projet urbain est « *une démarche stratégique orientée vers un travail de management au sein d'un système de jeux d'acteurs avec un dispositif de pilotage* » (Ibid. p118).

3.4.1. Manager un projet urbain

Alors, comment « manage » -t-on un projet urbain ? Quels sont les outils que ce management utilise ? Peuvent-ils être confondus avec ceux du management de projets industriels et projets d'entreprise ? Ou, est ce ces derniers qui sont transposés et adaptés au fait urbain ? Comment opère le management sur l'urbain ? Quand et comment intervient-il ? Ces questions sont au centre de notre recherche. Ainsi, le développement ci-après est une tentative de réponses à ces questions.

Le métier du management de projet urbain est apparu récemment de manière inéluctable face aux changements et bouleversement des organisations et des métiers. Il présente ce maillon clé entre les diverses phases du projet urbain afin de limiter la segmentation et favoriser la mise en œuvre. Les conditions d'émergence du projet urbain sont appuyées par la prise de conscience que l'action sur la ville est complexe et nécessite un travail collectif pour arriver à l'efficacité ; mais plus encore, mettre en avant le consensus plutôt que la décision et le dessein plutôt que le dessin.

Dans le projet urbain, il n'est plus question uniquement de management de projets, mais du management stratégique urbain⁸⁵, ce management est généralement perçu comme étant la

⁸⁵ Dans le développement du chapitre suivant, nous allons explorer cette notion de « management stratégique urbain » qui est un des niveaux du management de projets.

construction des *stratégies acceptables, réalisables et réversibles* (ASCHER F. 2001) qui peuvent fonder un urbanisme et un aménagement *réflexifs et concourants* (Ibid.).

Si nous perçons le mystère du management stratégique urbain, nous nous trouverons face à des principes de prospection « **l'aspect stratégique** », de la participation « **l'aspect de l'acceptabilité** », des études approfondies de faisabilité et opportunité « **l'aspect de réalisabilité** » mais aussi l'itération et la flexibilité de l'action « **l'aspect de réversibilité** » tout en poussant la réflexion et y impliquant le plus d'acteurs possible pour une coproduction.

Le management de projet introduit dans le projet urbain ou dans la gestion de la ville crée de nouvelles formes de coopération grâce aux aspects que nous venons de citer mais aussi grâce à l'aspect de gestion et de direction. Le projet devient ainsi un dispositif⁸⁶ autrement dit un mécanisme où des processus s'imbriquent et interagissent. Cependant, ce qu'il y a à noter est l'existence de deux méthodes de management, similairement au projet urbain :

- Le management directif, qui met la direction du projet dans la position de seul décideur avec la légitimité d'autorité, il est aussi similaire à l'organisation hiérarchique que nous avons développée dans le chapitre précédent ;
- Et le management participatif, où les acteurs (doivent) peuvent participer à la prise de décision est, quant à lui, similaire à l'organisation négociée où une remontée des acteurs de l'aval du projet vers son amont est de rigueur (aussi développée dans le chapitre précédent), même si la décision finale revient au décideur politique tout en prenant compte des avis des acteurs.

Dans ce dernier, la remontée des acteurs est souvent considérée comme la remontée de l'utilisateur ou de l'habitant dans le cadre d'une participation ou concertation en amont uniquement. Cependant, ce qui est à noter est aussi que l'opérateur est concerné par cette réorganisation.

L'opérateur est un des acteurs aval les plus exclus, il s'agit dans le monde des entreprises du *réalisateur, producteurs ou commerçants* (MIDLER C. 1998) et dans l'urbain prend aussi le même sens qui veut dire *le réalisateur* (AVITABILE A. 2005) autrement dit, celui qui prend la responsabilité de concrétiser les desseins et dessins du projet. Ainsi, grâce au modèle négocié où l'ingénierie concourante entre en jeu « *l'acteur aval, hier obscur exécutant en bout de chaîne, se retrouve maintenant au centre de tout le processus* » (MIDLER C. 1998. P87).

Et comme nous avons abordé les divers scénarios d'association de l'habitant⁸⁷ dans le processus du projet urbain, il convient aussi de parler des divers scénarios où l'opérateur est associé ou pas dans les phases amont à travers le management.

⁸⁶ Un dispositif est un *ensemble de décisions, de mesures prises pour aboutir à une fin* mais aussi *Ensemble de mesures prises, de moyens mis en œuvre pour une intervention précise* (Larousse).

⁸⁷ Revoir le chapitre précédent : les scénarios de la participation.

Ainsi, AVITABILE définit quatre dispositifs de management de projet urbain où l'opérateur est soit : exclu de la phase amont « *management de projet indépendant de la réalisation* » soit associé en amont pour un *appui d'expertise*, soit associé dès la phase d'initiation ou d'engagement de la démarche et enfin soit le management est *partagé* entre plusieurs opérateurs selon leurs compétences dans les différents champs que peut recouvrir le projet urbain.

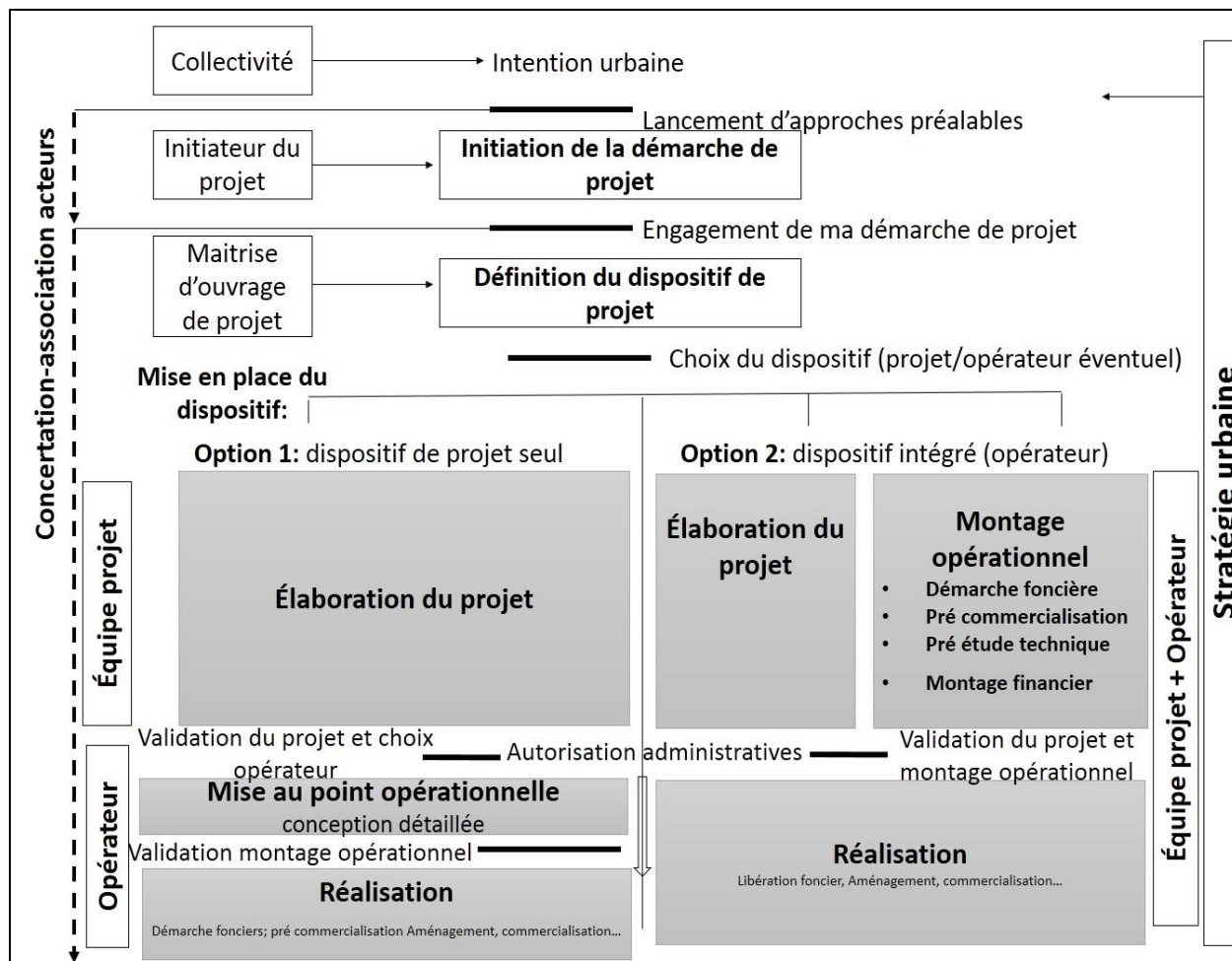


Figure 29 l'ordonnement du projet urbain selon le choix du dispositif global (A. AVITABILE (2005) P. 190)

Selon ce schéma, nous pouvons remarquer que le gain de temps et la façon de briser cet éloignement entre réflexion et opérationnalité se fait par l'intégration de l'opérateur dans la phase amont du projet. Cette intégration comme l'exprime C MIDLER a pour objectif « *d'inciter celui qui s'y trouve contraint à identifier au plus tôt tous les obstacles qui risquent d'empêcher la réalisation de ses engagements* » (MIDLER C. 1998. P86). Ainsi, elle constitue le *moteur d'une identification et d'une négociation précoce des problèmes* (Ibid.) nous parlons ainsi d'une meilleure gestion des risques.

Mais cette intégration peut aller au-delà de la phase amont, c'est-à-dire mettre en place un management intégré qui commence dans la maîtrise d'ouvrage en elle-même, Ainsi *le futur réalisateur se voit, dès le départ, impliqué dans le processus d'élaboration de l'objectif : on lui demande de parler, voire d'animer des réunions, alors qu'hier, on lui demandait d'écouter les experts de l'amont* » (Ibid. P 87).

Ce schéma d'organisation des acteurs et de mise en œuvre du projet urbain s'inspire du management de projet dans les entreprises en se basant sur le modèle de l'ingénierie concurrente. En effet, le modèle d'ingénierie concurrente dans le monde des entreprises permet un gain de temps tel expliqué dans le schéma suivant à travers la collaboration et l'implication des acteurs le plus en amont possible :

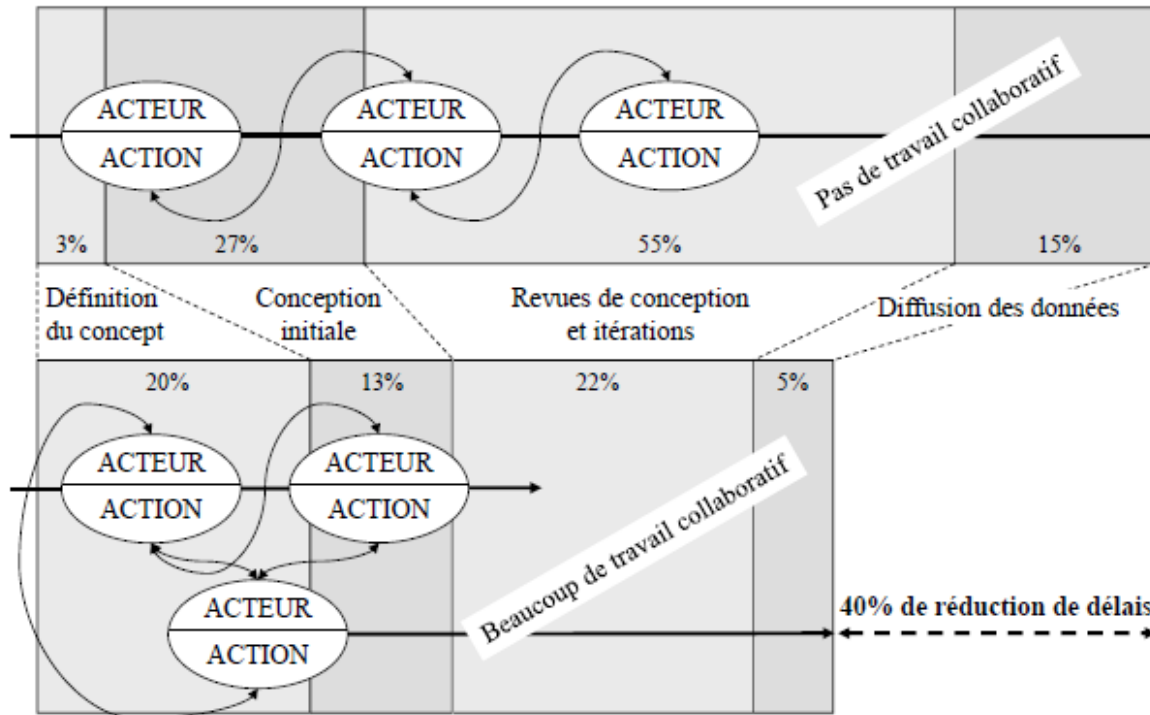


Figure 30 l'ingénierie séquentielle Vs ingénierie concurrente (BOUNIE D. (2006) « ingénierie de conception en projet » P 121)

Par cette nouvelle organisation, le gain de temps en utilisant le travail collaboratif est de 40% comme l'estime plusieurs chercheurs⁸⁸ dans les domaines du management de projet dans les entreprises et même ailleurs.

Et dans le cas du projet urbain, le modèle négocié, ou l'ingénierie concurrente intervient aussi tel expliqué tant dans la définition de l'ingénierie concurrente que dans le chapitre précédent traitant le modèle négocié, s'oppose au séquençage du projet et à la séparation hiérarchisée des acteurs. Ainsi un gain de temps est aussi à considérer mais aussi un gain au niveau de la réflexion qui devient plus mûre en lui accordant le temps de prendre les bonnes décisions.

⁸⁸ Dont nous pouvons citer BOUNIE D. (2006) ; BURKE R. (1999) ; FAVARI, E (2012) ; MIDLER C & GIARD V. (1996)

3.4.2. Manager de projet urbain : un métier émergent

3.4.2.1. L'urbaniste, l'aménageur, l'architecte et le manager

Dans sa thèse de doctorat « *Evolution de la profession d'architecte...pour une légitimation de l'expertise* », SASSI BOUDEMAGH S a identifié les distinctions entre la notion de métier et celle de profession tout en abordant leur définition. Même si « *Dans le langage courant les deux mots ; métier et profession sont utilisés indifféremment* » (SASSI BOUDEMAGH S. 2006. P32), la notion de profession comporte en elle une *connotation plus noble* (Ibid.). Ainsi, la profession est définie comme étant « *est une fonction reconnue comme socialement utile, fondée sur un savoir rationnel et un ensemble de compétences spécifiques et exclusives et un système de références, faisant l'objet d'une formation dont les processus sont explicites et dotés d'une forte légitimité.* » (Ibid.)

Comparé à la notion de métier –qui est définie comme *une occupation manuelle ou mécanique qui trouve son utilité dans la société* (Ibid.) – les points de distinctions existant résident ainsi tant dans *la nature du savoir, processus de formation* que dans *l'occupation et la légitimité sociale* comme les a définis SASSI BOUDEMAGH. S (Ibid.). Elle distingue deux éléments qui composent la notion de profession à savoir *Fonction reconnue* et *l'Ensemble de compétences*.

Ainsi, l'urbaniste, l'aménageur et, l'architecte sont plus des professions que des métiers et ce grâce à leurs aspects de *fonction* déterminés dans le processus urbain et architecturale ainsi que *l'ensemble des compétences* dont ils disposent. Cependant, Le manager est –il une profession ou un métier ?

Si nous considérons les deux éléments identifiés par SASSI BOUDEMAGH. S, force est de rejoindre la vision de J.P LEBAS qui stipule que le management de projets urbains est un métier (LEBAS J. P. 2007), puisque celui-ci certes est une réunion de compétences et de connaissances mais sa fonction et sa légitimité ne sont pas encore affirmées ni reconnues.

Avant tout développement, il est opportun d'essayer d'esquisser synthétiquement les définitions des certaines professions qui interviennent dans l'élaboration du projet urbain. Nous n'allons pas développer toutes les professions liées au projet urbain du fait de l'éclatement des spécialisations et ce grâce à la frontière brisée entre la phase d'étude et de conception et la phase de réalisation que AVITABILE baptise *la mutation des métiers et la redistribution des rôles* (AVITABILE A. 2005). Ainsi, il existe une grande mutation liée à l'émergence de plusieurs

nouvelles professions et la formation de nombreux nouveaux métiers⁸⁹. Ainsi, nous nous contentons des professions les plus connues et reconnues à savoir : **L'urbaniste, l'aménageur et l'architecte.**

Le tableau suivant présente ces professions et leurs définitions synthétisées.

Tableau 19 Tableau de définition des professions urbaniste, aménageur et architecte (Auteur)

Profession	Définition
L'urbaniste	<i>C'est « Technicien spécialisé dans l'aménagement et l'ordonnement des villes et autres groupements humains, ainsi que dans tout ce qui concerne la planification territoriale » (Larousse). Ainsi, c'est un professionnel exerçant dans l'urbanisme. Son rôle est de planifier l'agencement des activités humaines sur les territoires en vue de réaliser un développement et un aménagement durable des villes et des campagnes.⁹⁰</i>
L'aménageur	<i>L'aménageur comme l'exprime A BOURDIN maîtrise le sol, le viabilise et installe tous les réseaux (BOURDIN A. 1996. P26). Ainsi, il est de plus en plus proche de la profession maîtrise d'ouvrage du fait qu'il participe à la définition des enjeux et objectifs des projets et opérations urbaines. (Ibid.)</i>
L'architecte	<i>Du grec <i>arkhitektôn</i> qui signifie « maître constructeur. C'est « la personne qui conçoit le parti, la réalisation et la décoration de bâtiments de tous ordres, et en dirige l'exécution » (Larousse). C'est un Professionnel de haut niveau d'étude et le concepteur d'un bâtiment ayant la mission d'organiser l'agencement de ses espaces et de ses volumes, et d'en conduire la réalisation.⁹¹</i>

« La ville du XXI^e siècle ne pourra plus se passer d'une démarche offensive de la part des « managers urbains » à la fois plus volontaire dans la formulation de ses objectifs et plus souple dans ses méthodes » (BAIETTO J P & FREBAULT J. 2005. P12), la profession de manager

⁸⁹ Comme le médiateurs qui est définit comme *la personne qui s'entremet pour faciliter un accord* (Le Robert) ou le développeur qui *s'investie dans le travail de négociation politique et formulation technique du projet collectif* (EVETTE E. 2005), ou le programmiste, l'économiste, le consultant...

⁹⁰ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Urbaniste>

⁹¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Architecte>

urbain est devenue une nécessité. Cependant, il faut noter que le profil de manager de projets urbains n'existe pas encore dans les métiers, il fait certes partie des métiers émergents mais ne s'est pas encore développé. D'ailleurs, les expressions « management urbain », « manager de projet urbain » ou même celle de « management de projet urbain » ont fait leurs apparitions que récemment dans le vocabulaire de l'urbain. En effet, après le développement de la notion du projet urbain et sa démarche, la nécessité de gestion de cette démarche devenu processus a eu recours aux sciences de gestion où elle a puisé non seulement du vocabulaire mais aussi des pratiques. Ainsi, c'est dans la fin des années 90 que la notion de management urbain a émergé, suivie de celle de management de projets urbains et c'est dans le début des années 2000 que l'on tente de l'introduire comme une discipline professionnalisante à travers son enseignement⁹².

Le rôle de manager de projet était et l'est souvent confié à l'architecte, l'urbaniste, l'aménageur ou le porteur politique du projet. Ainsi, la spécialisation est récente mais aussi n'a pas encore fait sujet de vulgarisation.

J.P LEBAS estime que le management de projet urbain est un métier qui émerge à cause de la complexité du projet urbain, selon lui, ce métier rassemble les compétences du management de projet et celles de l'aménagement urbain, son objectif général, entre autres objectifs concourant du projet urbain, est la négociation, rôle crucial et difficile à assurer.

« Le rôle de manager urbain reste encore assez peu répandu, on passe souvent directement du maître d'ouvrage-initiateur au concepteur sans ce maillon intermédiaire et essentiel » (AVITABILE A. 2005. P149), en effet, le manager urbain intervient dans plusieurs phases du projet à savoir la réflexion stratégique, l'étude, le montage, la planification et la réalisation opérationnelle afin d'en assurer l'interface. Il vise à assister la maîtrise d'ouvrage dans la bonne prise de décision à travers l'installation d'un dispositif décisionnel ayant une vision stratégique pour la création de la maîtrise d'ouvrage collective tout en œuvrant en faveur de l'ingénierie concourante.

Le management de projet urbain est relié à la gouvernance urbaine du fait de la coordination entre les acteurs multiples et la création des rapports horizontaux ainsi que l'intégration de l'ingénierie concourante et ce au sein d'un processus qu'il faut gérer. Ainsi, Le management englobe avec interaction ces notions.

Le schéma suivant réunit les diverses notions en les ordonnant et les hiérarchisant au sien d'un système de management.

⁹² Citons le Master Spécialisé « Management Urbain et Immobilier » (MUI) ou le Master Spécialisé « Management Urbain, Environnement et Services » de l'ESSEC Business school. Ou le master « programmation, projets et management urbain » de l'école d'urbanisme de paris, et la formation doctorale « management de projets urbains durables » de l'université de Constantine 3.

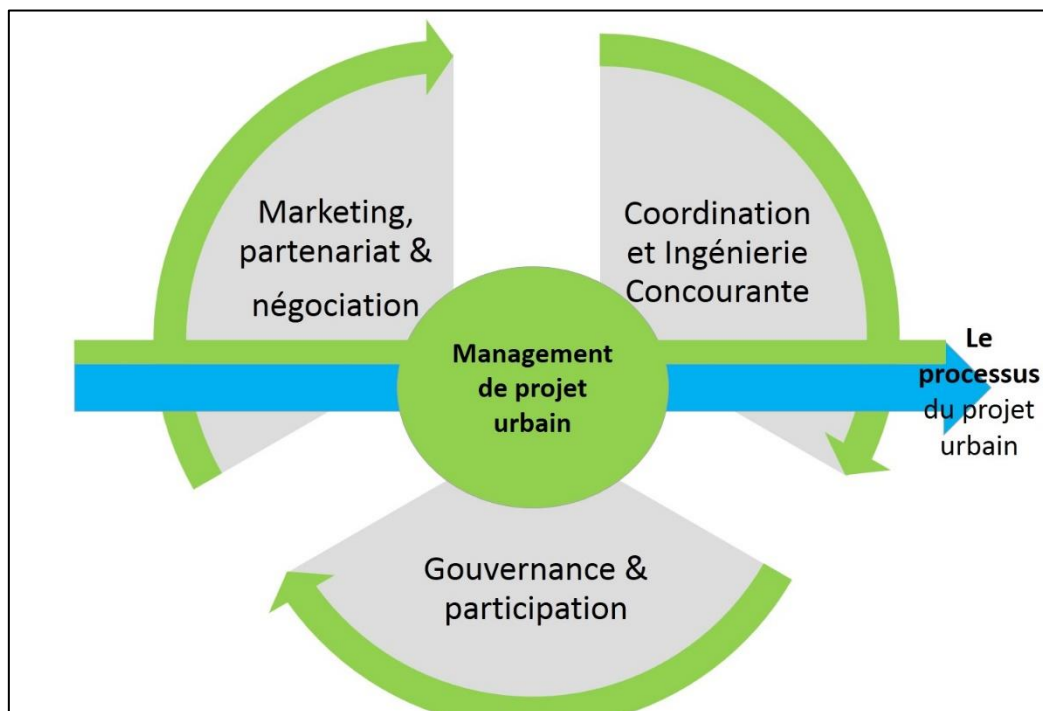


Figure 31 positionnement et hiérarchisation des notions liées au management (Auteur)

L'aménageur dans le projet urbain est le plus souvent obligé de revêtir les missions d'un manager de projet vu l'émergence et la non diffusion de ce métier. En effet, à travers la coordination, la mobilisation, la rédaction des marchés, la programmation et le contrôle ; l'aménageur urbain devient un manager. De ce fait nous revenons à la définition de LEBAS qui affirme que le management de projet urbain est la combinaison entre aménagement et management.

Enfin le métier de manager de projets urbains est associé au développement de certaines compétences qui se résument principalement à : la négociation, la planification, la communication, le leadership, l'organisation, les compétences techniques, la gestion financière et temporelle, l'étude et le management des risques, le développement de la vision stratégique et la création d'un environnement favorisant le travail en groupe.

3.4.2.2. Les missions d'un manager de projets urbains

Découlant du monde de l'entreprise, un manager dans le contexte de l'urbain, désormais un manager de projets urbains, intervient en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage et aussi un expert à consulter pour les décisions et les choix. A cet effet il aide le client (maître d'ouvrage, le citoyen et usagers) à *monter son projet* (COMPAGNAC E. 2001) par les études d'opportunité et de faisabilité, la recherche d'assiette pour le projet autrement dit le montage foncier mais aussi le montage financier à travers la recherche de partenariat et la proposition de formule adéquate de celui-ci. En effet le montage foncier et financier peut se faire de plusieurs façons et à travers plusieurs formules, le manager doit ainsi assister le client non seulement dans le choix de l'assiette foncière mais aussi dans le choix des méthodes et des formules contractuelles en cas de partenariat en faveur de ce double montage tout en menant les

négociations avec les détenteurs de foncier et de fonds tout en étudiant les risques attachés à ces procédures. Cette assistance ne s'arrête pas au montage foncier, elle va au-delà à savoir le montage financier qui rentre aussi dans le cadre des différents types de partenariats et où le talent de négociateur est indispensable.

La coordination entre la multiplicité des acteurs qui existent dans le projet urbain est aussi une des missions que le manager doit assurer, cette coordination doit se faire sur les deux niveaux horizontal et vertical à travers la maîtrise du modèle négocié où le jeu d'acteurs comporte et induit des risques pouvant nuire à la maîtrise d'ouvrage aux acteurs en général mais plus encore au projet lui-même. Cette coordination repose sur la création d'un référentiel du projet où peuvent converger les différentes visions et les différents objectifs des acteurs et la recherche de compromis qui constitue une des tâches primordiales du manager. Cela en intervenant dans la formulation et l'élaboration de la commande où la stratégie politique à travers la combinaison des visions et la réunion de leurs objectifs.

Il suivra ensuite de près le processus du projet à travers d'abord, en amont une planification rigoureuses en utilisant les techniques qui doivent être de son ressort, puis en aval le monitoring et le pilotage pour ne pas dévier des prévisions mais aussi assure la flexibilité du processus.

Dans son ouvrage « *La mise en scène du projet urbain* », A AVITABILE recense les missions du manager de projets urbains en ce qui suit : tous d'abord, il doit rassembler et mettre en place les différents savoir-faire c'est-à-dire identifier, réunir et coordonner les acteurs, agents et compétences qui peuvent et doivent être impliquées dans le projet. Ensuite, il devra animer le jeu d'acteurs qui se créera par cette réunion d'acteurs et ce en construisant la chaîne d'acteur, en insistant sur la bonne organisation et instruire le processus décisionnel. Il lui incombe aussi de conduire le processus d'élaboration en se concentrant sur les différents jalons qui peuvent être : les points de débats, les choix à effectuer, les consensus à établir, ... etc. Le contrôle et le monitoring est aussi une de ces missions, celle que AVITABILE désigne par veiller à l'adéquation du contenu élaboré aux objectifs exprimés par les élus et acteurs associés. Enfin, manager la mise en forme progressive du projet en étant le maillon et l'interface entre les différents intervenants (AVITABILE A. 2005).

Yves JANVIER quant à lui, résume ces missions en quatre fonctions à assurer qui sont (JANVIER Y. 2001) :

1. *L'élaboration de la politique urbaine ;*
2. *Le portage politique (maîtrise d'ouvrage des projets urbains) ;*
3. *Le pilotage technique ;*
4. *La réalisation.*

Ces quatre fonctions renvoient aux niveaux du management⁹³ de projets urbains à savoir le management stratégique en assurant les deux premières fonctions et le management

⁹³ Que nous développerons dans le chapitre suivant.

opérationnel en assurant les deux dernières fonctions mais aussi le management tactique en faisant la liaison entre toutes les fonctions. La fonction du pilotage technique « *chef d'orchestre* » qui est souvent considérée comme opérationnelle revêt en réalité les deux dimensions à la fois mais aussi s'assure de leur articulation.

3.4.3. Le mangement dans le cycle de vie du projet urbain : interventions et apports

Le cycle de vie d'un projet urbain est complexe. *La multiplicité des parties prenantes y engendre des points de vue variés* (TERRIN J.J. 2014). Ce cycle de vie possède de *nombreux processus* de projet ayant des impacts différents qu'il est *indispensable de coordonner* (Ibid.). Ce cycle de vie se présente comme suit :

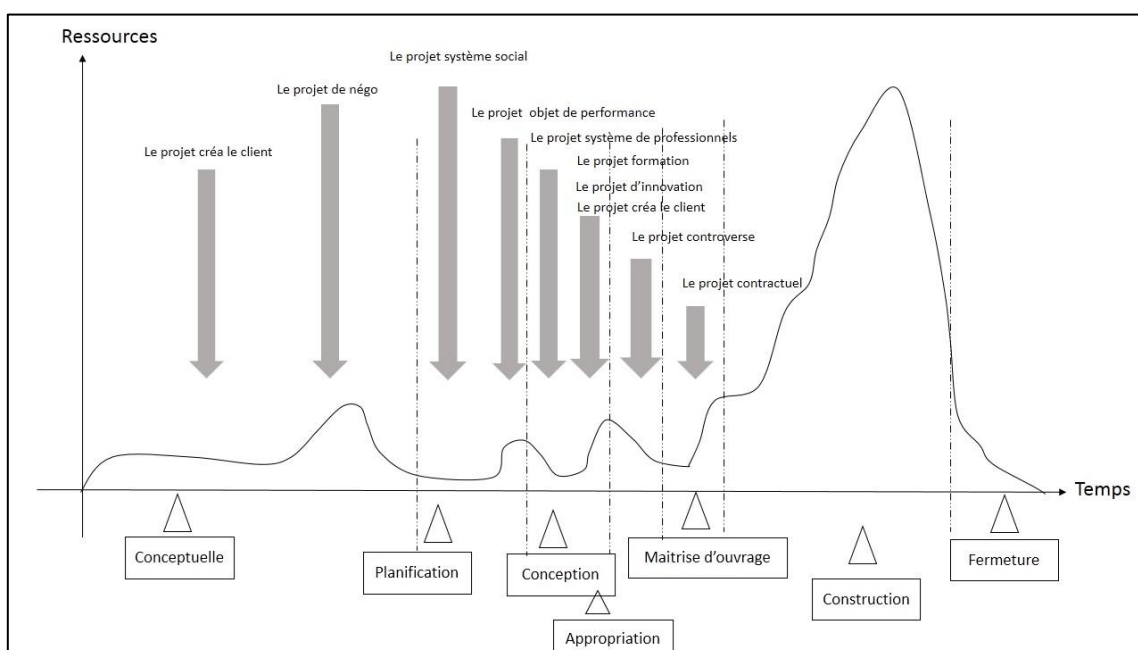


Figure 32 Le cycle de vie d'un projet d'architecture ou d'urbanisme (TERRIN J.J. (2014). P 69)

Dans ce cycle de vie, la détection de l'intervention du management de projet suit la logique d'intégration des missions du management de projets urbains que nous avons identifié et développé précédemment. Ainsi, dans **la phase de réflexion stratégique** ou la phase conceptuelle, le management fourni et réuni les informations et les bases de données tout en les mettant en connexion, ces éclaircissements sont le support de la politique sur laquelle la stratégie du projet va s'appuyer (les bonnes bases). De cette manière, des études, des documents, statistiques, constat, avis et autres informations seront recueillies afin d'être traitées et exploitées pour être les bases de la stratégie. Cependant, étant pas expert dans tous les domaines, le manager doit s'entourer plusieurs autres compétences notamment : les sociologues, les urbanistes, les statisticiens, les géographes ... Ainsi, dans cette phase, le management a essentiellement comme vocation de bâtir une stratégie basée sur l'organisation et les convergences des visions et intérêts des acteurs multiples et ce à travers **la programmation et le management du contenu**.

Dans cette même phase, les risques auxquels le projet peut être exposé doivent être bien étudiés et très bien anticipés : en effet, le management s'assure dans cette phase, et en permanence, l'anticipation des risques et cherche les meilleures réponses qui soient, **le management des risques** intervient ainsi pour qu'il n'y est pas d'écarts entre objectifs et réalisation et entre ce qui est planifié et ce qui est réalisé. Ces risques comptent au-devant de la scène l'acceptabilité du projet urbain par ses destinataires (citoyens et population), ceci amène à une autre paire de manche, qui est **le management de la concertation** entre autorités ou pouvoirs publics et citoyens ou usagers de la ville. À cet effet la maîtrise d'ouvrage urbaine a recours au management de concertation pour créer le consensus et anticiper le risque de non acceptation et non appropriation du projet par les usagers et les citoyens.

Cette étude assurant l'appropriation du projet par ses destinataires relève de **la bonne programmation et du bon management du contenu**. Le plus difficile dans un projet urbain est cette acceptabilité et cette appropriation, c'est pour cette raison que **le management de son contenu, la bonne programmation et surtout l'étude du client-usager (le marketing)** sont essentiels pour que le projet urbain ne soit pas juste un projet sans âme.

Dans **la phase de montage foncier et financier**, le management a la charge du **marketing** du projet et la recherche de financement. Ainsi, si le privé entre dans le projet dans le cadre d'un partenariat, le management intervient comme ce **médiateur** qui cherche le juste milieu entre les intérêts de chacun en installant une ambiance de confiance et d'assurance, son travail sera d'abord de faciliter le partenariat, établir les règles et les normes du travail partenarial, mais aussi de s'assurer du bon processus de celui-là. C'est **le management du *partnaring***⁹⁴, ce dernier (le *partnaring*) est défini comme étant « *une procédure formelle par laquelle on regroupe des parties aux motivations diverses, on crée un climat de travail positif et coopératif, et on amène les parties à poursuivre des objectifs commun* »⁹⁵.

Dans la phase de réalisation et de mise en œuvre, le management intervient comme éléments essentiel pour le bon déroulement de l'exécution, avec **le pilotage** de toutes les phases, la **conduite de la réalisation, gestion du temps et du budget et le control qualité**. La délivrance du projet dans les meilleures conditions est alors assurée à travers **le management des dix domaines** que nous avons développé plus haut. Enfin, dans la phase d'évaluation, le management s'assurera du feedback de cette phase pour alimenter la capitalisation de connaissances.

⁹⁴ Une démarche utilisée fréquemment au Canada dans l'élaboration des projets d'aménagements.

⁹⁵ Définition de David Ross reprise par TERRIN J.J. (TERRIN J.J. 2014. P224).

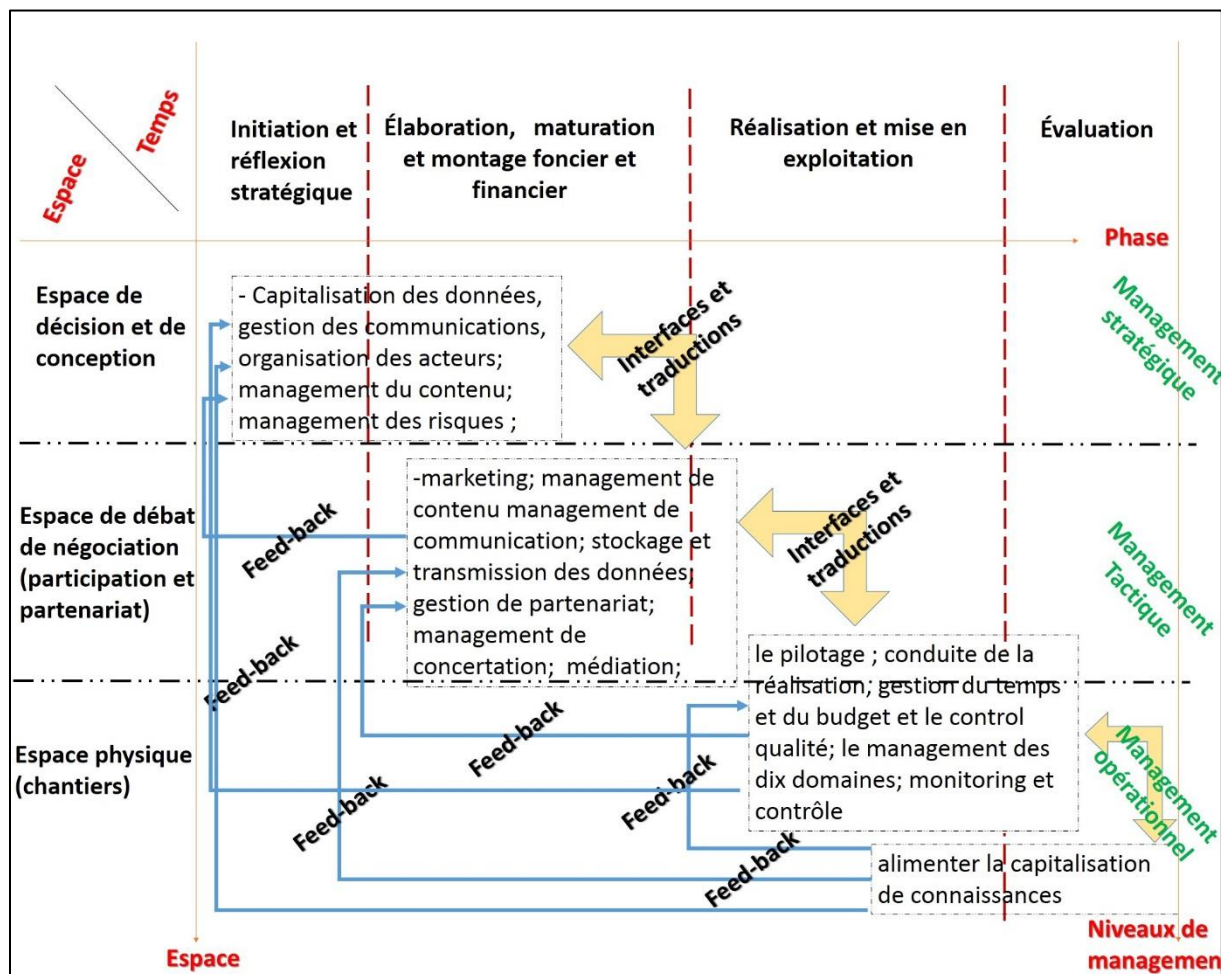


Figure 33 Phasage de projet urbain : interventions et apports du management (Auteur)

Synthèse

En résumé, le travail de **manager de projet urbain** est de structurer, organiser et assurer que le **processus** du projet est bien sur le bon chemin, il garde toujours l'objectif en vue que la **stratégie** a définie, il est garant de ces objectifs en utilisant tant le **marketing** que la **négociation**. Mais plus important encore, il est le maillon qui relie l'amont et l'aval du projet, qui relie décision et actions et relie tous les acteurs en les **coordonnant** au siens d'une **ingénierie concourante** et d'une **bonne gouvernance** urbaine. Ainsi, le management se partage entre plusieurs fonctions, plusieurs phases et peut être assuré par plusieurs personnes ou équipes selon le projet et selon la phase⁹⁶.

Le management intervient dans toutes les phases du projet urbain pour s'assurer que les objectifs fixés soient atteints dans les meilleures conditions possibles (délais, coût et qualité) tout en assurant que le plan établi ne soit dévié et dans chacune de ces phases, le management offre des apports non négligeables quant à la bonne réflexion, conception, planification et

⁹⁶ Revoir Figure 29 « l'ordonnancement du projet urbain selon le choix du dispositif global » P 145.

réalisation du projet. Il convient ainsi de déduire que le management est un outil d'aide à l'organisation des acteurs, d'aide à la bonne programmation, d'aide au bon déroulement des négociations et de la concertation, d'aide à l'élaboration de la bonne stratégie, d'aide à la prise de décision en mettant en exergue la Co-conception et la Codécision et de veille à la bonne réalisation.

Pour finir, les apports de management sont multiples et correspondent à toutes les phases dont il intervient, que ce soit un outil de négociation et de concertation, un outil de pilotage et de conduite, un outil de programmation et de stratégie, il cherche la détermination et la fixation des objectifs et assure en permanence leur tenue.

CONCLUSION

Le rapprochement entre l'entreprise et la ville est un fait, tous deux ont besoin d'être sur les bonnes raies pour fonctionner, et tous deux ont besoin de projets pour vivre et pouvoir aussi survivre à l'environnement externe incertain et complexe qui les entoure.

Le projet dans une entreprise est lui aussi rapproché au projet urbain, du fait de leur complexité et de leur processus, ils doivent être managés. Le management est alors une solution pour diminuer la complexité et assurer le bon déroulement des projets.

La pratique du management qui n'est pas chose récente, est aussi apparente dans l'urbain. Sans être nommée, cette pratique est appliquée depuis des décennies sur le projet urbain, sous différentes formes, on a toujours essayé de mener à bien les projets urbains et de les prendre en main. Cette dernière expression « prendre en main » c'est la posture du management en lui-même, en effet, le management dans son étymologie, renvoie à l'idée de « ménage » et symbolise la « main » (KHELASSI R. 2011), ainsi, prendre en main un projet urbain, s'assurer de son bon déroulement et déployer les efforts et les ressources pour sa meilleure concrétisation : tel est le management.

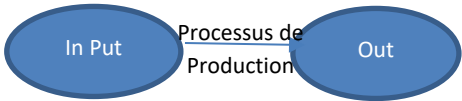
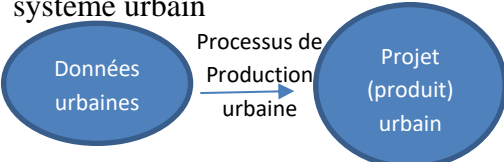
Cependant, il est peut-être question d'un *apprentissage mutuel* entre le monde des entreprises et le monde urbain sans que l'on se rende compte, comme ça a été confirmé entre le monde de l'industrie et les secteurs de connaissance de gestion du projet par MIDLER C (MIDLER C. 1998). En usant de la transdisciplinarité⁹⁷ -qui est une approche usant de plusieurs disciplines, elle se distingue de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité du fait qu'elle aborde plusieurs disciplines sans rester inscrite dans la recherche disciplinaire proprement dite⁹⁸ - nous sommes à cet *apprentissage mutuel*.

⁹⁷ Cette notion a été inventée par Jean William Fritz Piaget en 1970 qui est un biologiste, logicien et épistémologue suisse.

⁹⁸ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Transdisciplinarit%C3%A9>

Le préfixe « **Trans** » attaché à discipline lui confère la posture scientifique et intellectuel qui se situe à la fois entre, à travers et au-delà de toute discipline (Ibid.) et ce afin de mieux cerner la complexité. La transdisciplinarité use de l'analogie et l'utilisation d'un langage commun, tout en sachant que si elle est utilisée, elle produit des progrès scientifiques et techniques (comme l'œuvre de Darwin et sa théorie de la sélection naturelle qui découle de l'horticulture et l'élevage). Da la sorte, dans notre recherche nous nous sommes basé uniquement sur les similitudes entre projet dans l'entreprise et projet dans l'urbain ainsi que le management des deux, ces similitudes peuvent se résumer comme suit :

Tableau 20 Lecture transdisciplinaire du management de projet (Auteur)

L'axe	Le projet dans l'entreprise	Le projet urbain
La notion de projet en elle-même	Projectus, projection dans le futur, organisation de toutes les tâches dans un processus encadré par une démarche bien définie.	Substituant au plan, en organisant ce qui doit être fait avec une organisation des acteurs et des tâches sous forme de la démarche et du processus.
Le processus	Organiser et ajuster la chaîne dans un système de production. 	Organiser la chaîne d'actions dans un système urbain 
La démarche	Dans les deux cas, le projet doit être une démarche qui suit un enchaînement logique des tâches tout en s'assurant de leur cohérence et de leur bonne organisation.	
Le management	Dans les deux cas, le management intervient de manière similaire pour planifier, organiser, gérer et piloter les processus du projet encadré dans une démarche et en utilisant des compétences, des connaissances ainsi que des méthodes et outils pour le servir.	
Les méthodes et outils	Il n'a pas été encore prouvé que tous les outils du management du projet d'entreprise puissent être appliqués et utilisés dans le projet urbain, cependant, plusieurs d'entre eux ont été utilisés et ont apporté leurs fruits dans des projets urbains dont les outils que nous avons détaillés dans cette partie.	

Enfin, Dans ce chapitre il était question de faire le rapprochement entre l'entreprise et l'urbain à travers le vocabulaire et les pratiques en se focalisant sur un des objectifs visés par cette thèse qui est le suivi du processus de projet urbain et détecter l'intervention du management mais aussi définir les contours du métier de manager urbain.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette partie, il était question de clarifier les diverses notions qui se rattachent à notre thème. Il est alors clair que les notions du projet urbain, de la durabilité et du management sont indissociables les unes des autres. En effet, Tout le long de cette partie nous avons démontré que le projet urbain ne peut en être un que s'il est durable et ce projet étant un processus a besoin d'être managé. Ce management de projet urbain étant peu connu, nous avons retracé le rapprochement entre la ville et l'entreprise afin de mieux percevoir le management dans l'urbain en déterminant ses apports et ses interventions dans le processus du projet urbain.

Reste alors la question des outils de ce management, et leur application tant dans les contextes étrangers que dans le contexte algérien. Cette question sera le cœur de la partie suivante qui traitera l'émergence des outils de management de projet urbain ainsi que le contexte algérien et le cas d'étude choisi.

PARTIE ANALYTIQUE : EMERGENCES DES OUTILS DE MANAGEMENT DE PROJETS URBAINS ET CONTEXTE ALGERIEN

L'assise conceptuelle et théorique étant établie dans la première partie de notre thèse, cette deuxième partie traitera la question des outils de management de projet urbain qui contribue à le rendre durable tout en les intégrant dans une approche 3P (prospective, participation et partenariat). Ces outils pouvant être efficace dans le cas du projet urbain, nous nous demandons alors si le contexte algérien est favorable à la démarche même du projet urbain et qu'en est-il de la mise en œuvre de ce management dans ce contexte précis. C'est alors que cette partie sera structurée en trois chapitres traitant respectivement : les outils de management de projet urbain, le contexte algérien et l'analyse du cas d'étude.

Chapitre 4 Outils de management au service du projet urbain

Dans le troisième chapitre de la partie précédente, nous avons pu esquisser les contours du management de projet urbain en se focalisant d'abord sur le rapprochement entre la ville et l'entreprise relativement au vocabulaire et aux pratiques, ensuite l'apparition et les missions du management de projet urbain pour finir avec les apports de celui-ci. Cependant, ce que nous n'avons pas développé c'est les niveaux de management ainsi que leur relation avec les dimensions du projet urbain durable que nous avons développé dans le chapitre 2. Ainsi, ce chapitre mettra en exergue cette relation et les divers domaines de management, et abordera les méthodes et outils de management pouvant servir le projet urbain durable.

Cependant, avant tous développements, rappelons que l'élaboration du projet urbain est très difficile, plusieurs contraintes se posent et agissent sur le déroulement de son processus, non seulement, de réalisation, mais également d'exploitation et de mise en œuvre. Cependant, il est nécessaire de réaliser qu'une bonne planification, un bon ordonnancement et une forte coordination font les fondements de ce processus qui rappelons-le aussi est qualifié de complexe à cause de la réorganisation des acteurs et les diverses incertitudes que nous avons développé précédemment et dont nous avons montré la nécessité de management du processus et des dimensions.

En effet, pour conduire et arriver à lancer le projet urbain, il faut manager toutes ses dimensions. La multiplication d'acteurs, l'environnement instable et la complexité du projet urbain en lui-même font qu'il nécessite un management qui prend en charge cette complexité, et comme nous l'avons déjà noté, chaque projet est unique et chaque management doit l'être aussi. Ainsi, c'est *le management moderne* prenant en charge la théorie de complexité⁹⁹ qui entre en scène lorsqu'il s'agit du projet urbain. En effet, ce management moderne rappelons-le stipule que rien ne peut être totalement contrôlé et planifié et que l'ajustement est de rigueur. Avec ce nouveau

⁹⁹ Revoir le chapitre précédant qui fait la liaison entre la ville et la théorie de complexité.

management il est question de gérer les écarts avec la bonne prise de décision, planifier, veiller, ajuster et réorienter le plan à fur et mesure.

Dans cette première section, nous nous intéresserons au management des trois dimensions du projet urbain durable développées dans le chapitre 2. Cet intérêt relève de la nécessité de bien mener le projet urbain de bout en bout en commençant par manager la prospective, c'est-à-dire élaborer le contenu et planifier le chemin d'accès, ensuite, du fait de la multiplication d'acteurs dans le projet à travers la participation et le partenariat, ces deux dimensions ont aussi besoin d'être managées.

Alors, le management des 3 dimensions (prospective, participation et partenariat) revient à manager le contenu « **management conceptuel** », manager le chemin d'accès « **la planification** » et manager les acteurs (partenaires, habitants, techniciens, politiciens, et autres) « **management organisationnel** ».

Ainsi, à travers ce qui suit, nous allons distinguer d'abord les niveaux du management dans le processus du projet urbain, ensuite les domaines de management affectés à chaque niveau et à chaque dimension (3P).

4.1. Manager un projet urbain durable : les niveaux du management

Le projet urbain durable est défini comme étant une réflexion stratégique sur le développement de la ville en lui conférant les notions de développement durable et de la complexité de l'écosystème. Il est de nature complexe et ne peut pas suivre un processus et un enchaînement bien déterminé. Cependant, certaines phases sont communes à tous les projets urbains. Nous avons schématisé ce processus afin de pouvoir l'exploiter en : détectant l'intervention du management, son intégration, ses niveaux et l'intégration de ses domaines. Rappelons que le processus du projet urbain est constitué des phases d'initiation, d'élaboration et de maturation, de réalisation et d'évaluation et que les acteurs les plus communs à tous les projets urbains sont les porteurs du projet, la maîtrise d'ouvrage, les professionnels, les agents économiques, la société civile et l'opérateur. Pour une meilleure compréhension de ce schéma, revoir le processus du projet urbain dans le chapitre 1, le tableau des acteurs du projet urbain dans le chapitre 2 et les interventions et apports du management au processus du projet urbain dans le chapitre 3.

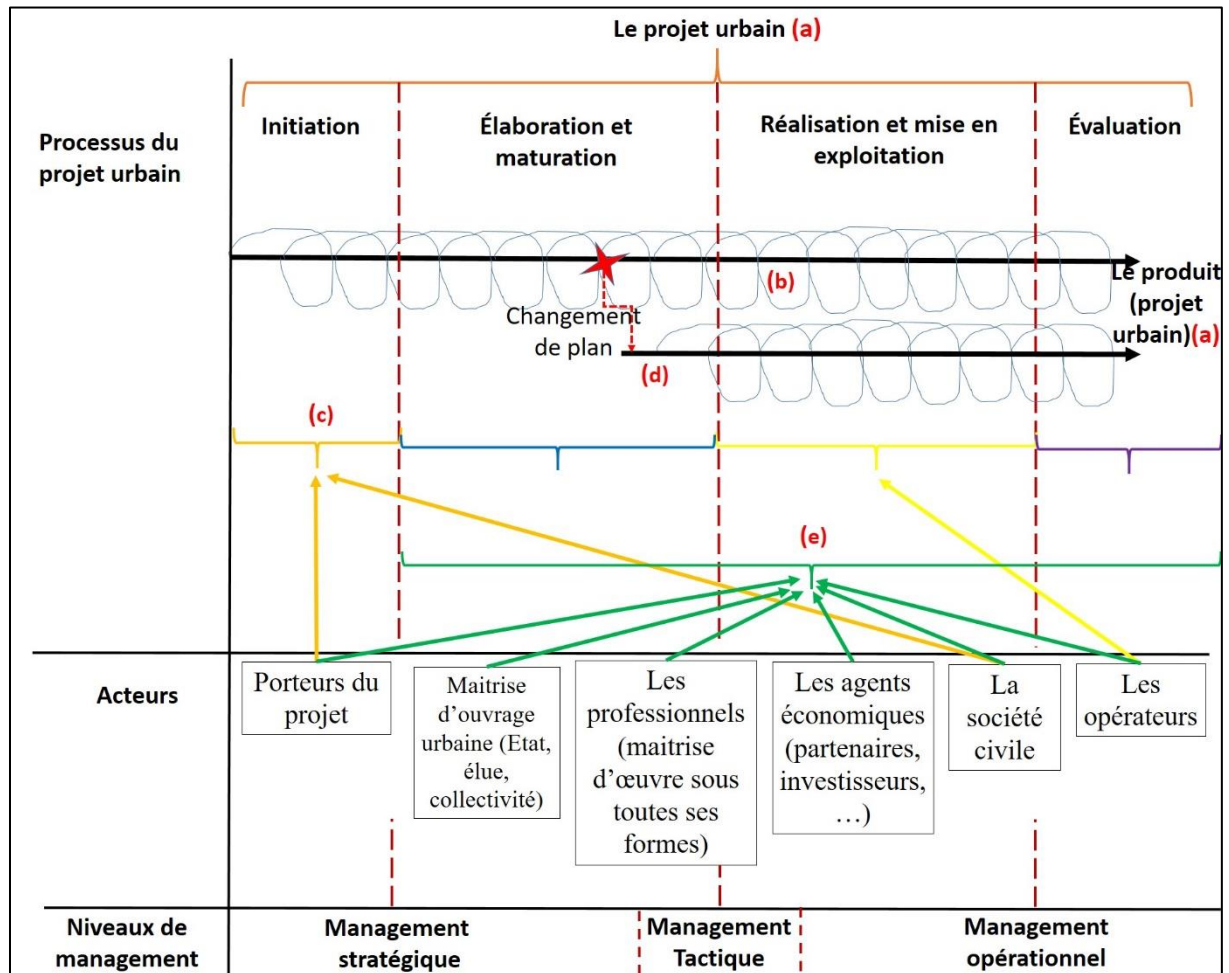


Figure 34 processus du projet urbain et niveaux de management (Auteur)

Légende

a : Le projet urbain est à la fois le processus de production et le produit final ;

b : le processus du projet urbain est itératif ;

c : l'initiation du projet peut être due à une ambition politique suivie d'un portage, une crise de la ville, des besoins exprimés par la société civile ou une détection d'une opportunité de développement ;

d : la planification doit être réactive et laisse possibilités aux ajustements (après négociation, concertation, éléments de force majeurs, ...) ;

e : le processus doit être interactif avec la participation de tous les acteurs et avec coordination ;

À travers cette schématisation, nous pouvons distinguer clairement les trois niveaux¹⁰⁰ de management : Le niveau stratégique, le niveau tactique et le niveau opérationnel. Ces niveaux sont en réalité la hiérarchisation des tâches à accomplir pour assurer le bon déroulement du projet, en allant des grandes orientations vers les détails de l'exécution. Ainsi, abordons ces niveaux un par un dans l'urbain.

4.1.1. Le Management stratégique

Le management stratégique est la définition des grandes lignes, des orientations et la fixation des objectifs et des moyens pour les atteindre. Il permet ainsi de piloter le résultat urbain et de définir le produit. Il peut être défini comme étant « *la délibération stratégique et la formulation des choix* » (KHELASSI R. 2011. P376). Il s'occupe ainsi d'organiser les instances et les acteurs afin de trouver la structure la plus adaptée au projet, mais aussi de *faire évoluer les stratégies et d'en déduire les objectifs, les moyens nécessaires et la meilleure organisation pour les atteindre* (HOUNOUNOU A. 2011. P9). Le management stratégique renvoie au long terme et à la combinaison des éléments internes et externes et à la vision globale, c'est pour cette raison qu'il est associé à la décision stratégique.

Habituellement, dans les entreprises, c'est au niveau de la direction générale que la stratégie se fixe et où le management stratégique s'opère, ceci c'est dans le cas où la méthode de management exercée est le management directif¹⁰¹. De la même manière, dans l'urbain, c'est au niveau des pouvoirs publics, des responsables élus et dans les administrations que ce management s'opère. Le management stratégique, que ce soit dans une méthode directive ou participative, doit satisfaire les acteurs du projet (stakeholders) pour éviter les conflits et construire des consensus.

Le management stratégique suit un phasage en processus itératif, commençant par l'analyse de la situation et de l'état actuel pour la détection des besoins et le repérage des opportunités, ensuite la réflexion approfondie sur les problématiques et les solutions enfin, la décision et le choix stratégique.

¹⁰⁰ Certains auteurs, notamment dans le management de projet dans les entreprises, distinguent uniquement deux niveaux de management : stratégique et opérationnel, ceci est dû au fait que le management tactique est pour eux l'interface entre ces deux niveaux et d'ailleurs ce niveau est baptisé le contrôle de gestion. Pour notre part, nous allons aussi prendre ce niveau pour l'interface qui permet le passage de la stratégie aux actions concrètes et qui permet le lien entre les deux autres niveaux cependant, nous le considérons comme un niveau à part entière.

¹⁰¹ Revoir méthode de management directif dans le chapitre précédent.

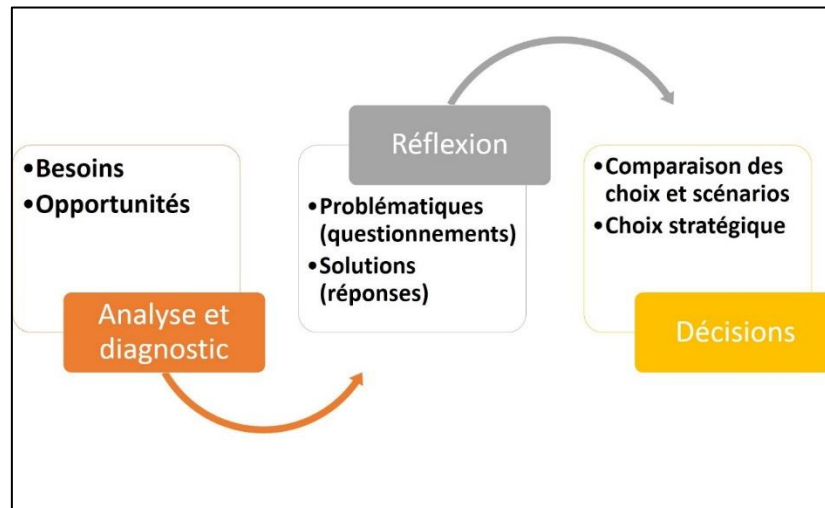


Figure 35 processus du management stratégique (Auteur)

Le management stratégique doit, ainsi, s'opérer à l'amont du projet urbain, il peut être en lui-même le déclenchement du projet urbain avec un niveau faible de détails sur les actions.

Les principales bases de ce management sont : *le diagnostic stratégique, le choix stratégique et le déploiement stratégique des ressources* (KHELASSI R. 2011).

4.1.2. Le management tactique

Phase de traduction des ambitions politiques et des orientations stratégiques en plans d'action et en actions concrètes, c'est là où intervient le management tactique.

Management à moyen terme, il est l'interface qui permet de développer ce qui est d'ordre général en ce qui est un peu plus précis, interpréter ce qui est stratégique en ce qui est opérationnel. Entre autres traduire ce qui est abstrait en quelque chose possible à concrétiser.

Il est essentiellement la réponse à la question du comment ? Et du quand ? Ainsi, l'échelle de réflexion est réduite puisque les projets sont ciblés et formalisés et le niveau de détail se précise. Dans le cas des Grands Projets Urbains, **le management tactique est le management qui s'occupe de définir et de formaliser les projets et opérations constituant le Grand Projet Urbain.**

A ce stade, plusieurs éléments seront identifiés : les acteurs, les ressources, les échéances, les jalons clés, les enveloppes allouées.... Mais il est à noter qu'un des rôles majeurs du management tactique est de s'assurer et de vérifier la cohérence entre la stratégie et les traductions en actions afin de suivre un cheminement logique entre le général ou global vers les détails.

Le management tactique fonctionne dans les deux sens, c'est-à-dire qu'il traduit les orientations stratégiques en plans d'actions et en actions concrètes mais aussi décode les réalités du terrain provenant du management opérationnel pour que la stratégie soit remise en cause ou complétée.

4.1.3. Le management opérationnel et l'articulation avec les niveaux supérieurs

Le management opérationnel vise la planification des actions se partageant entre le niveau tactique du projet et le niveau opérationnel (temps réel). Ainsi, nous parlons de management des délais de réalisation, gestion des risques, suivi et monitoring des opérations, management des communications et management des coûts tout en assurant la qualité de réalisation, organisant et animant les équipes de réalisation.

Le management opérationnel est la prolongation et l'accomplissement du management stratégique à travers la mise en application des décisions du management stratégique traduit en plans d'action par le management tactique.

C'est manager en temps réel les actions spécifiques qui doivent être entreprises dans le but de réaliser les plans d'actions tactiques et les orientations stratégiques. Le niveau de détails est ainsi très important et concerne des actions ciblées en contenu, temps de réalisation, coûts, équipes...

L'articulation entre les niveaux du management

Les niveaux de management sont (doivent être) complémentaires, puisqu'il s'agit de créer de la cohérence et non de la confusion. Ainsi, le management opérationnel s'inscrit dans le cadre de réalisation des plans d'actions définis par le management tactique et qui s'inscrivent dans les orientations du management stratégique. Cependant il faut aussi noter que le management stratégique peut être influencé par le management opérationnel (itération), puisqu'il doit prendre en compte des informations ascendantes transmises par les réalités du terrain et décodées par le management tactique. Ainsi le management stratégique se base sur le management opérationnel pour la détection des incohérences, insuffisances et les faiblesses de la stratégie elle-même.

Le management tactique joue un rôle très important dans cette articulation, il permet la cohérence de la stratégie en rapport avec les actions sur terrain, ainsi, il veille à la transmission des informations descendantes mais aussi ascendantes. Ainsi, il est bien l'interface entre le sommet de la pyramide (l'étendue) et sa base (les détails).

La création d'une 'boucle d'itération' permettant cette transmission est essentielle pour que la stratégie et les actions soient flexibles et que toutes les décisions puissent être réversibles, puisque, rappelons-le, le management tend à surmonter l'irréversibilité et à favoriser la flexibilité, l'interactivité et l'itération dans le projet urbain. Et dans cette boucle, le management des acteurs combiné au management de la communication sont primordiales.

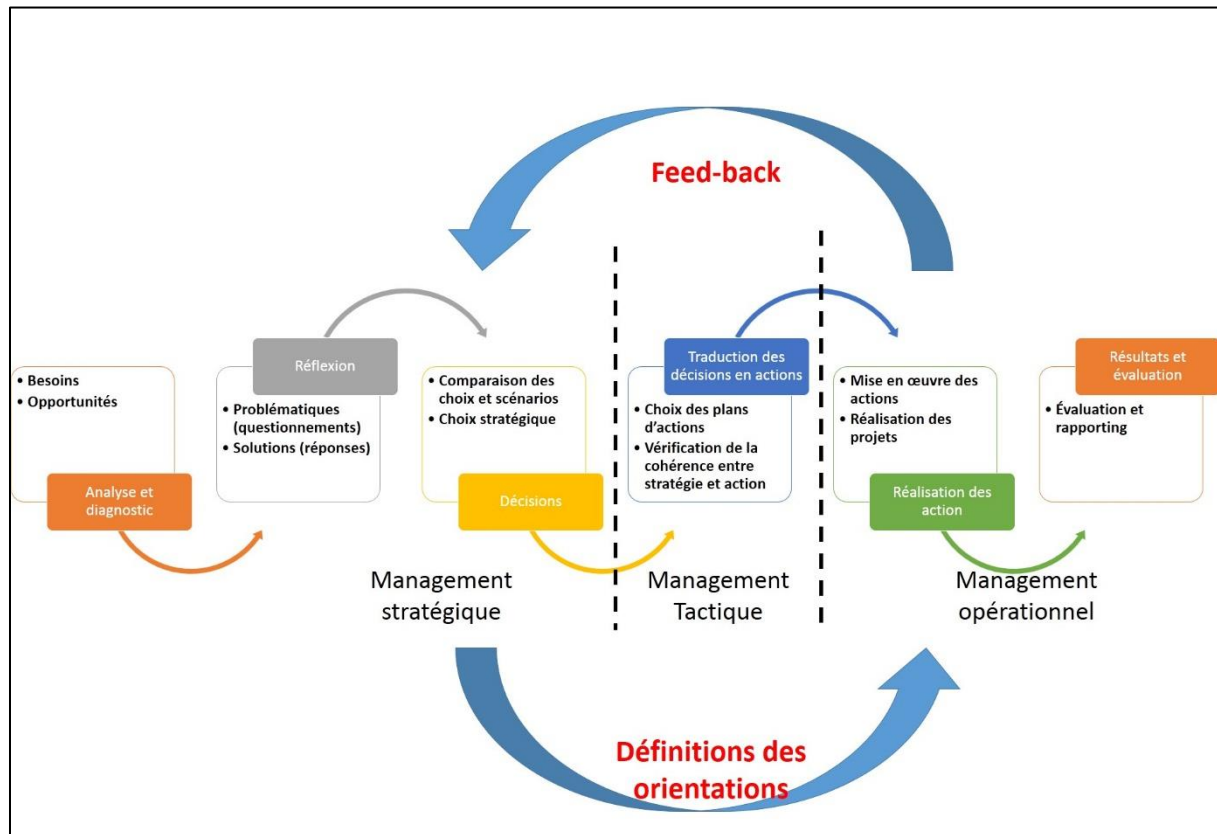


Figure 36 interaction et complémentarité entre les niveaux de management (Auteur)

4.2. Manager un projet urbain durable : le management des trois dimensions (3P)

Comme précisé précédemment, notre recherche s'intéresse aux trois dimensions du projet urbain durable : la prospective, la participation et le partenariat. Le management de ces trois dimensions est un axe fort de notre recherche. Cependant, vu que le management de projet urbain est pratiqué et non transcrit, mais aussi que la recherche et la production scientifique relatives à ce thème reste restreinte dans ce champ, notre recherche relève de la transposition, de la transdisciplinarité et de la logique de lecture des projets urbains. Pour la recherche sur le management des trois dimensions du projet urbain durable, des vas et viens entre les disciplines urbaine, management, gestion sont effectués pour vérifier la pertinence et consistance de notre analogie.

Ainsi, pour manager les trois dimensions du projet urbain, Il faut tout d'abord repérer la position de ces trois dimensions dans les niveaux managériaux, ainsi, nous avons construit le schéma suivant qui montre ce positionnement.

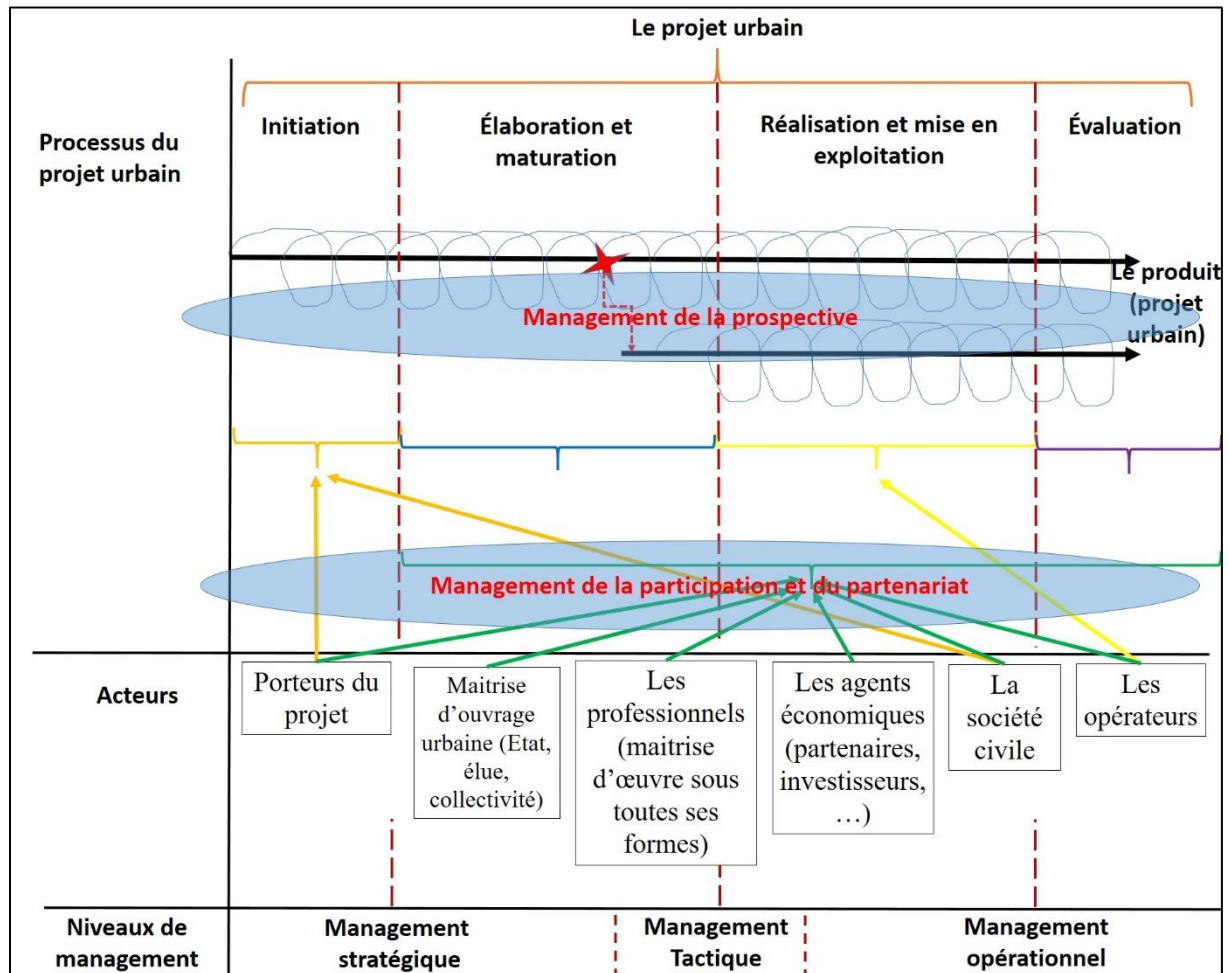


Figure 37 processus du projet urbain et niveaux de management (Auteur)

La lecture de cette représentation permet de positionner le management de la prospective dans le niveau stratégique et s'étend jusqu'à l'évaluation, il relève ainsi, de l'analyse, de la réflexion et de la bonne prise de décisions et de l'évaluation de retombées de ces décisions.

Le management de la participation et du partenariat relève des trois niveaux de management : stratégique, tactique et opérationnel. Ceci est dû à la multitude d'acteurs dans chaque phase mais aussi à l'apparition des nouvelles organisations qui tendent à faire remonter les acteurs et à créer une structure négociée et non hiérarchisée. Cependant ce positionnement est dû essentiellement au fait que la communication, négociation et le management des acteurs sont un facteur clé dans la réussite de chaque phase, chaque projet et chaque stratégie¹⁰².

L'objectif de cette localisation est la justification de la redondance que nous allons retrouver dans les définitions, les méthodes et mêmes les outils de management dans une dimension que l'on peut retrouver dans un niveau de management, à titre d'exemple, le QUINTILIEN qui est un outil de management stratégique est aussi un outil de management de la prospective. Ainsi,

¹⁰² L'importance de la communication et le management de la communication seront développés plus loin

la superposition/combinaison/recoupement des illustrations nous a parues nécessaires pour la détection des positions du management relatif aux trois dimensions.

4.2.1. Management de la prospective

« *La question du management de la phase d'élaboration occupe aujourd'hui une place cruciale dans les préoccupations des acteurs* » (ARAB N. 2001. P76), en effet étant une phase importante qui peut déterminer le succès ou l'échec du processus du projet urbain, la phase de l'élaboration nécessite une réflexion et une attention particulière, elle requière un management rigoureux qui peut mener à bien cette élaboration.

La prospective n'est pas seulement l'anticipation de l'évolution future et l'étude du destinataire mais elle est également et surtout *la recherche de l'inconnu* et le *balayage des futurs possibles* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012), elle se traduit ainsi par la phase d'élaboration de la stratégie, objectifs et enjeux du projet en question et s'étend vers toutes les autres phases. Le management intègre la notion de l'anticipation à travers la pratique de la planification et intègre celle du balayage des possibilités à travers la gestion, l'étude des scénarios et la prise de décision. Cependant il faut noter que la *capacité de construire une coopération en phase d'élaboration* (Ibid.), qui peut se résumer à la *Co-élaboration* du projet urbain, est le point de ce management.

Ce besoin de management de la Co-élaboration vient du fait que la solution est fragmentée et chaque acteur détient non pas uniquement une partie de la solution mais aussi une partie du problème en lui-même. La phase d'élaboration d'un projet urbain, qui se caractérise par la prospective pour une construction de la stratégie, est cruciale, car comme l'exprime AVITABILE, une construction de faisabilité du projet urbain est la mise en œuvre d'une « *stratégie d'ensemble de la collectivité* », mais aussi le projet urbain peut être en lui-même un appui d'une stratégie urbaine et plus largement de territoire (AVITABILE A. 2005).

D'ailleurs le projet urbain *se démarque de la simple orientation* (Ibid.) par la nouveauté qu'il apporte par rapport à la planification urbaine, à savoir la prospective, c'est-à-dire la vision future de son objectif et il relève alors du *domaine de l'action* et non de *l'imagination* ; ainsi prospecter dans le projet urbain c'est voir les objectifs et *le chemin pour y accéder* en d'autres termes déterminer le dessein et planifier sa réalisation et suivre son développement.

Pour ceci la réponse au QUINTILIEN¹⁰³ est essentielle, il résume les questions du contenu et du chemin d'accès du projet urbain. Donc il faut répondre aux QUINTILIEN (appelé aussi le QOOQCPC) qui est la constitution de la prospective, à travers la détermination du contenu (QUOI ?) et du chemin d'accès et des ressources à mettre en œuvre (QUI ? QUAND ? Où ? COMBIEN ? COMMENT ?).

¹⁰³ Cet outil sera développé dans le chapitre suivant.

Manager la dimension de prospective réside alors dans le management du contenu et de sa coproduction ainsi que le management du chemin d'accès c'est-à-dire la façon de réaliser les objectifs formalisés dans le contenu.

Les managements de ces deux points (contenu et chemin d'accès) doivent aller de pair afin de ne pas faire avancer l'un au détriment de l'autre et pour qu'il y ait une concordance entre ce que l'« *on veut faire* », ce que l'« *on peut faire* » et ce que l'« *on va faire* ».

4.2.1.1. Manager le contenu et sa coproduction

Appelé aussi le management conceptuel, manager le contenu c'est l'élaboration du contenu et l'organisation des acteurs qui participent à sa production tout en pilotant la phase d'élaboration et d'étude en coordonnant les visions et facilitant la communication. Autrement dit, c'est explorer les idées et les formuler tout en les évaluant et étudiant leurs faisabilités, entre autres, c'est détecter les opportunités et les besoins, ensuite comparer les choix et les scénarios et prendre les décisions stratégiques pour produire le contenu du projet urbain.

Le contenu est synonyme de l'énoncé des objectifs à atteindre, attentes et enjeux du projet urbain qui se traduisent en termes d'actions concrètes, sans ce contenu bien déterminé, le projet urbain devient un simple **laisser faire ou un scénario de fil de l'eau** où il n'est pas question d'intervention organisée et réfléchie.

Dans le cas du projet urbain, le contenu ou contenu-programme (les deux notions sont utilisées) est le document final produit comportant le contenu du projet urbain détaillé sous forme de programme. Ce document doit comporter les éléments suivants (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) : le profil du projet, résumé du projet, exposé du contexte et de la problématique, description du projet, description des partenaires du projet, modalité du suivi du projet, faisabilités et durabilité du projet, estimation des coûts du projet, budget prévisionnel et montages financiers proposés. Ces éléments sont réduits à trois produits selon A AVITABILE¹⁰⁴ : le programme ; la préfiguration et le processus de réalisation (AVITABILE A. 2005).

Manager le contenu se base sur l'étude des perspectives ainsi que les divers scénarios d'évolutions qui se présentent et en choisir celui qui peut être intégré dans la stratégie d'ensemble de la ville ou du territoire. Dans cette étape, la programmation urbaine¹⁰⁵ est aussi un outil qui consolide la démarche du projet urbain et aide la planification stratégique dans son échelle temporelle mais aussi spatiale.

Il faut cependant, se rappeler que le contenu du projet urbain n'est jamais fixe, il se doit d'être évolutif avec les ajustements qui peuvent découler des changements socioéconomiques et du

¹⁰⁴ Revoir chapitre 2.

¹⁰⁵ Rappelons que la programmation urbaine consiste en l'analyse des besoins et demandes des usagers et d'un territoire, le dimensionnement de ces besoins et l'organisation de leurs réponses. Voir chapitre 2.

contexte lui-même. Ce contenu doit être flexible en s'adaptant et s'enrichissant à fur et à mesure mais sans s'éloigner pour autant des objectifs initiaux.

4.2.1.2. Manager le chemin d'accès

Dans la dimension de prospective, nous entendons par manager le chemin d'accès la planification du processus de conception et de réalisation du projet urbain, en d'autres termes « *d'en appréhender les modes opératoires et moyens de mise en œuvre, stratégie de réalisation, partenariat, modalités techniques, foncières et financières, ..., procédures administratives* » (AVITABILE A. 2005. P84). Appelé aussi « *management organisationnel* », il est indispensable, puisqu'il est la réponse à la question du comment réaliser l'objectif ? En d'autres termes il s'agit de *bâtir la stratégie permettant de l'atteindre* (JOLY M & MULLER J. L. 1994).

Ainsi, le management du chemin d'accès ou le management organisationnel recouvre la précision des moyens à mettre en œuvre, les rôles des acteurs et la communication entre eux. Nous pourrions considérer le management organisationnel comme une planification, mais qui peut s'exercer sur plusieurs niveaux de management, stratégique lorsqu'il s'agit de déterminer les échéanciers et les coûts globaux, tactique lorsqu'il s'agit d'aller vers le détail, et dans tous les niveaux lorsqu'il s'agit d'organiser les acteurs et de faciliter la communication.

Synthèse

Le management de la prospective se situe entre le niveau stratégique du management, le niveau tactique et le niveau opérationnel à travers ses deux axes à savoir **le management du contenu et le management du chemin d'accès**. En effet, pour manager les dimensions de prospective, il faut être muni d'outil d'aide à la clarification des besoins, attentes et demandes des usagers et de développement du territoire, à savoir la programmation urbaine et architecturale, le marketing ou l'analyse des usagers et les outils de visualisation des développements et des scénarios. Mais aussi les outils de gestion des ressources dans le but de détermination du chemin d'accès à ce futur désiré et enfin, les outils d'opérationnalisation, de suivi et de monitoring permettant une capitalisation et une évaluation.

4.2.2. Management de la participation

Après avoir abordé la question de la multiplicité d'acteurs dans le projet urbain, et de la participation dans le chapitre 2, la nécessité du management de cette dimension est mise en lumière ; Manager la participation revient à manager les acteurs et leurs interventions en gardant en tête que « *Chacun son métier, mais tous ensemble* » (JOLY M & MULLER J. L. 1994). Il s'agit de l'organisation des acteurs et la détermination des rôles et responsabilités, mais avant ceci, il faut créer un référentiel commun afin de mettre tous les acteurs sur la même longueur d'onde, ce référentiel peut être (est le plus souvent) le plan de management de projet.

Le management de la participation peut être situé dans les niveaux de management tant stratégique, tactique qu'opérationnel, à chaque fois qu'il y ait une multitude d'acteurs il doit y avoir le management de la participation. Il s'agit réellement de manager **les acteurs et leur concertation**.

« C'est un prérequis majeur pour l'organisation de la démarche du projet urbain que d'avoir une représentation d'ensemble de la chaîne d'acteurs impliqués ou à impliquer, directement ou indirectement par le projet » (AVITABILE A. 2005. P142). Ainsi, tous d'abord, il faut déterminer, détecter et identifier tous les acteurs du projet urbain et veiller à n'en oublier aucun.

Ensuite, Manager l'organisation des acteurs, c'est situer l'intervention de chaque acteur déjà identifié dans le temps et déterminer le rôle qu'il doit jouer. Le management classique stipule que l'organisation est de structure linéaire et hiérarchique et que les relations entre les divers niveaux sont peu (FAVARI E. 2012). Cependant, cette organisation a démontré qu'elle est inopérante dans le cas du projet urbain (revenir au chapitre 2). Ainsi le management du projet urbain doit tenir compte du fait que l'organisation ne peut être simplifiée et réduite à un schéma vertical facile à manager. Il doit permettre une combinaison entre une structure verticale et une autre horizontale et organiser les acteurs de manière à éviter et anticiper les conflits, faciliter les échanges et rendre fluide la communication, dans une recherche de consensus.

Le management des acteurs est considéré comme une importante partie du management stratégique et du management opérationnel dans le projet urbain. Le management se doit d'établir les priorités en matière des besoins des acteurs mais aussi il se doit de créer un environnement favorisant la participation et le partage des connaissances et compétences pour le succès du projet (BURKE R. 1999).

Synthèse

Manager la participation c'est manager les acteurs à travers la recherche du consensus. Cette recherche passe par la confrontation entre, d'abord, les intérêts des acteurs et les objectifs du projet, puis leurs interventions et leurs rôles respectifs pour enfin arriver à un consensus ou un compromis qui pourra satisfaire tout le monde, ainsi manager la participation c'est articuler intérêts, contribution, contenu et décision à la fois. C'est pour cette raison qu'« il y aura lieu pour le manager de projet d'articuler la conception du contenu au processus décisionnel et à la dynamique des acteurs associés ou consultés » (AVITABILE A. 2005. P201) et ce dans un ultime but de mener à bien le projet.

4.2.3. Management du partenariat

Le projet urbain est bien plus grand pour qu'une seule personne, une commune ou un organisme puisse l'élaborer et le réaliser à lui seul. Les fonds (fonciers et financiers) pour le projet urbain sont souvent grands et doivent être constitués en partenariat avec les détenteurs de fonds privés, manager le partenariat augmente les chances de réussite du projet urbain. Ce management (appelé aussi management de pré-commercialisation) est :

1. La recherche de partenaires qui peuvent (opportunité) ou qui ont (faisabilité) des intérêts qui s'accordent avec ceux du projet urbain, le marketing¹⁰⁶ joue ainsi un rôle très important dans cette prospection et recherche de partenaires ;
2. La négociation : sachant que ces partenaires poursuivent un objectif commun mais aussi des objectifs individuels et qu'ils ne sont pas des altruistes, il faut veiller à ce que des négociations puissent garder les objectifs du projet et les mettre en avant comme étant intérêt premier, ensuite des ajustements peuvent être considérés pour décrocher ces partenariats ;
3. L'étude de risques liés au partenariat, puisque la réussite et l'échec du projet sera partagé, ainsi les risques le sont aussi ;
4. La Contractualisation qui est une procédure et un outil pour permettre la transparence mais aussi assurer les objectifs communs du projet et les objectifs individuels des partenaires.

Le management du partenariat utilise les techniques et méthodes de management des contrats qui facilite l'établissement des normes et s'assure que la procédure soit un succès.

Synthèse

Le management de partenariat intervient, comme le management de la participation, dans les niveaux tant stratégique, tactique qu'opérationnel du projet, puisque les partenaires peuvent intervenir dans des phases différentes et en plus de cela les risques liés au partenariat peuvent apparaître à n'importe quelle phase. Ainsi, le management de partenariat s'attache à l'identification et la recherche des partenaires, la négociation avec eux en étudiant les risques associés et la gestion des contrats de partenariat.

¹⁰⁶Rappelons que le marketing ou L'art de vendre n'est pas uniquement attirer des investisseurs et partenaire pour le projet mais aussi *identifier les besoins humains et sociaux puis y répondre de manière rentable* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012), ainsi, le but ultime du marketing est de comprendre le client et appréhender ses besoins. Le marketing urbain alors n'intervient pas uniquement dans le management du partenariat mais aussi dans le management de la prospective puisqu'il s'occupe de l'étude des destinataires, usagers, clients et citoyens. Pour plus de détail voir le chapitre précédent.

4.3. Manager un projet urbain durable : les domaines de management

4.3.1. Les dix domaines de management de projet

Les dix domaines de management dont nous avons développé les principes dans le chapitre précédent sont alors à distribuer sur ces trois dimensions, l'interaction entre les domaines et entre les dimensions du projet urbain est à prendre en compte, de tel sorte que certains domaines de management s'appliquent à différentes échelles du projet urbain et à différentes dimensions. Sans oublier que ces domaines sont intégrés aussi aux trois niveaux de management et agissent différemment d'un niveau à un autre.

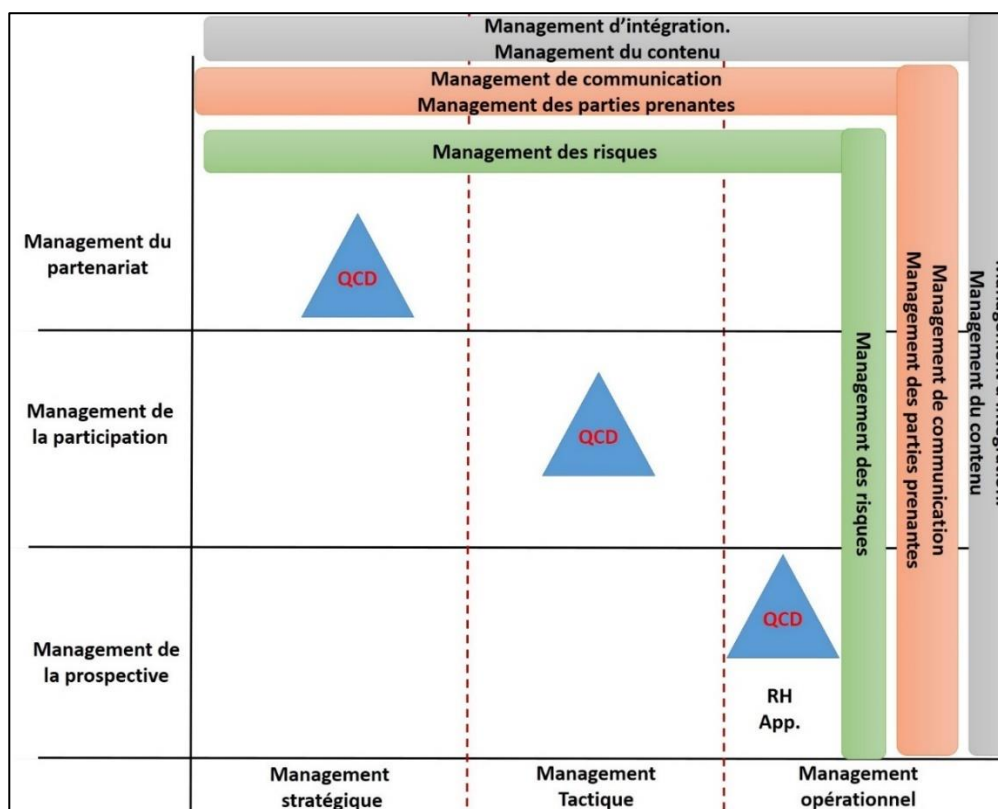


Figure 38 intégration des domaines de management dans les niveaux et les dimensions du management du projet urbain (Auteur)

QCD= triangle d'Or du projet, management de la qualité, coût et délais

RH= management des ressources humaines

App.= management des achats et approvisionnements.

Le management de l'intégration est d'abord initié au niveau stratégique puisqu'il permet d'organiser la phase du montage stratégique et de la conception du projet et se poursuit dans les niveaux tactiques et opérationnels tout en s'intégrant dans les trois dimensions du projet.

Le management de contenu est aussi essentiel dans le niveau stratégique, il permet de savoir sur quoi doit porter le projet et quels sont les permettre d'actions, cependant, il intervient différemment quand il est intégré dans le niveau tactique et opérationnel, puisqu'il s'agit de

plus de détails, aussi il touche les trois dimensions puisque l'élaboration du contenu est faite par plusieurs acteurs et que ce contenu doit être Co-élaboré.

Le management des communications et des parties prenantes doit être aussi intégré aux différents niveaux mais aussi aux différentes dimensions, puisqu'il s'agit d'organiser et de transmettre les informations et des acteurs, qui interviennent dans différentes phases.

Le management des risques est de même, il intervient dans les divers niveaux et dans différentes dimensions, puisque les risques sont différents en allant d'une phase à une autre mais aussi, les risques peuvent surgir à n'importe quel moment.

Le management du QCD intervient dans tous les niveaux cependant différemment, puisque dans le niveau stratégique, la détermination des coûts et des délais sont généraux (coût global et calendrier général) et pour la qualité, on parle de qualité du contenu programme. Ensuite dans les niveaux tactique et opérationnel ces coûts et délais deviennent plus détaillés (coût et délais par secteur, par projets, par opérations, par action, par phase...) et pour la qualité on parle de la qualité de réalisation et qualité du produit urbain.

Le management de la qualité, des coûts et des délais doit se faire en coordination avec le management des 3Ps puisqu'il faut de la prospective pour prendre conscience des ressources dont dispose le projet, les besoins de financement et les opportunités, ensuite le management de la participation et du partenariat pour le calcul des besoins et des délais mais aussi pour le montage financier.

Le management des ressources humaines et de l'approvisionnement est intégré au niveau opérationnel puisqu'on parle de ressources pour la réalisation des actions, projets et opérations, et non des parties prenantes (acteurs) et pour les approvisionnements, on parle de matériaux et matériels pour la réalisation. Cependant, ces deux domaines doivent être appréhendés par la prospective pour savoir la disponibilité et l'offre du marché concernant les ressources humaines spécialisées et les approvisionnements spécifiques surtout lorsqu'il s'agit d'une réalisation technique.

4.3.2. L'importance de la communication

L'importance de la communication dans le projet a été clairement définie par C. MIDLER en disant que « *L'art du projet implique de susciter les échanges entre tous ceux qu'on a réussi à enrôler, afin de multiplier l'exploration des combinaisons, rechercher les compromis optimaux, les points d'accord possibles* » (MIDLER C. 1998). Dans la même perspective, et sachant que le projet urbain implique une panoplie d'acteurs, la communication et la circulation de l'information entre eux est un point crucial.

Le but du management de la communication est de faciliter et de permettre cette bonne communication. Le management de communication est un facteur de réussite du management global du projet. En effet, il a en charge de générer, distribuer, rapporter et stocker des informations qui doivent être suffisantes en qualité et en quantité correspondant à chaque acteur du projet. En effet, dépendant de l'acteur en question, la quantité et la qualité des informations

diffèrent puisque chaque acteur possède un besoin en informations qu'il faut satisfaire mais qu'il ne faut pas dépasser puisque trop d'informations peuvent nuire surtout lorsqu'il s'agit de la prise de décision, quant à la qualité des informations, c'est le niveau intellectuel et position de l'acteur conjugué à son besoin en information qui détermine cette qualité. De cette façon, le partage et le contrôle des informations est assuré avec un dictionnaire assurant à son tour un référentiel et un vocabulaire commun. Néanmoins, il est à noter que « *la « bonne communication » n'est pas l'absence de tensions, celle où les conflits sont redoutés et refoulés* » (MIDLER C. 1998), en effet, l'existence même de la tension est révélateur de communication, puisque les différends sont exprimés de manière explicite afin d'être gérés et managés.

Le mauvais management de communication dans le projet peut avoir des impacts irréversibles sur la qualité, les délais de réalisation et bien évidemment le coût du projet. Dans la plupart des cas, ces problèmes sont dus à la non identification en amont de toute la chaîne d'acteurs. Plusieurs chercheurs ont mis en évidence l'importance de n'oublier aucun maillon (acteur) dans cette chaîne (notamment AVITABILE A, FAVARI E). En effet l'apparition d'un nouvel acteur à mi-chemin est souvent synonyme de conflit, alors le management de communication doit se charger de cet impératif bien en amont du processus. Le plus souvent, cet acteur oublié (mis à l'écart) est le citoyen, après la mise en œuvre du processus de réalisation, il réclame d'être informé, il s'oppose à certaines conditions ou au projet en lui-même et ceci entraîne des répercussions sur les délais de réalisation, sur le plan préétabli et même sur le contenu du projet ceci renvoie ainsi à la nécessité déjà exposée celle d'impliquer le citoyen en amont du projet. Le fait est que « *La participation active des citoyens au projet est l'instrument le plus puissant pour réduire les conflits dans la phase de construction* » (FAVARI E. 2012. P12). Citons alors l'exemple du projet de tramway de New Florence où la communication n'a pas été managée autrement dit n'a pas été efficace, tel que les répercussions qu'a provoqué la mauvaise communication ou plus exactement la communication retardée ont été d'ordre de changement du tracé et une perte de temps sans oublier les répercussions sur le coût du projet. Plusieurs autres exemples existent, Ainsi, nous pouvons conclure que plutôt le citoyen est impliqué mieux c'est, mais cette implication ne se réduit pas au citoyen elle devrait s'étendre à tous les acteurs.

Synthèse

Le management de la communication est un facteur qui accélère le déroulement du projet et permet de faciliter la concrétisation des actions tout en garantissant la circulation des informations nécessaires tant à l'acceptation du projet et son appropriation que à sa bonne réalisation. Il doit être intégré dans tous les niveaux du projet, il est essentiel lorsqu'il s'agit de l'établissement de la stratégie et dans la réalisation des actions, cependant, il est plus crucial au niveau tactique ou il s'agit de traduire la stratégie et de rapporter et décoder les réalités du terrain. L'interface entre stratégie et opérationnel se fait par un passage d'informations descendantes et ascendantes, ce passage doit être fluide et facile, ainsi, le management de la communication prend tout son intérêt dans le niveau tactique (ceci ne diminue pas son importance dans les autres niveaux).

4.4. Manager un projet urbain durable : les outils

La méthode est définie souvent comme étant une manière d’agir ou l’ensemble des procédures, des démarches précises adoptées permettant d’arriver à un résultat (ANGERS M. 1997) et c’est aussi la réponse à la question de *comment atteindre un objectif* (Ibid.), et l’outil ou la technique sont les instruments de travail répondant à la question *par quel moyen atteindre ces objectif* (Ibid.). Ainsi, manager un projet urbain doit être en mesure de se servir et de créer des méthodes et outils qui aident à analyser, concevoir et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour mener le projet urbain de bout en bout.

Le management qui est une pratique nouvelle dans le monde urbain, s’imprègne et utilise des méthodes qui proviennent du management des entreprises, certains de ces outils et méthodes sont tout à fait applicables et ont donné leurs fruits sur plusieurs stratégies urbaines et projets urbains.

Dans ce qui suit, la lumière sera mise sur les méthodes et outils de management qui sont applicable et en faveur du projet urbain. Cependant, l’étalement sera fait uniquement sur les méthodes et outils que nous allons appliquer sur notre cas d’étude en matière d’analyse et d’évaluation.

Une lecture transdisciplinaire et une transposition des méthodes, utilisées dans le monde des entreprises en étant adaptable et compatible avec les spécificités des études urbaines, ont été effectuées afin de cerner ces méthodes et outils.

4.4.1. Les méthodes et outils du management de projet urbain : entre niveaux et dimensions du management

Tableau 21 Les méthodes et outils du management de projet urbain : entre niveaux et dimensions du management (Auteur)

Management stratégique	Management tactique	Management opérationnel
Management de la prospective et participation : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse, diagnostic et évaluation (partagée) <ul style="list-style-type: none"> • Analyse SWOT • Le benchmarking • Le questionnement des experts DELPHI • Le QUINTILIEN (Le QQQQCPC) • L’analyse stratégique • L’arbre à objectifs 		

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réflexion <ul style="list-style-type: none"> • Méthode de planification des projets par objectifs (PPO) • Focus group • Le diagramme d'ISHIKAWA • Le brainstorming • L'arbre de cause à effet • The affinity Diagramm • Le diagramme de Pareto ➤ Aide à la prise de décision <ul style="list-style-type: none"> • SMART • Arbre de décision 	
<p>Le management de la prospective, de la participation et du partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisation et acteur <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse des jeux d'acteurs MACTOR • Matrice des responsabilités • Organizational network analysis • organizational networks mapping • stackholders analysis ➤ Planification, Pilotage et suivi <ul style="list-style-type: none"> • PERT • GANTT • Procédure OPC • Tableau de bord • reporting 	

Ces méthodes et outils sont complémentaires les uns des autres et apportent des enseignements tel que les outputs des uns peuvent être des inputs des autres. L'utilisation de ces outils diffère d'un contexte à un autre et ce selon l'objectif poursuivie.

La démarche		7. Consolider l'amélioration					
		6. Vérifier les résultats					
		5. Mettre en oeuvre la solution					
		4. Rechercher des solutions et en choisir une					
		3. Rechercher et vérifier les causes					
		2. Poser le problème					
		1. Identifier les problèmes et en choisir un					
Les outils	Q.Q.O.Q.C.P.	+	+		+		+
	Remue-méninges	+	+	+	+		
	Canevas d'entretien	+	+	+	+	+	
	Feuille de relevé		+	+		+	+
	Diagramme 80/20	+	+	+			+
	Diagramme causes-effet			+			
	Critères de choix	+			+		
	Plan d'action				+	+	+
	Planning à barres				+	+	+
	Diagramme des affinités	+	+				
	Diagramme en arbre				+		

Figure 39 tableau récapitulatif des occasions d'utilisation de certains outils de management (Ministère de l'équipement, des transports et du logement France. 2001)

Nous allons présenter cinq de ces méthodes et outils pour lesquels nous avons opté en raison de leur compatibilité avec notre approche d'évaluation du cas d'étude (PMMC) sous l'angle des trois dimensions du projet urbain durable (Prospective, Participation et Partenariat). Ces méthodes et outils sont : le QQOQCP ; le MACTOR ; La méthode de causes à effets avec ses trois outils : l'arbre de cause, le diagramme d'Ishikawa et l'arbre à problèmes ; la DELPHI et le benchmarking.

4.4.2. Les outils d'analyse

4.4.2.1. Le QQOQCP

Il est vrai que la bonne définition d'un problème donné constitue à moitié sa résolution. Cela est formulé par le proverbe « *un problème bien posé est déjà à moitié résolu* ». En effet, être confronté à des problèmes et des contraintes fait partie du quotidien de tout projet, le plus souvent les solutions ne sont pas évidentes, alors quand ces problèmes sont complexes, ils nécessitent une grande et bonne compréhension de la situation. Ainsi, comme il existe des méthodes de résolution des problèmes, il existe aussi des méthodes d'aide à la compréhension et la pose de problème ; le QQOQCP en fait partie.

Le QQQQCP est une méthode qui « *permet d'avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels* »¹⁰⁷. Ainsi, elle est une méthode de définition et de résolution du problème.

Son objectif est d'éclaircir une situation donnée ou décrire un process et planifier les actions. Ainsi, cette méthode permet:

- ✓ La définition des priorités,
- ✓ La répartition des responsabilités,
- ✓ L'analyse d'une activité,
- ✓ La description d'un problème ou d'une situation,
- ✓ La vision générale de toutes les dimensions du problème.

a) L'usage de la méthode QQQQCP

La QQQQCP est utilisé généralement pour *structurer une procédure ou pour construire efficacement une action corrective*¹⁰⁸. Elle contribue dans le développement complémentaire d'un brainstorming si elle est utilisée par un groupe de travail mais cela n'exclue pas la possibilité de son utilisation par une seule personne.

b) Comment mettre en œuvre la méthode ?

La méthode du QQQQCP est mise en œuvre par l'adoption d'une attitude interrogative systémique¹⁰⁹ et cela en posant les questions qui constituent l'acronyme QQQQCP à savoir

- QUI?
- QUOI?
- OU?
- QUAND?
- COMMENT?
- POURQUOI?
- COMBIEN?

Cette méthode peut être appliquée à plusieurs étapes du projet selon l'objectif attendue. Ainsi, Elle peut être mise en œuvre pour¹¹⁰ :

- ✓ Poser le problème,
- ✓ Rassembler des informations et les mettre en forme,
- ✓ Chercher des idées, des causes possibles, des solutions...
- ✓ Préparer un plan d'action...

¹⁰⁷ <http://www.ouati.com/qgoqcp.html>

¹⁰⁸ http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id_dossier=57&PHPSESSID=8af7cbbd1553fd3315d62c0cdf2975dc

¹⁰⁹ <http://www.ouati.com/qgoqcp.html>

¹¹⁰ http://gii.polytech.up.univ-mrs.fr/deuterium/page_guide.php?num_page=442

Les questions à poser se développent comme suit (avec des exemples de question et de cibles) 8 :

Tableau 22 Le QOOQCP (Auteur d'après http://gii.polytech.up.univ-mrs.fr/deuterium/page_guide.php?num_page=442)

<i>La question</i>	<i>Objectif</i>	<i>Exemple des questions à poser :</i>	<i>Exemple des cibles:</i>
➤ Quoi ?	Cette question est posée pour décrire d'une meilleure façon la situation ou le problème.	<ul style="list-style-type: none"> • De Quoi s'agit-il? • Quel est l'état de la situation ? • Quelles sont les caractéristiques? • Quelles sont les conséquences? • Quel est le risque? 	<ul style="list-style-type: none"> • les Actions • les procédés • les Objets • les méthodes • les opérations
➤ Qui ?	Cette question concerne les acteurs, exécutant ou participant au projet.	<ul style="list-style-type: none"> • Qui est concerné? • Qui a le problème? • Qui est intéressé par le résultat ? • Qui est concerné par la mise en œuvre ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable, victime, acteur ... • Unités de production, services ... • clients, opérateurs, fournisseurs ... • Compétence, qualification...
➤ Où ?	Cette question concerne la description des lieux.	<ul style="list-style-type: none"> • Où cela se produit-il ? • Où le problème apparaît-il ? • Dans quel lieu? • Sur quelle machine? 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieux, local, distance ... • service, atelier ... • Poste, machine...
➤ Quand ?	on pose cette question pour bien définir les temps.	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis quand vous avez ce problème ? • Quand cela apparaît-il? • Quand le problème a-t-il découvert ? • Quelle est sa fréquence? • Quand se produit le risque ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mois, jour, heure, • Moments, périodicité, fréquence, prévisibilité • Durée, planning, délais

➤ Comment ?	C'est la description de la manière ou de la méthode.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment se produit le problème ? • De quelle manière? • Dans quelles conditions ou circonstances ? • Comment procède-t-on? • Avec quelles méthodes, quels moyens ? • Comment mettre en œuvre les moyennes nécessaires ? • Avec quelles procédures? 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode, modes opératoires, Organisation du travail. • Procédures, règlements, consignes. • Equipements, matière première.
➤ Pourquoi ?	Cette question peut se poser à la suite des autres questions mais il convient aussi de la poser pour toutes les questions Quoi ? Qui? Où? Quand? Comment? Pourquoi? Pour faire l'analyse critique.		

4.4.2.2. La méthode d'analyse des causes / effets et l'arbre de causes

Dans le management de tous projet, nous sommes souvent dans une situation de prévention, de planification, de suivi, mais aussi dans une situation de recherche de solutions pour un problème ou erreurs de mise en œuvre du projet. Ainsi, plusieurs méthodes de recherche de solution sont à considérer dont la recherche de causes qui aide non seulement dans cette recherche de solutions mais aussi aide dans la prévention future, l'analyse des risques et l'évaluation de la démarche de projet.

Cette méthode peut être mise en œuvre à travers plusieurs outils dont les plus connues sont : l'arbre des causes, le diagramme d'Ishikawa et l'arbre à problème complété par l'arbre à objectifs.

Sachant que « *Il ne peut y avoir de bonnes solutions sans causes clairement définies* » (TERRIER C, 2012), cette étude des causes a pour objectif de déterminer les causes d'un problème ou d'une situation et pour aboutir à un résultat fiable, cette recherche de causes ne doit pas concerner les coupables et pour cela, il faudra « *rester objectif et s'en tenir au fait sans quoi les personnes peuvent mentir ou à dissimuler des informations pour se protéger ou protéger des collègues* » (Ibid.).

L'étude et l'analyse des causes commence tous d'abord par l'observation des faits et cela en utilisant plusieurs techniques entre autres l'étude et l'exploitation des documents du projet, l'enquête, le questionnaire, l'interview, ...etc.

Ensuite la mise en œuvre d'un des outils de cette recherche de cause :

L'arbre des causes

Puisqu' « *Un problème a rarement une cause unique, il résulte fréquemment d'un enchaînement de causalités* » (Ibid.), il faudra reconstruire cette causalité, ainsi, l'arbre des causes est un outil de visualisation *chronologique des dysfonctionnements* (Ibid.) et de cette causalité.

Ainsi, pour la reconstitution de l'arbre des causes, il faut juste recueillir les réels et les ordonner de manière à créer un arbre tel que pour chaque cause, on doit déterminer les causes qui ont mené à son apparition.

4.4.2.3. Le Diagramme d'Ishikawa

Différemment de l'arbre des causes qui se focalise sur l'enchaînement des causes, le diagramme d'Ishikawa *visualise les causes possibles d'un problème* tout en définissant les effets de celle-ci. Ainsi, il permet de *déterminer les moyens pour y remédier* (Ibid.).

Ces causes, une fois déterminées, sont analysées sous la lumière de la loi des 5M ((Matière, Main d'œuvre, Matériel (équipement ou machine), Méthode, Milieu (environnement)). Cette loi s'est étendue au 6M voir 7M¹¹¹ qui sont le Management et les Moyen financiers. Ces deux M constituent *des facteurs intéressants, notamment dans les domaines immatériels, les services, gestion de projets, logiciels par exemple*¹¹². Le classement des causes est usuellement fait selon cette loi, cependant, selon la commodité, la conception d'autre mode de classement est à envisager (Ministère de l'équipement, des transports et du logement France. 2001).

Pour Construire un diagramme d'Ishikawa, nous pouvons procéder comme suit (Terrier C, 2012) :

- Énoncer clairement et de façon précise le problème et ses effets
- Lister toutes les causes susceptibles de concerner le problème.
- Classifier : classer les causes selon des familles

Problèmes liés aux *produits et matières* utilisés.

Main d'œuvre : Problème de compétence, d'organisation, de management.

Matériel : Problèmes provenant des machines et équipements utilisés.

Méthode : Problèmes provenant des procédures ou modes opératoires utilisés.

Milieu : Problèmes provenant de l'environnement : lumière, bruit, poussière, lieu, signalétique etc.

- Construction du diagramme

¹¹¹ http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Diagramme_d_ISHIKAWA.htm

¹¹² Ibid.

1. Placer une flèche horizontalement, pointée vers le but recherché.
2. Regrouper les causes potentielles en familles (les 5 M)
3. Tracer les flèches secondaires horizontales correspondant aux causes potentielles identifiées pour chaque famille

Cet outil est simple d'utilisation avec la possibilité d'enrichissement au fur et à mesure de l'avancement de la recherche des causes, cependant, il ne permet pas la représentation des relations logiques entre les éléments identifiés¹¹³.

4.4.3. Les outils de consultation et d'évaluation

4.4.3.1. Le MACTOR

Dans tout projet, les acteurs jouent un rôle prépondérant, spécifiquement dans le projet urbain. Les acteurs sont un élément qui détermine souvent la réussite ou l'échec du projet ; ainsi, l'étude de leurs stratégies, leurs rôles, leurs responsabilités est important, mais il est d'autant plus important l'étude des relations entre eux et les rapports de forces qui peuvent y exister. La réussite du projet dépend souvent de l'adhésion des acteurs, de leur travail collectif, alors si une divergence de vision et d'objectifs existe, un problème de mise en œuvre existerait sûrement. D'où l'importance d'étudier et d'anticiper ces divergences et convergence afin de prévenir les conflits d'intérêt qui peuvent exister. Une des méthodes la plus utilisée pour l'analyse des stratégies d'acteur est le Mactor développée dans le laboratoire d'Innovation et de prospective Stratégique et d'Organisation LIPSOR¹¹⁴.

La méthode Mactor est une méthode qui analyse la stratégie et les jeux d'acteur, elle « *éclaire les jeux d'alliance et de conflits potentiels entre les acteurs* »¹¹⁵, cette méthode permet¹¹⁶ :

- D'estimer les rapports de force entre acteurs
- D'étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés.

a) L'usage de la méthode Mactor

Le Mactor est utilisé généralement comme outils d'aide à la décision pour un acteur donné « *pour la mise en place de sa politique d'alliances et de conflits* »¹¹⁷, cependant, il peut aussi

¹¹³ http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Diagramme_d_ISHIKAWA.htm

¹¹⁴ <http://www.lapropective.fr>

¹¹⁵ http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iaat.org%2Ftelechargement%2Fguide_methodo%2F4_3_mactor.pdf&ei=HzaHVdviDYyxUa-3tMgH&usg=AFQjCNHwMCCDVZGg151t0AAPcp3AAzUobQ&sig2=hjhz7ij6XC2CPXZnHKXJkw&bvm=bv.96339352,d.d24

¹¹⁶ http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Methode_MACTOR.htm

¹¹⁷ Ibid.

être utilisé pour une analyse des jeux d'acteurs et évaluation des conséquences des divergences et convergences sur le projet.

b) Avantages et inconvénients (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) :

+Outil opérationnel (il complète en grande partie l'insuffisance méthodologique entre la construction du tableau de stratégie des acteurs, son exploitation et l'élaboration de scénarios pertinents)

+ Représentation claire des stratégies et jeux d'acteurs quel que soit leurs nombres ;

+ Il prend en compte la richesse et la complexité des informations à traiter ;

-difficulté de récolte d'information (équivoque des propos d'acteurs) ;

-confidentialité des informations (réticence des acteurs à révéler leurs projets stratégiques et leurs moyens d'actions externes) ;

-un temps d'analyse très long des résultats (2 à 5 mois)

c) Comment mettre en œuvre la méthode MACTOR :

La démarche de mise en œuvre du MACTOR se fait en 7 étapes¹¹⁸ :

Construire un tableau « stratégie des acteurs » : la première phase de la mise en œuvre du MACTOR est la construction d'un tableau d'acteurs où on élabore d'abord les cartes d'identité de chaque acteur (ses finalités, objectifs, projets en développement et en maturation, ses motivations, contraintes et moyens d'action internes (cohérence), son comportement stratégique passé (attitude)) tout en analysant les moyens d'actions dont il dispose.

Identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés : les enjeux stratégiques peuvent être déterminés par la confrontation des acteurs, leurs stratégies et leurs moyens d'actions. Ces enjeux représentent *les champs de bataille*¹¹⁹ des acteurs

Positionner les acteurs sur les objectifs et repérer les convergences et les divergences (positionnement simple) : Il s'agit dans cette étape de décrire dans une matrice "**acteurs x objectifs**" l'attitude actuelle de chaque acteur par rapport à chaque objectif en indiquant son accord (+1), son désaccord (-1) ou bien sa neutralité (0).

¹¹⁸ http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Methode_MACTOR.htm

¹¹⁹ http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iaat.org%2Ftelechargement%2Fguide_methodo%2F4_3_mactor.pdf&ei=HzaHVdYyxUa-3tMgH&usq=AFQjCNHwMCCDVZGg151t0AAPcp3AAzUobQ&sig2=hjhz7ij6XC2CPXZnHKXJkw&bvm=bv.96339352,d.d24

Pour recenser les jeux d'alliances et de conflits possibles, la méthode Mactor précise le nombre et les objectifs sur lesquels les acteurs, pris deux à deux, sont en convergence ou en divergence.

Ainsi, dans cette phase nous pouvons aboutir à deux premiers graphes complets des convergences puis des divergences possibles (Matrice Acteur/Objectif MAO et Matrice Acteur/acteur MAA)¹²⁰. Ils permettent de visualiser des groupes d'acteurs en convergence d'intérêt, d'évaluer leur degré de liberté apparent, de repérer les acteurs les plus menacés potentiellement et d'analyser la stabilité du système.

Hiérarchisation des priorités pour chaque acteur (position évaluée) : Les graphes construits précédemment restent assez élémentaires puisqu'ils ne prennent en compte que le nombre de convergences et de divergences d'objectifs entre acteurs. Pour rapprocher le modèle de la réalité, il convient de tenir compte également de la hiérarchie des objectifs pour chaque acteur. On évalue ainsi l'intensité du positionnement de chaque acteur à l'aide d'une échelle spécifique.

Évaluer les rapports de forces des acteurs : On construit une matrice des influences directes entre acteurs à partir du tableau stratégie des acteurs en valorisant les moyens d'action de chaque acteur. Les rapports de force sont calculés par le logiciel Mactor en tenant compte à la fois des moyens d'actions directs et indirects (un acteur pouvant agir sur un autre par l'intermédiaire d'un troisième).

Nous aboutissons alors à un plan influence-dépendance des acteurs. L'analyse des rapports de force des acteurs met en avant les forces et les faiblesses de chacun de ces acteurs, leurs possibilités de verrouillage, ...

Intégrer les rapports de force dans l'analyse des convergences et divergences entre acteurs : Dire qu'un acteur pèse deux fois plus qu'un autre dans le rapport de force global, c'est implicitement donner un poids double à son implication sur les objectifs qui l'intéressent. L'objet de cette étape consiste justement à intégrer le rapport de force de chaque acteur à l'intensité de son positionnement par rapport aux objectifs.

On obtient de nouveaux graphes des convergences possibles et des divergences entre tous les acteurs. La comparaison entre les séries de graphes permet d'observer la déformation des alliances et conflits potentiels tenant compte des hiérarchies des objectifs et des rapports de force entre acteurs.

Formuler les recommandations stratégiques et les questions clé de l'avenir : Par les jeux d'alliances et de conflits potentiels entre acteurs qu'elle met en lumière, la méthode Mactor contribue à la formulation des questions clés de la prospective et de recommandations stratégiques. Elle aide par exemple à s'interroger sur les possibilités

¹²⁰ Ibid.

d'évolution des relations entre acteurs, l'émergence et la disparition d'acteurs, les changements de rôles, ...

Les temps fort de la méthode Mactor peuvent se résumer comme suit : ¹²¹

- ✓ La Matrice Acteur/Acteur : qui détermine l'influence entre les acteurs ;
- ✓ La Matrice Acteur/objectif : qui position les acteurs vis-à-vis des objectifs ;
- ✓ Interprétation des résultats : qui concerne * l'influence et dépendance, *les rapports de forces, *convergence et divergence des objectifs des acteurs et *la proximité entre les acteurs et les objectifs.

d) Exemple d'utilisation du MACTOR dans l'urbain

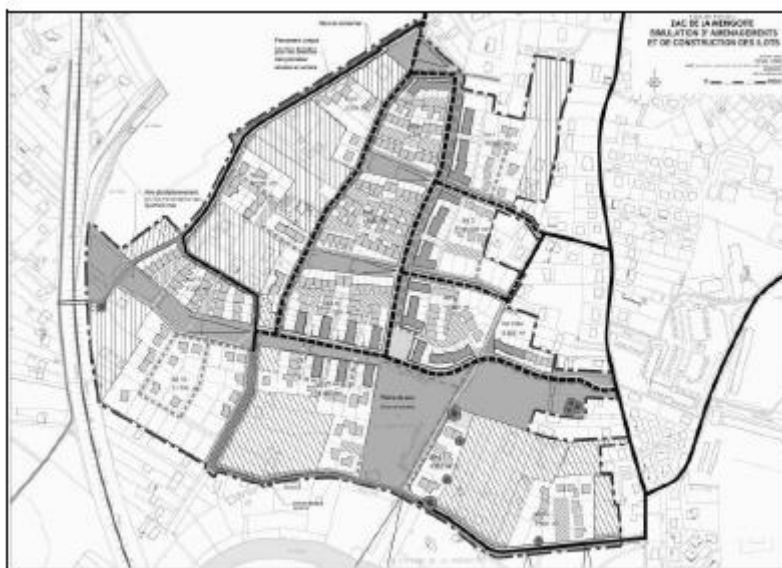


Figure 40 Plan d'aménagement de la ZAC de la Méricotte à Poitiers (DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G. 2007, p 5)

Une analyse sur les stratégies d'acteurs dans le cas de la ZAC de la Méricotte à Poitiers en France a été effectuée par DUFRASNE Emmanuel dans le cadre de sa recherche doctorale, dans cette analyse, la méthode Mactor a été utilisée pour la présentation et l'analyse des jeux d'acteurs concernant les enjeux de cette ZAC. Cette dernière a été au centre d'un projet urbain qui prévoyait plusieurs espaces structurants, des cheminements piétons et des grands boulevards.

Cette analyse avait pour objectif de *modéliser les relations et les jeux d'acteurs pour mieux connaître les modalités par les quelles se construit le projet afin de permettre de mieux*

¹²¹http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iaat.org%2Ftelechargement%2Fguide_methodo%2F4_3_mactor.pdf&ei=HzaHVdviDYyxUa-3tMgH&usg=AFQjCNHwMCCDVZGg151t0AAPcp3AAzUobQ&sig2=hjhz7ij6XC2CPXZnHKXJkw&bvm=bv.96339352,d.d24

s'organiser (DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G. 2007) dans un premier temps ensuite l'évolution de l'étude a conduit à la construction des scénarios.

Les étapes suivies pour cette analyse sont les étapes usuelles du Mactor, ainsi elles se résument comme suit :

- L'identification des acteurs et des objectifs :

Les acteurs identifiés sont : la collectivité publique qui est la ville de Poitiers (CP), l'aménageur qui est ATARAXIA Aménagement (A) et un échantillon de promoteurs privé ou public (P1, P2, P3).

Avec des interviews non-directives on a déterminé les objectifs, forces et faiblesses de chaque acteur.

- Définition des Matrices (MID « matrice Influence Dépendance », MAO « matrice Acteur Objectif ») :

Les représentations des résultats sont comme suit :

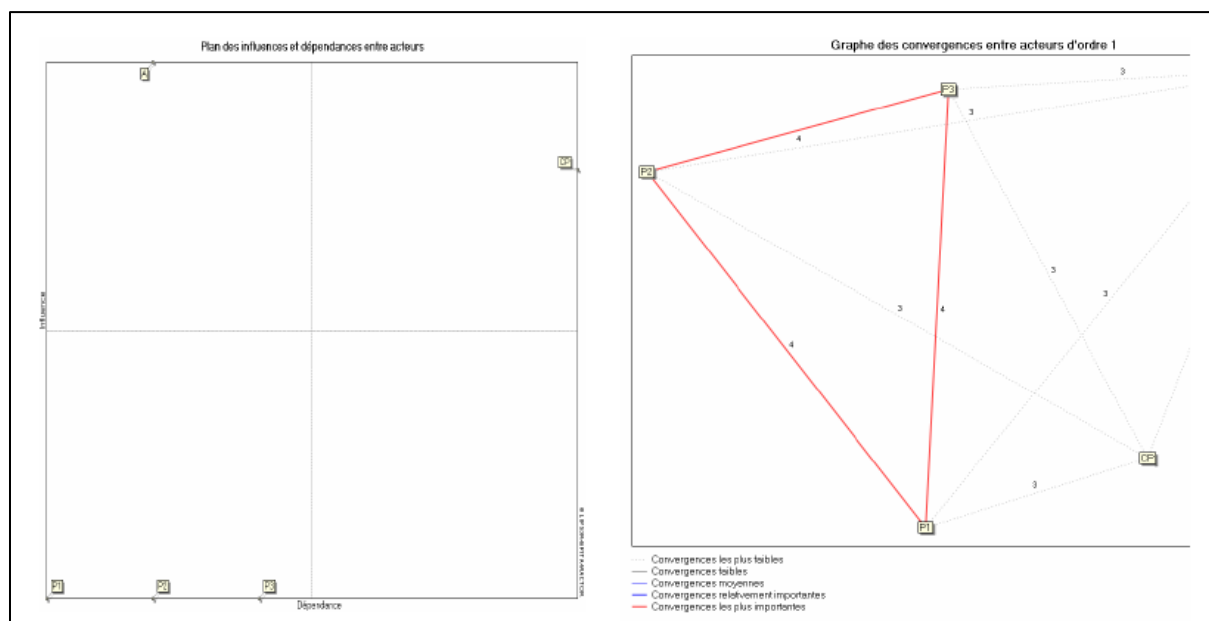


Figure 41 Dispersion entre les acteurs et Graphe de convergence (DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G. 2007, p 6)

Ces représentations des matrices ont conduit aux résultats suivants :

- ✓ Il existe une dispersion importante entre les acteurs ;
- ✓ L'importance du rôle de l'acteur (CP) qui est la ville par rapport aux autres acteurs et cela conduit au cumul de plusieurs fonctions à savoir : coordination, animation, pilotage, négociation et suivi de toute la démarche ;
- ✓ Il n'existe pas de divergence à l'égard des objectifs liés directement à l'échelle du bâtiment ;
- ✓ La convergence et l'appropriation de la démarche de développement durable rassemble l'ensemble des acteurs de manière positive.

4.4.3.2. La DELPHI

La méthode Delphi est un processus de communication, appelée aussi « *interrogation d'experts*¹²² », il s'agit de l'interrogation de personnes (consultation des experts) sur des d'incertitudes dans le but d'avoir une aide à la décision puisqu'elle est utilisée dans l'analyse, l'étude de faisabilité, opportunité, évaluation et les autres phases du projet

Elle part du principe que : « *l'intelligence du groupe est supérieure à la somme des intelligences individuelles.* » (ESTEVE M, 2010). Son nom de « Delphes » vient de la ville grecque de Delphes où la pythie ou on faisait des prédictions grâce à l'oracle de Delphes même si les fondateurs de cette méthodes (Helmer et Dalkey), trouvaient malheureux qu'une méthode censée être à l'opposé de la prophétie soit connue sous ce nom.

a) Objectifs et finalité de la méthode Delphi

La méthode DELPHI est une méthode visant à organiser la consultation d'experts sur un sujet précis, souvent avec un caractère prospectif important (ESTEVE M. 2010). La méthode DELPHI a pour but de rassembler des avis d'experts sur un sujet précis et de mettre en évidence des convergences et des consensus sur les orientations à donner au projet en soumettant ces experts à des vagues successives de questionnements, qui génèrent des avis qui permettent de consolider les orientations à donner à un projet (Ibid.).

Ainsi, cette méthode permet d'affiner le projet de départ via un questionnaire sur son opportunité, sur sa faisabilité et sur les différentes contraintes auxquelles le projet sera confronté. Elle peut être appliquée dans des domaines très variés (gestion, économie, technique, sciences sociales, sciences humaines, etc.). Elle ouvre parfois sur des perspectives ou des hypothèses non envisagées par les analystes.

b) L'usage de la méthode Delphi

La méthode Delphi est utilisée pour la vérification de faisabilité et d'opportunité d'un projet, la création des Structures de Répartition du Travail (Work Breakdown Structures – WBS), l'identification des risques et des opportunités, la compilation des leçons apprises et pour un brainstorming.

¹²² Le terme « expert » ne doit pas faire croire que cette méthode est réservée à la consultation d'autorités scientifiques de haut rang. IL faut entendre par « expert » toute personne ayant une bonne connaissance pratique, politique, légale ou administrative d'un sujet précis et ayant une légitimité suffisante pour exprimer un avis représentatif du groupe d'acteurs auquel elle appartient. Dresser la carte des acteurs peut aider à identifier ces experts. Le choix de ces experts doit tenir compte de leur :

- connaissance du problème visé ;
- légitimité par rapport au groupe d'acteurs qu'ils pourraient représenter ;
- disponibilité durant le processus DELPHI ;
- indépendance par rapport à des pressions commerciales, politiques ou autres.

Le nombre d'experts n'est pas figé. Il dépend en fait de l'étendue de la carte des acteurs du projet. Plutôt que la quantité, il importe ici de veiller à la représentativité et la légitimité.

c) Le contexte d'utilisation la méthode Delphi

La méthode DELPHI peut être utilisée à chaque phase du développement du projet (SLOUM N. 2006), cependant, elle trouve toute son utilité lors de la phase du démarrage du projet (Ibid.) puisque les incertitudes sont plus élevées dans cette phase.

Ainsi, lors de la conception du projet, la méthode DELPHI permet d'organiser les consultations et créer le consensus ; ensuite, lors de la phase d'évaluation, la méthode DELPHI permet de mieux évaluer le projet à travers le questionnant des « testeurs » sur leurs divergences et en essayant, à travers des questionnements successifs d'arriver à un consensus.

d) Les types de méthodes Delphi

Il existe trois sortes de méthode de Delphes (SLOUM N. 2006) :

- La méthode de *Delphes conventionnelle*, qui est sous version papier et crayon.
- *La conférence de Delphes*, qui met les acteurs en face à face. Elle transforme le processus en un système de communication en temps réel.
- La méthode de *Delphes politique*, qui traite de sujets politique dans le but d'examiner toutes les possibilités, opinions et raisons.

Tableau 23 synthèse sur la classification des décisions et exemples d'algorithmes (J.L. Le Moigne 1974, p75)

Classification par méthode	Classification par niveau de décisions de régulation	decisions de pilotage	décisions de planification
Décisions programmables	- tables de décisions - schémas cybernétiques simples	- modèles comptables budgétaires - statistiques, régressions, lissages...	- graphes et PL complexe (variables mixtes)
Décisions structurées	- méthode PERT - statistiques descriptives	- simulation budgétaire - simulation de MonteCarlo et file d'attente - programme linéaire à variables continues	- simulation et analyse bayésienne (type modèle de D.B. Hertz)
Décisions structurées non ou hybrides	- simulation comptable de trésorerie	- analyse bayésienne	- Méthode Delphi

e) Les étapes de la méthode Delphi

La mise en œuvre de la méthode Delphi se fait usuellement sur 04 étapes (ESTEVE M. 2010) :

L'étape 1 : elle consiste à définir avec rigueur et précision l'objet¹²³ sur lequel portera le DELPHI. La définition de l'objet est importante tant pour la rédaction des questionnaires que pour le choix des experts.

L'étape 2 : elle consiste à procéder au choix des experts,

Il est recommandé que le nombre final d'experts ne soit pas inférieur à 25.

L'étape 3 : cette étape consiste à élaborer un questionnaire selon un processus rigoureux. Les questions doivent être ciblées, précises et éventuellement quantifiables.

L'étape 4 : cette étape est celle de l'administration du questionnaire et du traitement des résultats. Le questionnaire de départ est administré par courrier (physique ou électronique) aux experts pour un premier tour, le même questionnaire servira de fil conducteur à tout l'exercice DELPHI, il sera juste enrichi, à chaque tour, des résultats et commentaires générés par le tour précédent.

Au deuxième tour de questionnaire, les experts reçoivent les résultats du premier tour et doivent à nouveau se prononcer sur le questionnaire, en ayant maintenant l'opinion du groupe consulté. Si leur nouvelle réponse dévie fortement de la moyenne du groupe, ils doivent la justifier.

Les consensus s'obtiennent généralement à ce stade, cependant, si le consensus n'est pas obtenu, on peut :

- soit faire un 3ème tour, à ce troisième tour, on informera les experts des résultats du deuxième tour ainsi que des commentaires justifiant les opinions déviantes. Les experts seront à nouveau invités à répondre au questionnaire mais aussi à commenter les opinions déviantes ;

- soit appliquer la formule suivante :

Estimation finale = (Estimation Optimiste + 4 Estimation Intermédiaire + Estimation Pessimiste) / 6

Intervalle de tolérance : \pm (Pessimiste - Optimiste) / 6

Le quatrième et dernier tour livrera aux experts toute l'information récoltée au cours des tours précédents et leur demandera de répondre une nouvelle fois au questionnaire. Ce quatrième tour donnera les réponses définitives : les opinions consensuelles médianes et la dispersion des opinions autour de cette médiane, cette dispersion pouvant être interprétée à l'aide des justifications et commentaires recueillis auprès des experts.

¹²³ L'objet de la Delphi s'agit du problème que vont devoir examiner les experts et les grands questionnements liés à ce problème.

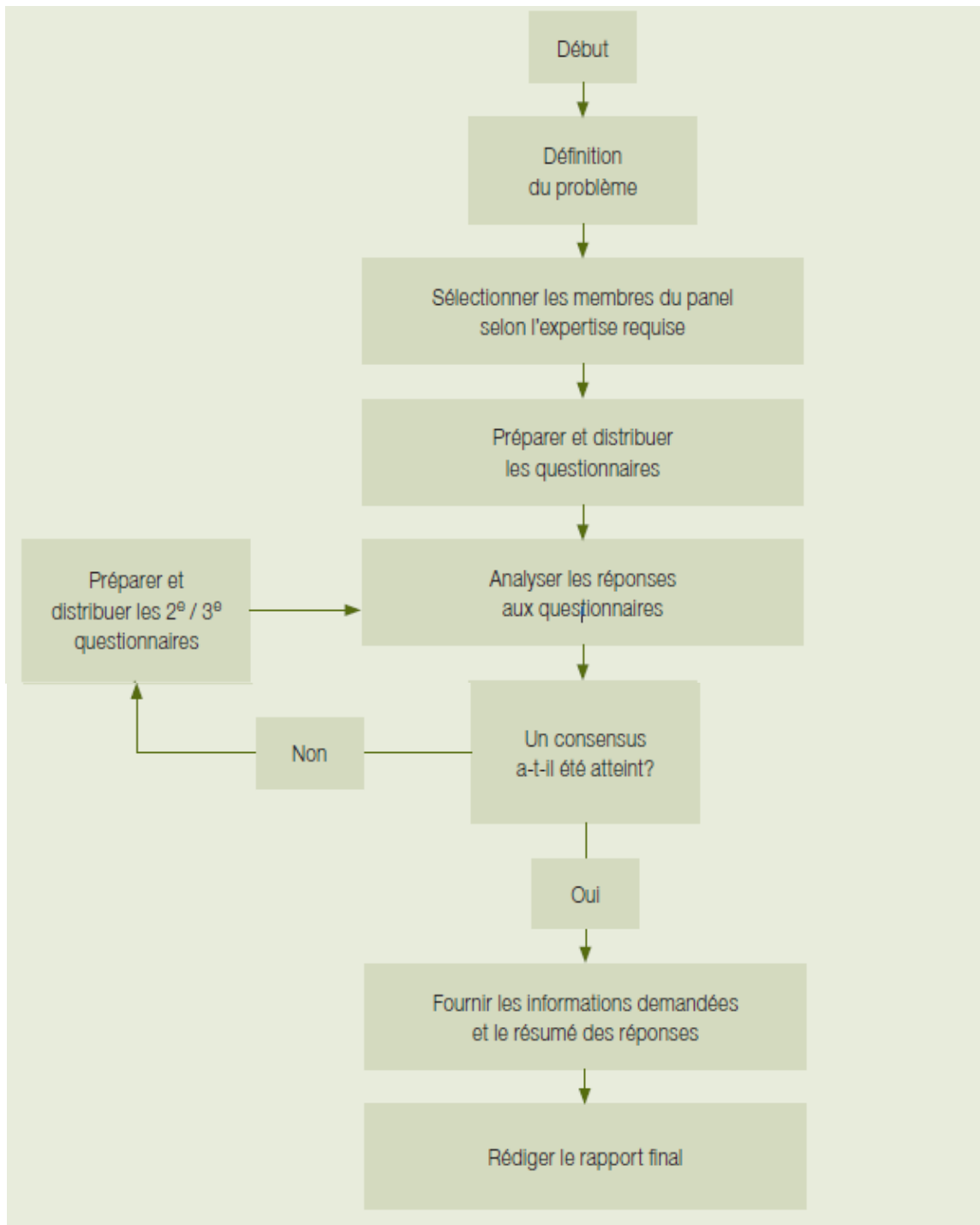


Figure 42 Les étapes de la méthode Delphi (<http://ryerson.ca/~mjoppe/ResearchProcess/841TheDelphiMethod.htm>)

f) RTD Real Time Delphi : une Delphi plus développée

L'utilisation de la méthode Delphi demande un temps de récolte et de traitement des informations très grand, ainsi, des recherches sont lancées pour développer la méthode. La RTD « Real Time Delphi » développé en 2004 est un outil *qui associe les techniques de questionnaire on-line au traitement informatique des résultats* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012).

En septembre 2004, the Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) a lancé un programme de développement d'un système informatique qui combine un software et la

méthode Delphi et cela dans le but d'améliorer la rapidité et l'efficacité de la collecte des jugements et avis d'expert dans le cadre d'une situation de prise de décision tactique et où la rapidité de cette prise de décision est nécessaire (Gordon T. J. 2010).

Cette méthode aide à la prise de décision lorsque celle-ci se révèle rapide. Cette prise de décision se base alors sur des avis d'expert (entre 10 et 15 experts) on-line ou en cours d'une réunion et cela permet aux divers experts de prendre connaissance des réponses et avis des uns et des autres dans un real time.

Cette méthode permet ainsi la prise de décision plus rapide et aide à atteindre les objectifs de la Delphi en un moindre temps.

4.4.3.3. Le Benchmarking

Méthode d'analyse et outil d'évaluation, le benchmarking est une méthode de management qui est spécifiquement utilisée dans le management stratégique et il en est considéré comme un important outil de celui-ci. Le benchmarking renvoie souvent à la notion de « best practice » et à celle de « l'étude comparative », son principe est de simplement se comparer et s'inspirer des meilleurs afin de corriger ses erreurs, améliorer ses performances et innover pour un meilleur résultat.

La définition la plus connue du benchmarking est celle fournie par David Kearns, ex-président et ex-chef de la direction de Xerox Corporation¹²⁴, il le définit comme étant un *processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chef de file, dans le but de les améliorer*. Le terme de Benchmarking provient du « benchmarks », un mot anglais, traduit souvent en Français par la notion du « étalonnage concurrentiel », qui signifie « repère, jalons ». Il est constitué de « bench » qui signifie « banc d'essai » et « marking » désignant la « notation ». Ainsi, il a été employé dans la géométrie pour désigner « jalonner le meilleur parcours d'une route », ensuite il a été repris dans le monde des entreprises pour désigner « le jalonnement du progrès ». Il est aussi traduit en « amélioration comparative ». Il faut distinguer entre le « benchmark » qui signifie l'étalon de mesure auquel on se réfère, et le "benchmarking" qui désigne le processus de recherche de cet étalon, conditionnant l'amélioration des performances.

Donc, le benchmarking s'agit d'identifier et d'appliquer les meilleures pratiques approuvées et testées avec le but de trouver une référence qui a une meilleure performance et comprendre le processus et les pratiques qui amènent à cette performance¹²⁵. Dans le monde des entreprises, cet outil est utilisé pour réaliser avec les entreprises performantes et faciliter le partage des savoirs et savoir-faire.

¹²⁴ Xerox est l'entreprise qui a vulgarisé l'utilisation du benchmarking et en est pionnière dans son utilisation et dans la présentation de son processus.

¹²⁵ <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>

a) Historique

Comme la majorité des outils du management, le benchmarking n'est pas une nouveauté et est utilisé en premier lieu dans le domaine de l'armée puisque l'élaboration d'une stratégie de guerre demandait une estimation de la puissance militaire adverse à l'avance.

Avant d'être nommé, le benchmarking existait dans le domaine de l'armée, nous pouvons trouver sa pratique même 500 avant J-C, tel que des écrits d'un général chinois nommé Sun Tzu rapportait : « *Si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles* ». Ainsi, sa première utilisation fut par les chinois et les japonais et c'est dans les années 1900 que Frederic Taylor a réalisé des études comparatives entre plusieurs entreprises pour la réalisation de ses travaux sur la stratégie industrielle. Ensuite, c'est dans la deuxième guerre mondiale que cette méthode prend plus d'importance puisqu'il s'agit de la période où les normes communes commençaient à apparaître enfin, aujourd'hui cet outil est utilisé dans tous les domaines y compris l'urbain.

b) Benchmarking entre avantages et inconvénients de la méthode

Comme toute autre méthode, le benchmarking présente des avantages d'utilisation et des inconvénients relatifs à sa mise en œuvre, nous avons essayé de réunir ces avantages et inconvénients dans le tableau suivant

Tableau 24 avantages et inconvénients du benchmarking (Auteur)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Simplicité d'usage et de compréhension ; ✓ Coût de mise en œuvre faible ; ✓ Aide à la créativité et l'innovation ; ✓ Facilité de coopération entre les équipes de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'usage de matrices est souvent difficile lorsqu'il s'agit de mesurer les processus ; • Difficulté de transposition et d'adaptation des bonnes pratiques dans le cas étudié.

c) Type de benchmarking

La méthode du benchmarking peut être utilisée de différente manière selon la performance que nous voulons améliorer, ainsi il existe plusieurs types et approche de benchmarking, pour chaque type de benchmarking, une approche peut être effectuée différemment ¹²⁶:

¹²⁶ EVANS A. 1998; <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>

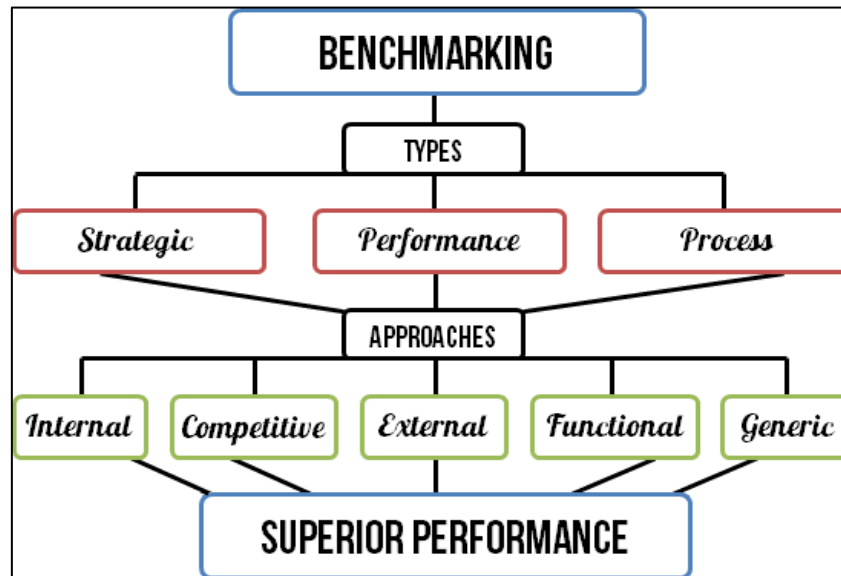


Figure 43 types et approches de benchmarking (<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>)

Les types sont les suivants :

- ✓ **Le benchmarking stratégique** : S'imprégner des stratégies gagnantes des entreprises concurrentes ou pas pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprises, il est utilisable non pas uniquement pour acquérir des bonnes pratiques mais aussi pour définir de nouvelles orientations.
- ✓ **Le benchmarking de performance** : comme son nom l'indique, c'est de repérer et intégrer les performances des autres à ses produits et services.
- ✓ **Le benchmarking de processus** : il s'agit de repérer les entreprises qui font les mêmes activités et s'imaginer de leur processus pour une meilleure application.

Les approches utilisables sont les suivantes¹²⁷ :

Tableau 25 Les approches du benchmarking (<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>)

Approches	Objectif	Contexte d'utilisation
Interne	Comparaison interne entre les processus et les services	S'il s'agit de la première expérience de benchmarking
Externe et Concurrentielle	Comparaison avec des concurrents de processus, produits et services	Utilisable en tous temps
Fonctionnelle	Comparaison avec d'autres entreprises ou institution non concurrents	Utilisable en tous temps
Générique	Apprentissages des autres entreprises sur des processus similaires	Utilisable en tous temps

¹²⁷ <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>

d) La méthode de benchmarking : comment s'étalonner ?

La méthode de benchmarking, quel soit utilisée dans le milieu industriel, des entreprises ou dans l'urbain, est souvent appliquée en cinq étapes¹²⁸

- 1) **Planifier** : assembler l'équipe de travail et déterminer clairement sur quoi porterait le benchmarking ;
- 2) **Trouver** : identifier les partenaires, entreprises ou projets à qui se comparer ainsi que les sources d'informations ;
- 3) **Collecter** : choisir les méthodes de collecte d'information et réunir le data nécessaire pour les matrices benchmarking
- 4) **Analyser** : comparer et identifier les écarts de performances entre les processus étudiés, représenter les résultats et donner des recommandations pour une meilleure performance ;
- 5) **Améliorer** : implanter les changements et les plans d'action pour améliorer les performances.

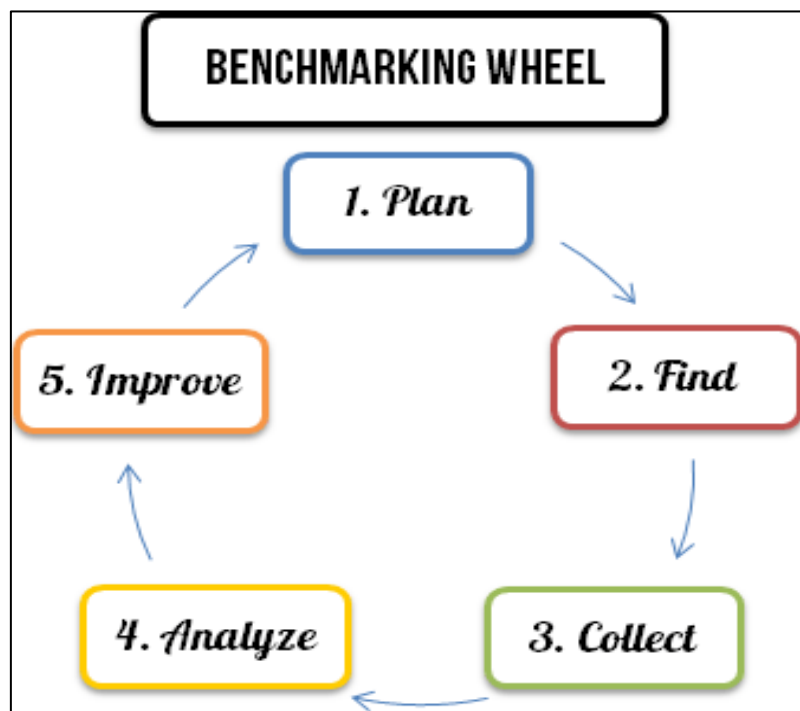


Figure 44 les étapes du benchmarking (<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>)

➤ Usages

La particularité que présente le benchmarking est qu'il est adaptable à plusieurs usages et qu'il peut être personnalisé à chaque utilisation, il a été longtemps utilisé dans les domaines de

¹²⁸ <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>

l'armée, ensuite dans le domaine industriel et concurrentielle entre les entreprises et le benchmarking qui se développe actuellement est le benchmarking urbain.

e) Le benchmarking urbain

Le benchmarking urbain est une méthode utilisée dans l'urbain pour permettre une analyse comparative d'un ensemble d'indicateurs fondamentaux entre des villes, des régions ou des projets urbains afin de s'imprégner pour un meilleur développement urbain durable.

Le benchmarking urbain concerne l'identification d'opportunités et des priorités stratégiques à suivre dans l'urbain, il renforce notamment le principe de développement durable à savoir **la participation** puisque la diffusion de ses résultats permet aux différents acteurs (décideurs, professionnels, société civile, ...) de prendre conscience des enjeux, de donner des avis fondés sur des données fiables et participer aux décisions pour le développement.

Le benchmarking facilite l'identification et l'interprétation des tendances urbaines et sa souplesse permet de l'adapter aux priorités stratégiques recherchées, il favorise ainsi la participation et la coopération des acteurs de l'urbain dans la phase de diagnostic mais aussi dans la phase d'analyse et de prise de décision.

f) Le programme ESPON 2013 : un exemple d'application du benchmarking urbain

Les villes de Varsovie, Paris et le land de Berlin ont porté un projet de benchmarking urbain qui *questionne opérationnellement le processus de développement urbain* (ESPO 2013 Programm¹²⁹). Ce projet consiste à comparer des villes dans le but de déterminer des défis et des enjeux communs dans le but d'aider les décideurs à l'élaboration des stratégies et des politiques d'aménagement du territoire européen plus durables.

Trois thèmes particuliers ont été analysés, il s'agit des conditions de vies, la mobilité et la gouvernance. Le but est de collecter et comparer des pratiques afin de les utiliser dans la planification stratégique et la gestion durable de ces villes.

Ce programme s'est développé pour un autre projet « **ESPO European Urban Benchmarking Web tool** » qui devra permettre de comparer plus de 800 villes européennes.

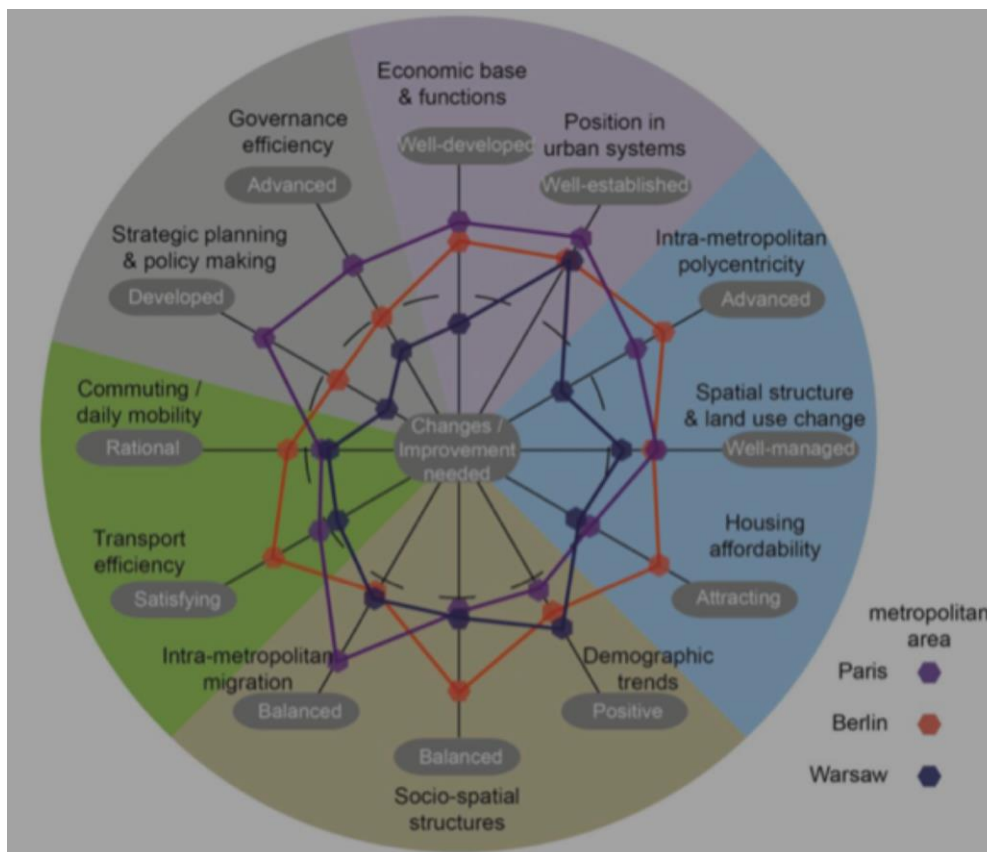


Figure 45 benchmarking des aires métropolitaines de Paris, Berlin et Warsaw (ESPON BEST METROPOLISES DRAFT FINAL RAPORT, p16)

CONCLUSION

Le management comme nous l'avons défini et comme nous avons étalé ses fonctions et objectifs doit permettre à chaque projet urbain ou autre d'être concrétiser dans les meilleures conditions et permettre d'atteindre les objectifs.

Nous pouvons affirmer que nous ne pouvons pas nous passer du management lorsqu'il s'agit de grands projets. Ainsi, manager le projet de bout en bout doit se faire en prenant en compte les niveaux de management, le management des trois P qui rendent un projet urbain durable mais aussi le management des dix domaines qui en découlent.

Pour mener à bien un projet urbain durable, il faut manager sa prospective de manière à définir tant un contenu adéquat aux réalités urbaines, aux besoins actuels et futurs des usagers et du territoire mais aussi la manière de mettre en œuvre et de réaliser ce contenu. La prise en compte de la multitude d'acteurs dans le projet urbain induit la nécessité de bien les manager en se basant tant sur la détermination de leurs rôles, les temps d'intervention mais plus crucial encore la recherche de compromis et de consensus relatifs à leurs divergences de visions et d'objectif. Ceci relève du management de la participation et du partenariat. Mais qui dit multitude d'acteur dit communication et information, Ainsi, le management de la communication est à prioriser. Tous ces managements abordés se partagent entre trois niveaux différents de prise de décision et de réalisation : niveau stratégique, tactique et opérationnel.

De plus, entre un niveau stratégique - s'occupant des lignes directrices de la stratégie du projet urbain-, un niveau opérationnel - qui met cette stratégie en œuvre sur le terrain - et un management tactique-qui s'occupera de l'interface entre ces deux niveaux mais aussi de la bonne traduction entre eux - ; **des méthodes et outils** sont nécessaires pour faciliter tant l'application des managements sur le projet urbain que cette interactivité entre eux. Ainsi, les méthodes et outils du management au service du projet urbain ont été développés dans la deuxième section de ce chapitre.

En effet, certains outils ont été sélectionnés dans la grande boîte à outils du management de projet, celle-ci est diversifiée selon le résultat escompté et selon la phase de management dans laquelle se trouve le projet. Ainsi, dans ce chapitre nous nous sommes focalisés sur les outils pouvant permettre une meilleure gestion et un bon management des dimensions que notre recherche vise à cerner. En effet, nous avons essayé d'éclaircir les avantages et les inconvénients de chaque outil afin de servir au mieux le management de projet urbain durable. Enfin, dans les chapitres suivants il sera question de mieux les utiliser pour aboutir à des résultats exploitables et offrant des recommandations pour un meilleur management de projet urbain durable.

Chapitre 5 Management et projet urbain en Algérie : réalité et dispositifs

L'Algérie, est un pays qui, actuellement, se développe dans tous les domaines. Il tente de se hisser au rang des pays développés en adoptant des stratégies et appliquant des réformes dans les domaines tant économiques, sociaux qu'environnementaux. En effet, les sujets d'actualité dans le monde, à savoir le développement durable, la bonne gouvernance, la participation citoyenne et le projet urbain sont aussi d'actualité en Algérie. N'étant pas pionnier dans ces domaines, l'Algérie tente quand même de les introduire dans les stratégies de développement du territoire national.

A travers l'élaboration des stratégies nationales de développement, des instruments qui alimentent l'arsenal juridique et des plans d'action à mettre en œuvre pour rendre opérationnelles les stratégies à grande échelle, l'Algérie affirme sa volonté à développer son territoire dans le respect et la conformité aux règles du développement durable et de la bonne gouvernance.

Dans ce qui suit, la lumière sera mise sur ces stratégies et plans d'action ainsi que sur ces sujets d'actualité à savoir : le développement durable, le projet urbain, la participation, la gouvernance et le management urbain dans le contexte national de l'Algérie.

5.1. Aménagement et urbanisme en Algérie : Vers une planification stratégique ?

5.1.1. Evolution des politiques d'aménagement et d'urbanisme en Algérie

5.1.1.1. Bref historique¹³⁰

Après la fin de la deuxième guerre mondiale, entre 1948 et l'indépendance, l'Algérie se voit forcée d'abandonner les modes d'aménagement et d'urbanisme qui se focalisaient sur l'embellissement de la ville et des constructions. En effet, l'introduction d'une nouvelle politique urbaine était immédiate, elle se basait sur le fonctionnalisme qui a gagné du

¹³⁰ Nous présentons ici un historique relatant de manière brève les étapes d'évolution des politiques d'aménagement et d'urbanisme en Algérie.

terrain dans presque toutes l'Europe. Ainsi, la Charte d'Athènes voie aussi son application en Algérie : les modes de planification se résumaient aux zonages et aux grands ensembles gérés par l'urbanisme fonctionnel. Cet urbanisme usait des instruments connus à leur époque de régulateurs (et actuellement connus de rigides et obsolètes) à savoir :

- **Le plan directeur d'urbanisme (PUD)** qui conjugait espace et statistique (relation entre la démographie et l'économie et équilibre entre emploi, population et structure spatiale) ;
- **Les plans de détails** qui se chargeaient des communes et des secteurs urbanisés en se basant sur les orientations du PDU ;
- **Les plans d'urbanisme et de restructuration** qui faisant la reconquête des centres villes et des quartiers en difficultés ;
- **Le programme d'équipement urbain et le plan de modernisation et d'équipement(PME)** qui étaient sous forme de budget de financement pour les équipements et pour le développement économique ;

« Envisagées dans la longue durée, les politiques urbaines en Algérie sont fortement marquées, aussi bien, par l'héritage colonial et l'évolution universelle de l'urbanisme. En effet l'Algérie n'a pas échappé aux mutations des instruments d'action sur l'espace urbain, en France et plus globalement à travers le monde » (SAIDAOUI M. 2001. P197).

Tableau 26 Les expériences des politiques urbaines en France avant l'indépendance et les Tendances de leurs projections en Algérie après l'indépendance (NEDJAI F (2012). P 35.)

Les outils et les instruments utilisés en France	Les outils et les instruments utilisés en Algérie
<p style="text-align: center;">Avant l'indépendance</p> <p>La période 1830-1919 s'est caractérisée par la création de lotissement.</p>	<p style="text-align: center;">Après l'indépendance</p> <p>Le même principe a été suivie dans la politique urbaine en Algérie en 1974 par la promulgation de plusieurs instruments de planification notamment les lotissements.</p>
<p>La période 1948-1962 est marquée par la création de plusieurs plans, outils et instruments de planification notamment : -la grille des équipements -le plan d'urbanisme directeur(PUD) -le plan de modernisation et d'équipement (PME)</p>	<p>Les mêmes instruments sont créés en Algérie durant les périodes qui suivent notamment : - la grille des équipements qui est exploité jusqu'à nos jours. - en 1974 le plan d'urbanisme directeur(PUD) a été créé en Algérie comme instrument de planification. - le plan de modernisation et d'urbanisme(PMU)</p>

Force est de noter que la même politique d'aménagement s'est poursuivie même après l'indépendance jusqu'aux années 80 où les programmes spéciaux et les plans communaux ont étaient au centre de la planification pour une relance économique et un rééquilibrage régional. Cette planification s'est basée sur les plans triennaux (1967-1969) et quadriennaux (1970-1973), les grands ensembles collectifs (zone d'habitat urbain nouvelle ZHUN instauré par la circulaire n°355/PU2/75 du 19/02/1975) et les lotissements (Institués par la loi n°82.02 du 06/02/82 relative au permis de construire et au permis de lotir). En effet, le souci était d'ordre

fonctionnel, quantitatif dans une approche sectorielle. Les outils de cette planification socio-économiques sont :

- **Les plans communaux de développement (P.C.D)** qui sont des programmes financiers renouvelable chaque année, ayant pour objectifs l'amélioration des équipements sociaux, le développement de l'agriculture et le développement de l'industrie ;
- **Le plan de modernisation urbaine (P.M.U)** dont le rôle est la localisation des équipements et la répartition spatiale des investissements dans 33 villes concernées ;
- Et **le plan d'urbanisme directeur (P.U.D)** qui a été instauré par une note interministérielle n°01181/PU/2174 du 16/10/1974, il est instrument de programmation et de localisation spatial des différents programmes et investissements et ce sur le court, le moyen et le long terme.

La création de l'Agence Nationale pour L'Aménagement du Territoire (A.N.A.T) et la promulgation de la charte nationale en 1986 définissaient une nouvelle politique d'aménagement. Celle-ci s'appuyait sur les principes socialistes à savoir la justice et l'égalité sociale. Elle se voie suivie par la globalisation et la rationalisation de l'aménagement du territoire qui se souciait de l'équilibre régional entre les diverses régions du pays mais toujours dans un urbanisme fonctionnel.

La fin des années 80 voie une nouveauté dans les instruments d'aménagement où la promulgation de la loi 87-03 du 27/01/1987 a instauré le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) ainsi que les Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT) qui définissaient les axes du développement et de l'aménagement du territoire. Ces réformes sont accompagnées de l'entrée de l'Algérie dans une économie de marché, et avec le capitalisme, la propriété se voie réorganisée et l'introduction des divers outils comme les agences foncières était de rigueur. Ceci est suivi par une nouvelle réforme qui est l'instauration des instruments d'urbanisme à savoir le Plan Directeur d'Aménagement du territoire (PDAU) et le Plan d'Occupation du Sol (POS) promulgués par la loi 90-29 du 1er décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme.

Ce qui est à noter dans cette évolution est le rôle que jouait l'Etat dans toutes ces périodes : l'Etat était régulateurs, planificateur, contrôleur, réalisateur et financeur de tout projet ou programme de développement dans l'aménagement et dans l'urbanisme. Appelée Etat providence, celle-ci jouissait de tous les pouvoirs dans la planification et la programmation territoriale. Cependant, le début des années 90 voie une évolution dans le politique d'aménagement et d'urbanisme allant dans le sens de démocratisation et des tentatives de décentralisation avec des préoccupations pouvant conjuguer quantité et qualité et ce dans un esprit de développement urbain dit durable.

5.1.1.2. Evolution du contexte et nouvelle figure d'aménagement et d'urbanisme en Algérie

« *Les pratiques officielles et la législation en matière d'urbanisme ainsi que les doctrines dans le monde ou en Algérie ont évolué depuis 1990* » (SIDI BOUMEDINE, R. 2013), c'est ainsi que le concept de développement durable a été adopté en Algérie depuis deux

décennies ; c'est après la signature du protocole de Rio que son engagement dans cette voie a pris forme, l'élaboration d'une stratégie nationale de développement durable ainsi que l'Agenda 21 en sont le début. En effet, l'Algérie a entamé depuis 1994 de grands travaux et réformes ayant pour objectif le décollage économique, la préservation de l'environnement et l'appui au développement social. Ces réformes rentrent dans la stratégie nationale de développement durable (SNDD) conjuguant les trois piliers économique, social et environnemental qui a été définie par le Plan National d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD).

A. Un Plan National d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD)

L'Algérie s'est engagée, dans le cadre du premier Rapport National sur l'État et l'Avenir de l'Environnement (RNE 2000), à préparer une Stratégie Nationale pour le développement durable issu du Plan National d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD). En effet, Une unité d'exécution du projet de préparation du PNAE-DD a été installée au sein du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE) en 2000. Elle était constituée de représentants des départements ministériels, d'agences et institutions environnementales, d'entreprises et bureaux d'études, d'universités et centres de recherches ainsi que d'associations écologiques.

Le projet, dont l'objectif ultime *est de proposer une Stratégie Nationale de l'Environnement et du Développement Durable prolongée d'un choix d'actions prioritaires face aux enjeux et défis environnementaux majeurs de l'Algérie* (Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement. 2002), a commencé par l'élaboration d'un diagnostic environnemental et écologique du territoire algérien, relevant ainsi les signaux alarmants de la situation écologique du pays. Il en sort de ce diagnostic que « ..., *il est évident aujourd'hui que les causes principales de la crise écologique sévère que vit l'Algérie sont fondamentalement d'ordre institutionnel et sont étroitement liées à la carence des politiques et programmes du passé...* » (Ibid. P9.). Ainsi ce diagnostic qui relève de la nature et l'étendu des problèmes environnementaux a recensé les problèmes suivants : (Ibid. P12) :

- Des ressources en eau limitées et de faible qualité
- Des ressources en sols et en couvert végétal en dégradation constante
- Une frange côtière en dégradation
- Des pollutions industrielles et urbaines en progression sont à l'origine de sérieux problèmes de santé publique
- Un cadre institutionnel et juridique déficient

Ce diagnostic est suivi de l'étude d'impact des problèmes environnementaux identifiés puis la définition d'un cadre stratégique décennal (2001-2011) et la stratégie nationale de l'environnement et du développement durable tout en spécifiant les domaines et les actions prioritaires. Le PNAE-DD a définie quatre grands axes d'intervention qui constituent ses objectifs à savoir :

- Améliorer la Santé et la Qualité de vie du citoyen
- Conserver le Capital naturel et améliorer sa productivité
- Réduire les Pertes économiques et améliorer la compétitivité
- Protéger l'Environnement global

Pour chacun de ces objectifs, un plan définissant les actions à mettre en œuvre et les estimations en termes de moyen financiers a été dressé.

Le PNAE-DD en définissant ses objectifs, a aussi défini les moyens de les réaliser tout en insistant sur le fait que la réalisation de ces objectifs repose sur *la mise en œuvre de mesures institutionnelles et d'accompagnement ainsi que sur des investissements prioritaires*, mais aussi un *renforcement de la gouvernance environnementale aux différents niveaux d'orientation, de décision et d'exécution de la politique environnementale par des programmes de formation et d'amélioration des capacités institutionnelles* (Ibid.). Les principes de partenariat ainsi que la participation citoyenne se sont aussi intégrés dans le PNAE-DD et ce avec les définitions des actions de :

- L'association du secteur privé pour promouvoir son rôle de prestataire de services environnementaux,
- La participation locale et notamment celle des communautés potentiellement bénéficiaires d'une bonne gestion de l'environnementale renforcement du rôle de la société civile et des ONG par des actions d'information, de sensibilisation et leur participation à la maturation des projets locaux,

Enfin, pour le suivi et la coordination des actions du PNAE-DD, il a été créé Comité Interministériel qui est à la charge de l'évaluation des niveaux de réalisation et de performance aux différentes échéances. Un autre organisme est aussi créé, c'est l'Unité d'Exécution du Projet (UEP) qui est une entité permanente au sein du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement dont la charge est le suivi sur le terrain la réalisation des projets spécifiques.

B. Une stratégie pour le développement durable (SNDD)

Une stratégie nationale pour le développement durable en Algérie a été élaborée ; elle se décline en d'abord en **une stratégie pour le développement humain** qui a un triple objectif :

- Lutte contre la pauvreté et soutenir le progrès social dans les politiques économiques ;
- Lutter contre les disparités économiques et les pratiques ségrégationnistes.
- Réhabiliter la fonction de planification social mais aussi le suivie des politiques de développement.

Ensuite **une stratégie pour le développement économique** qui a pour objectif :

- La libération de l'économie nationale ;
- L'appui des entreprises et des activités productives dans le domaine d'agriculture, de pêche et d'industrie ;
- Renforcer des infrastructures hydrauliques, ferroviaire et routière.

Et **une stratégie nationale de l'environnement** élaborée par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement MATE était planifiée pour 2001-2010. Elle s'est fixée pour

objectif la proposition de lois et la consolidation de l'arsenal juridique en faveur du développement durable tout en traçant de grand axe de développement à savoir :

- Équité sociale, d'efficacité économique, d'amélioration de l'environnement mais aussi d'asseoir une bonne gouvernance ;
- Solidarité dans le temps et dans l'espace, de transversalité et de globalité de participation
- Conciliation du long terme et du court terme, de partage des choix par l'ensemble de la société y compris le citoyen.

La mise en place du haut conseil de l'environnement et du développement durable HCEDD, le conseil économique et social, l'installation d'une inspection centrale de l'environnement et de 48 inspections régionale à travers toutes les wilayas est des expressions de cette stratégie.

La stratégie nationale de développement durable (SNDD) a produit les plans d'action stratégiques qui sont les plans de relances économiques 2001-2004 et 2005-2010 qui intègrent les trois dimensions de développement durable : sociale, économique et environnementale.

L'aboutissement majeur de cette stratégie est l'élaboration d'un outil d'aménagement stratégique qui est le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) 2030 ; élaboré par le MATE et qui a été approuvé en 2010.

Le SNAT est considéré comme un vrai *projet de territoire* pour l'Algérie s'inscrivant dans une logique de *modernité* (Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourisme. 2008) et ce en rendant *lisible les faiblesses et forces du territoire* (Ibid.). En effet, le SNAT a identifié les opportunités et les menaces, ainsi que les enjeux associés aux dynamiques territoriales en Algérie. La mise en œuvre du SNAT est définie en deux phases : 2007-2015 et 2015-2030.

La première phase se caractérise une maîtrise d'ouvrage étatique autrement dit « *la politique d'aménagement du territoire restera au cours de cette période principalement marquée par l'action volontaire de l'Etat* » (Ibid.). Ensuite durant la deuxième phase une ouverture au partenariat privé est envisagée, en effet, cette phase sera *une phase partenariale, durant laquelle, l'Etat ayant mis en place les investissements structurants de sa politique d'aménagement du territoire, jouera de plus en plus un rôle de régulateur et d'arbitre laissant les opportunités d'actions importantes à une gamme plus large d'acteurs*. (Ibid.). Ainsi, la mise en œuvre du SNAT *constitue des opérations de longue haleine, fédérant des acteurs variés et multiples : Etat, Collectivités Locales, partenariat public- privé et citoyens* (Ibid.).

Enfin, le Plan la stratégie nationale pour le développement durable bénéficie d'un appui des nations unis à travers le Programme des Nations Unies pour le développement « PNUD », qui a pour charge d'aider les pays à identifier, élaborer et partager leurs propres solutions aux défis et enjeux du développement durable. L'annexe N°1 revient sur un récapitulatifs des objectifs, des actions et des résultats attendus de la Stratégie National pour le Développement Durable et le récapitulatif du plan d'actions prioritaires.

5.1.1.3. Les métropoles en Algérie

Avant tous, la notion de métropole tiré du latin *metropolis* qui signifie *capitale d'une province* et du grec *mêtropolis* signifiant *ville mère*¹³¹ ; est défini comme étant *la ville la plus importante d'une région, d'un pays* (Larousse). Ainsi, « *une métropole un ensemble urbain de grande importance qui exerce des fonctions de commandement, d'organisation et d'impulsion sur une région et qui permet son intégration avec le reste du monde* »¹³² elle concentre à la fois population, activités et richesses¹³³. Ainsi, « *Désigner une cité comme une métropole, c'est de rappeler en même temps qu'elle domine et organise un espace alentour* » (MERLIN P & CHOAY F. 2010. P531)

Trois principaux éléments sont utilisés pour caractériser une métropole : *économie* (attractivité, la logique de l'investissement et de la production de richesse), *la société* (composition sociale, l'organisation sociale et la culture métropolitaine) (MERLIN P & F. CHOAY 2010) et *la morphologie* (forme urbaine, l'espace et de la démographie) (BOURDIN A. 2014). En ce qui concerne la démographie, le seuil d'un million d'habitants a été contesté par le fait qu'une agglomération chinoise d'environ dix millions d'habitants est considérée comme une ville moyenne. D'autre part, en France, une métropole régionale regroupe les communes de plus de 450 000 habitants (MERLIN P & CHOAY F. 2010). Par conséquent, la dimension démographique est formulée en termes d'attractivité démographique qu'en termes de poids démographique.

Le concept de **métropole** s'est élargi d'abord aux capitales des pays pour ensuite concerner aussi leurs villes régionales (SIDI BOUMEDINE, R. 2013) et a évolué vers un nouveau concept de ville en réseau créant des métropoles qui sont sous forme de regroupement de petites et moyennes villes. Ce concept a fait une transition de l'analytique vers l'opérationnalisation (Ibid.) et ce à travers le concept de métropolisation qui s'est généralisé est devenu *applicable quasiment partout* (Ibid.). Il est « *la transformation la plus significative du milieu urbain et du territoire* » (GUERNI H. 2008). En réalité, « *la métropolisation*¹³⁴ renvoie au principe d'une *dynamique spatiale contribuant à organiser le territoire autour d'une ville principale* » (Ibid. P 276), il désigne ainsi « *la tendance... au renforcement des niveaux supérieurs du réseau urbain* » (MERLIN P & CHOAY F. 2010. P533). Ainsi, la métropole est devenue un élément fondamental de développement des politiques des pays et « *son développement engendrera une dynamique qui prend en charge des régions en besoins d'encadrement, d'animation et également en quête de solidarités territoriales* » (CHERRAD S E & al. 2007)

Les métropoles étant des grandes villes présentant des spécificités relatives au poids démographique, l'étendue de leurs territoires qui dépasse les limites administratives, au

¹³¹ De mêtêr : mère, et polis : ville

¹³² Vocabulaire et notion générale d'urbanisme In <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/metropole>

¹³³ Le petit lexique urbain In www.crdp-Lyon.cndp.fr

¹³⁴ La métropolisation se traduit aussi par le renforcement de la place relative des métropoles (Le petit lexique urbain In www.crdp-Lyon.cndp.fr)

commandement qu'elle exerce tant au niveau national qu'à l'international ainsi que la concentration des institutions, des capitaux, des équipements, des services..., ne peuvent pas être régies par les mêmes lois communales et wilayales et « *elles ne peuvent à l'évidence rester régies par de simples règles du droit commun* » (LAROUK M. H. 2005. P85). En effet, de par leur capacité à dynamiser une région mais aussi leurs positions dans la hiérarchie urbaine, « *les métropoles doivent bénéficier d'un égard, d'un traitement particulier en réponse à leurs attentes* » (CHERRAD S. E. & Al. 2007).

Les métropoles algériennes ne sont pas régies par une réglementation particulière et ne possèdent pas de statut (à l'exception du gouvernorat d'Alger qui a perdu son statut d'autonomie en 2001 pour revenir au statut de Wilaya) le cas de la ville elle-même. Les deux seules loi qui ont fait référence à la métropole sont la loi 06/06 qui mentionne la métropole mais ne la définit pas et la loi N° 01/20 du 12/12/2001 relative à l'aménagement et au développement durable de territoire. Elle définit la métropole comme étant « *une agglomération urbaine dont la population totalise au moins 300 000 habitants est qui a vocation, outre ses fonctions régionales et nationales, à développer des fonctions internationales* »¹³⁵, cette même loi définit l'aire métropolitaine comme étant « *le territoire qu'il faut prendre en considération afin de maîtriser et organiser le développement d'une métropole* » (Ibid.). Cette aire est calculée par le degré d'intensité des relations de la ville avec la zone qui l'entoure (Ibid.). Cependant, cette loi ne confère pas une autonomie ou une réglementation spécifique à la métropole. Ainsi, « *la gestion de la ville ou de la métropole s'est limitée à la juxtaposition de plans sectoriels considérés comme autonomes les uns par rapport aux autres* » (GUERNI H. 2008).

Instauré par la même loi qui est la loi N° 01/20 relative à l'aménagement et au développement durable de territoire (N° 01/20 du 12/12/2001), le SDAAM est l'outil de gestion qui prend en charge l'aire métropolitaine, mais de part cette loi, la loi d'aménagement et d'urbanisme même si elle ne fait pas référence à la métropole et ne la mentionne pas, elle prévoit, cependant, un outil de planification spatiale pluri-communal : le PDAU intercommunal qui peut couvrir le territoire métropolitain.

En Algérie, quatre villes jouissent des caractéristiques d'une métropole à savoir le poids démographique (+ de 300 000 habitants), le niveau d'équipement supérieur et l'influence territoriale (commercial, financière, médicale, universitaire...); ces villes sont : Alger, Oran, Constantine, Annaba. Cependant, même si nous admettons communément qu'elles sont des métropoles, elles ne sont pas pour autant reconnues comme tel dans la législation et ne jouissent pas d'un statut particulier vu que celui-ci n'existe pas. Des problèmes de gouvernance et de gestion sont majeurs ; En effet, la gestion de ces villes comme des regroupements de communes est difficile puisque même si elles le sont (regroupements de communes), elles doivent être gérées comme des métropoles et non des villes ou des communes vues que la vision d'ensemble doit prôner sur le découpage en communes.

¹³⁵ Journal officiel N° 77 du 15/12/2001, Alger PP. 15-24.

Par manque de législation qui régit la métropole, celle-ci est soumise à des mécanismes de prise de décision centralisés comme tout autre ville et ne jouit pas de prérogatives spécifiques, ainsi, elle est soumise aux prorogatives de la commune, de la wilaya et les prérogatives centrales (figure 46). Les prérogatives de la commune sont d'ordre administratif, Les prérogatives de la wilaya sont la veille à l'application des lois et c'est le niveau central qui se charge de l'élaboration de la stratégie et de la politique de développement.

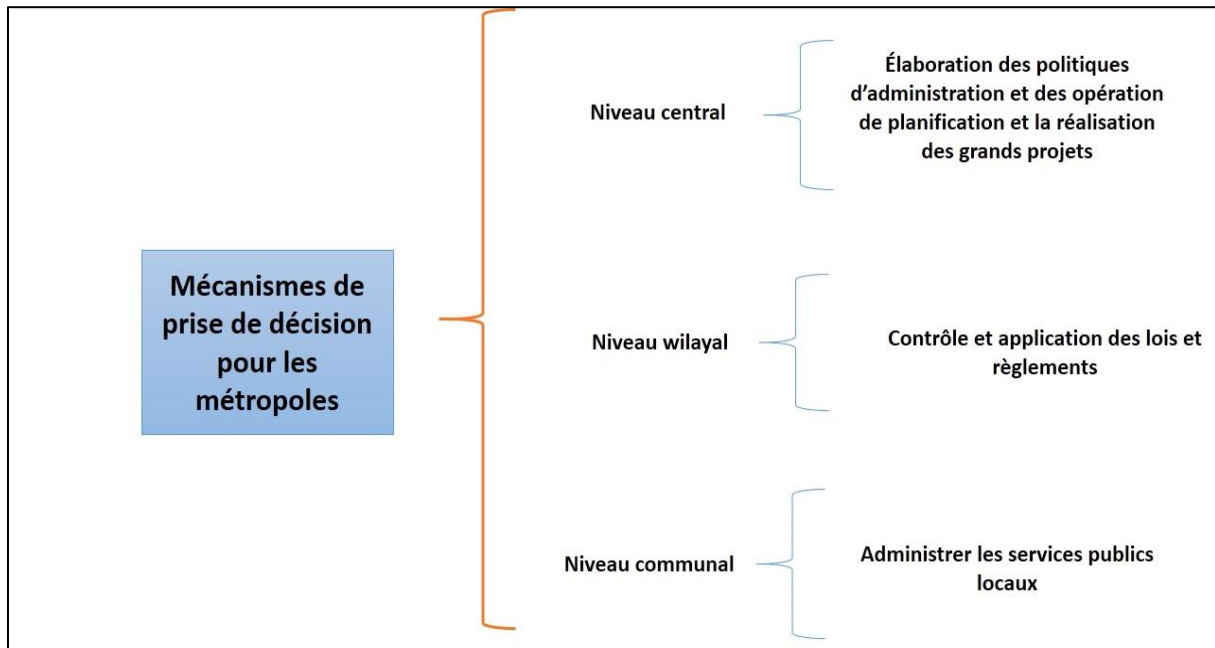


Figure 46 les mécanismes de prise de décision pour les métropoles (Auteur, d'après LAROUK M. H. 2005 d'après SIDI BOUMEDIENE R. 2002)

Synthèse

La métropole comme la ville n'a pas de statut spécifique en Algérie, elles sont régies et soumises aux mêmes mécanismes de décision que la communes ou la wilaya même si leurs caractéristiques diffèrent et la nécessité d'une gestion spécifique et autonome est inéluctable. Ainsi, la problématique de la bonne gouvernance¹³⁶ de ces grandes villes et de leur statut comme étant métropole reste d'actualité en Algérie et même si plusieurs réformes ont été effectuées dans le domaine de l'urbanisme reste à réaliser un projet clair qui définit la ville, la métropole et leurs gestions tout en précisant leurs statuts et leur tutelle.

La loi N° 06/06 de l'orientation de la ville même si elle ne trouve pas de décret exécutif et elle est considéré comme une *loi ignorée* (SIDI BOUMEDINE, R. 2013), reste la seule loi qui donne à la ville un statut et qui pousse à une reconnaissance du statut de la métropole avec ces concepts clés incitant à la décentralisation et à la bonne gouvernance à savoir : la déconcentration ; la décentralisation, le développement durable ; la bonne gouvernance ; l'équité sociale... Ainsi,

¹³⁶ Voir chapitre 1 et 3 pour la définition de la bonne gouvernance ;

la bonne gouvernance reste sans contestation, l'outil le plus adéquat à la gestion de la métropole avec les principes de participation, de coordination, de délégation et de partage du pouvoir. La bonne gouvernance avec ses principes doit trouver une mise en œuvre dans les pratiques d'urbanisme algériennes.

5.1.2. Un arsenal juridique réformé et une instrumentalisation nouvelle

Les instruments d'aménagement et d'urbanisme ont été révisés et complétés et d'autres ont été même créés afin de concorder et de consolider la stratégie pour le développement durable, dans ce sens, nous pouvons citer les divers instruments qui adhèrent à cette stratégie :

- ✓ Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) ;
- ✓ Schéma d'Aménagement des Espaces de Programmation Territoriale (SEPT) ;
- ✓ Les agendas 21 ;
- ✓ Schéma National d'Aménagement du Littoral (SNAL) ;
- ✓ Schéma de Cohérence urbaine (SCU) ;
- ✓ Le Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine (SDAAM) ;
- ✓ Les agendas 21 Locales ;
- ✓ Les Plans d'Aménagement de la Wilaya (PAW) ;
- ✓ Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme(PDAU) ;
- ✓ Et Plan d'Occupation du Sol (POS).

Le plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) qui a été élaboré en 2001 et a été adopté par le gouvernement, fédère et oriente ces instruments. Ainsi, un volume impressionnant des textes et des lois, régissant le développement durable et appuyant ses principes, sont élaborés dans le cadre des réformes. Il y a à noter que « *la plupart des lois adoptées s'inspirent des visions du monde et du territoire qui découlent du « Nouvel Ordre Mondial » globalisé, du libéralisme comme doctrine sous-jacente, ...* » (SIDI BOUMEDINE, R. 2013. P80). Ainsi, Citons, **sans exhaustivité**, quelques-unes de ces lois et règlements :

- La loi 90-25 du 18 novembre 1990 portant l'orientation foncière permettant de restituer les terres nationalisées, elle classe les terres, définit les catégories juridiques des biens foncier et surtout protège les terres agricoles et ce en interdisant leurs urbanisations. Cette loi est considérée comme une loi-cadre ;
- La loi 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme et qui fonde tout droit à construire sur la propriété du sol, Ainsi, a créé de nouveaux instruments ;
- Le décret exécutif N°91-175 du 28 mai 1991 définissant les règles générales d'aménagement, d'urbanisme et de construction mais plus important encore il définit les majeures parties de l'application de la loi 90-29 ;
- Loi 98-04 du 15 juin 1998 relative à la protection du patrimoine culturel ;
- Loi 99-09 relative à la maîtrise de l'énergie ;
- La loi n° 01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets qui permet permis de promouvoir la gestion intégrée des déchets municipaux

- La loi 01-20 du 12 décembre 2001 relative d'aménagement et au développement durable du territoire et cette loi qui initie la protection et la valorisation des espaces écologique et économiquement sensible et la protection et préservation des différentes ressources patrimoniales, naturelles et culturelles.
- La loi 02-02 du 05 février 2002 Relative à la protection et la valorisation du littoral
- La loi 02-08 du 08 mai 2002 relative à la création des villes nouvelles et leurs aménagements ;
- Loi 03-03 relative aux zones d'expansion et sites touristiques
- La loi n°03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement qui définit les règles de la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable
- Loi 04-09 relative à la promotion des énergies renouvelable,
- Loi 04-20 du 25 12 2004prévention des risques majeurs ;
- Loi 06-01 du 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption ;
- La loi 06-06 du 20 février 2006 qui porte l'orientation de la ville introduit aussi le développement urbain durable à travers ses différents articles. En effet, elle fixe les conditions particulières de création visant à définir les éléments de la ville dans le cadre de la politique de l'aménagement du territoire et du développement durable. Elle insiste ainsi sur la mise en œuvre de la décentralisation et de la gestion de proximité et de la concertation. Cependant, **cette loi n'a pas trouvé de décrets exécutoires**. Ainsi elle n'est pas allée au bout de son développement et a été abandonnée en 2008 ;
- Loi 07-06 du 13 mai 2007 relative à la gestion, à la protection et au développement des espaces verts
- Loi N° 10-02 du 29 juin 2010 portant l'approbation du SNAT 2030.

5.1.3. Entre ambiguïtés et insuffisances : l'état des lieux

Même si ces lois et ces textes sont nombreux, ils restent *généreux mais généraux* (BEREZOWSKA-AZZAG. 2011). En effet, le manque de clarté et certaines ambiguïtés apparaissent dans ces textes et surtout le manque de définition d'action sur le plan opérationnel. La réalité du terrain révèle un manque de cohérence et de coordination entre les différentes structures décisionnelles, les structures opérationnelles et le citoyen.

Pour la part de la planification urbaine en Algérie ; combiné à la mise en place de la nouvelle politique de développement durable prônée par la stratégie nationale de développement durable (SNDD) et le plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) ; l'évolution des instruments d'aménagement et d'urbanisme est certaine. Cependant, malgré cela, ils restent règlementaires et classiques par rapport aux changements du contexte mondial et même du pays, ainsi, « *ils ne répondent plus aux exigences de souplesse, d'évolutivité temporelle et de complémentarité intersectorielle*¹³⁷ *qui régissent l'aménagement et la gestion urbaine dans une économie de marché* » (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012. P165), en effet, plusieurs lacunes dans l'élaboration des instruments d'urbanisme et dans leur

¹³⁷ Sectoriel est ce qui appartient en propre à un domaine d'action clairement défini et délimité en tant que subdivision institutionnelle comme l'hydraulique, les réseaux routier, ... (SIDI BOUMEDINE, R. 2013)

mise en œuvre sont à dénoter, entre les instruments qui sont *incomplet, comportant des erreurs et des omissions techniques inadmissibles, des programmes incohérentes et non conformes aux normes d'urbanisme, sans diagnostic préliminaires ni enquêtes et oubliant les servitudes* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2001. P51). Ce qui est aussi à noter dans cette évolution des instruments d'aménagement et d'urbanisme et la tendance toujours existante de la projection des expériences françaises en Algérie, une comparaison a été effectuée par NEDJAI F qui est résumé dans le tableau suivant :

Tableau 27 Comparaison des outils d'aménagement et d'urbanisme entre les deux Législations algérienne et française en termes de temps et dénomination (NEDJAI F (2012). P59)

La législation française			La législation algérienne		
<i>La loi</i>	<i>Les outils qui sont venus avec</i>	<i>L'année</i>	<i>La loi</i>	<i>Les outils qui sont venus avec</i>	<i>L'année</i>
1-Loi d'orientation foncière (LOF)	a) schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme (SDAU) b) Plan d'occupation des sols (POS)	30/12/1967	1-Loi d'orientation foncière +loi d'aménagement et d'urbanisme	a) Plan directeur d'aménagement et d'urbanisme (PDAU) b) Plan d'occupation des sols (POS)	01/12/1990
2-Loi de solidarité et renouvellement urbain (SRU)	a) schéma de cohérence territoriale (SCOT) b) Plan local d'urbanisme (PLU)	13/12/2000	2-loi d'orientation de la ville	Schéma de cohérence urbaine (SCU)	20/02/2006

Enfin, cet état des lieux se résume en ambiguïté et des insuffisances. Ainsi, l'innovation d'outils est indispensable et *le projet urbain s'impose* puisque les villes algériennes souffrent de la non durabilité et en même temps *elles en sont le principale facteur* (BEREZOWSKA-AZZAG. 2011) et surtout que *le projet urbain est un outil de développement urbain durable* (Ibid.).

Synthèse

Une amorce de planification stratégique s'est lancée à la fin des années 90 en Algérie, le déclenchement fut après avoir rejoint le courant du développement durable et ce pour honorer ses engagements signés dans les déclarations de Rio et de Johannesburg. La liaison faite entre le développement durable et l'urbanisme s'est concrétisé par un arsenal juridique fort et très consolidé, ainsi, des lois, des règlements, des décrets et arrêtés ont été promulgués dans ce sens et qui sont prônés par la stratégie nationale de développement durable (SNDD). Cette réflexion tardive en faveur de la planification stratégique mais nécessaire constitue les prémisses d'introduction de la démarche du projet urbain en Algérie. C'est en effet un réel bouleversement dans les instruments d'aménagement et d'urbanisme qui ont été révisés, complétés et même

créées dans le but d'intégrer le développement durable dans la stratégie d'aménagement. L'annexe N°2 revient sur divers instruments d'aménagement et d'urbanisme d'une manière synthétisée.

Cependant, même si cette réflexion combinée à un arsenal juridique constitue l'amorce de la planification stratégique en Algérie dans le rapprochement des principes de projet urbain et ceux du développement urbain durable, le projet urbain reste non reconnu comme étant un instrument d'aménagement et d'urbanisme et sa démarche n'a pas été intégrée dans les processus de planification urbaine qui reste toujours rigide et ferme.

Enfin, la nécessité d'émergence et d'instauration d'une planification stratégique non rigide, non sectorielle, flexible et réversible dont le projet urbain est l'instrument central est d'actualité en Algérie.

5.2. Vers une démarche de projet urbain en Algérie

Après des décennies de planification urbaine rigide qui a caractérisé l'urbanisme en Algérie, une nouvelle aire s'annonce ; Le projet urbain qui a fait son émergence dans beaucoup de pays s'introduit aussi en Algérie, certes doucement, mais à des échelles très variées. La notion de projet urbain a été utilisée une seule fois dans les textes de loi et dans la législation algérienne et ce dans la loi 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme dans son article 37. Cependant, n'étant pas défini ni référencié, c'est juste une notion dans un texte !

BEREZOWSKA-AZZAG E démontre avec les exemples du Grand Projet Urbain d'Alger (le GPU 1997), l'élaboration du Schéma de Cohérence Urbaine (SCU) ainsi que le projet de la cité Tafilelt à Ghardaïa que le projet urbain tend vraiment à s'introduire en Algérie (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) même si cette introduction est à travers des essais et des tentatives avortée, répétitives mais persévérante. D'un autre côté, SIDI BOUMEDINE, R affirme (dans la même période) que l'urbanisme en Algérie est toujours de type réglementaire en *agissant à l'échelle de la parcelle (après un passage par l'étape du zoning) et non pas un urbanisme de projet.* (SIDI BOUMEDINE, R. 2013). Il déduit ainsi que le projet urbain est un mode opératoire *affiché uniquement par un coloriage et un discours associé globalisants* alors que la vraie logique qui prévaut et s'impose dans le résultat final est celle d' « *un maître d'ouvrage/un projet/une parcelle* » (Ibid.). A cet effet, il expose l'exemple du projet *quartier d'affaires de Bab Ezzouar* qui a été affiché comme un projet urbain ayant une vision globale et stratégique alors que sur le terrain, la logique de *cloisonnement et de fragmentation* prône.

En confrontant ces deux logiques, **force est de constater l'introduction très douce du projet urbain en Algérie même si les règles qui régissent l'urbanisme restent dans la logique de la planification urbaine rigide**, un paradoxe existe ! Cela renvoie à la confusion que BEREZOWSKA-AZZAG E décrit en *un dilemme de taille* réunissant les instruments d'aménagement réglementaires classiques qui ne répondent plus aux exigences de la souplesse, d'évolutivité et de complémentarité intersectorielle d'une part et la mise en œuvre progressive de la politique de développement durable urbain d'une autre part (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012).

Ainsi, les limites de la planification urbaine en Algérie étant exposées à la lumière du jour, comportant ses défaillances et ses incohérences, une nouvelle réflexion relative à l'urbain est lancée en 2005 par le Ministère de l'Aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme. Cette réflexion a, comme nous l'avons déjà précisé, abouti à l'élaboration et l'approbation du SNAT et des SEPT (ex SRAT) Nord-Centre, Nord-Est et Nord-Ouest. Elle a décelé l'opportunité d'un grand gain de développement national durable à travers la modernisation des quatre métropoles : Alger, Annaba, Oran et Constantine.

Dans cette optique, le Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine (SDAAM) a été initié. Il prévoit, pour sa mise en œuvre, une « *commission de développement de l'aire métropolitaine* » chargée de la gestion et de la mise en œuvre de ces schémas ainsi que la création d'un organisme qui se charge de la coordination et de la planification au sein de la métropole elle-même.

Par la suite, en 2006, une loi qui pouvait consolider l'introduction du projet urbain en Algérie est la loi de l'orientation de la ville (Loi N°06-06). En effet, elle était censée apporter un appui à la stratégie d'ensemble dans le développement urbain durable en apportant des plus en matière de coordination et cohérence, concertation et de la proximité ainsi que l'évaluation et le suivi de la mise en œuvre de ces stratégies. Cependant, comme nous l'avons déjà souligné, faut d'inexistence de décrets exécutifs, cette loi n'a jamais été mise en œuvre.

Ainsi, Le projet urbain en Algérie s'introduit très timidement dans les modalités d'action et dans la planification urbaine, cependant, quelque projet se rapproche de sa démarche et mérite d'être explorée comme étant des projets urbains certes pas mûre mais peuvent s'afficher comme tel. Le plus illustratif de ces projets est le Grand Projet Urbain d'Alger.

5.2.1. Le Grand Projet Urbain d'Alger : les débuts du projet urbain en Algérie

Capitale politique, économique et intellectuelle du pays et métropole nationale, Alger est l'une des villes les plus importantes d'Algérie. Situé au bord de la méditerranée, elle est à la fois ville et chef-lieu de la wilaya portant le même nom. Sa population est estimée à environ 6 727 806 habitants en 2010¹³⁸ et à 7 796 923 habitants en 2015¹³⁹. La ville est surnommée *el Bahdja* mais aussi *la blanche*, elle a d'abord été une simple commune à partir de 1832. En 1959 pendant la colonisation, la ville a été divisée en 10 arrondissements et après l'indépendance, ces arrondissements sont devenus des communes suites aux réformes de 1977 et la ville a perdu son statut juridique pour devenir une wilaya composée de 57 communes urbaines en 2010¹⁴⁰.

¹³⁸ Selon le classement des 100 plus grandes villes du monde par World Gazettee In <http://populationsdumonde.com/classements/les-100-plus-grandes-agglomerations-du-monde>

¹³⁹ PopulationData.net

¹⁴⁰ Pour plus de détails sur la ville et la wilaya d'Alger voire l'article « *Alger : perception de soi, regard de l'autre* » Revue Insaniyat In <http://insaniyat.revues.org/12321?lang=fr>

La description urbanistique la plus globale d'Alger est celle de R SIDI BOUMEDINE qui dit qu'elle est « *mélange composite de ville orientale et méditerranéenne dans l'occupation des espaces publics, européenne par ses immeubles et ses magasins, inscrite dans la course vers le troisième millénaire par ses fonctions émergentes* » (SIDI BOUMEDINE R. 2001)

La réflexion stratégie sur le devenir de la ville d'Alger est amorcée au début des années soixante-dix à travers l'étude du plan d'aménagement d'Alger par le COMEDOR¹⁴¹ qui fut avorté si tôt après son approbation en 1977 pour un retour à une vision fragmentée et sectorielle.

La création du gouvernorat du grand Alger fut une suite à cet amorcement de la réflexion stratégique et ce dans la fin des années quatre-vingt-dix. Tout d'abord, l'approbation de trois textes (l'ordonnance N°97/14 relative à l'organisation de la wilaya d'Alger ; l'ordonnance N° 97/15) fixant le statut particulier du Gouvernorat du Grand Alger et lui attribuant une personnalité morale et une autonomie financière et le Décret présidentiel N°97/292 l'organisation administrative du Gouvernorat du Grand Alger (Voir Figure 48 et Figure 49), ensuite, cette réflexion s'est transformée et a évolué pour intégrer la démarche du projet urbain. En effet, la planification spatiale à Alger est passée par plusieurs étapes dans les quatre dernières décennies et l'introduction du projet urbain dans cette planification est timide mais persévérante, la figure suivante revient sur les étapes majeures de la planification spatiale à Alger (Figure 47). Elle met en évidence les prémisses du projet urbain à Alger ainsi que son développement.

¹⁴¹ Le COMEDOR était un comité permanent d'études et d'organisation de l'agglomération d'Alger. C'est un comité interministériel créé en 1968 et qui avait pour mission de veiller au développement et à l'aménagement d'Alger. Il a cessé de fonctionner en 1976.

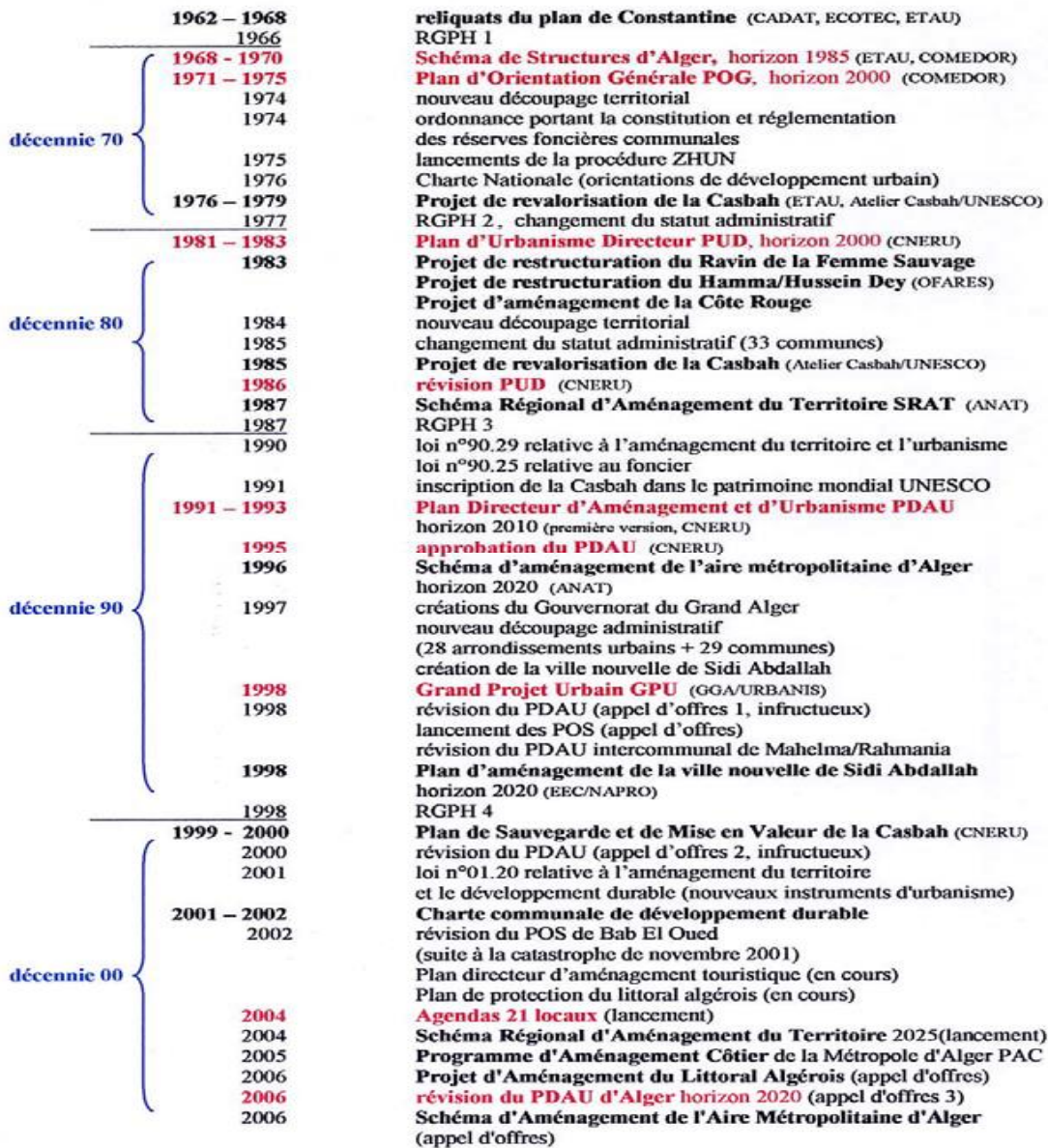


Figure 47 étapes de la planification spatiale à Alger (BEREZOWSKA-AZZAG E. (2006) « Alger, le territoire invente son avenir » in URBANISTICA PVS N°44, Spaienza Università di Roma, Rome, 40p, <http://www.planum.net/topics/documents/algeri-azzag.pdf>. P2)

Les diverses révisions des plans d'aménagement et les réformes administratives et urbaine ont produit deux effets importants qui sont le changement du périmètre administratif et le changement du périmètre d'urbanisation, Ainsi, la nécessité de changement de modalité d'action devient inéluctable.

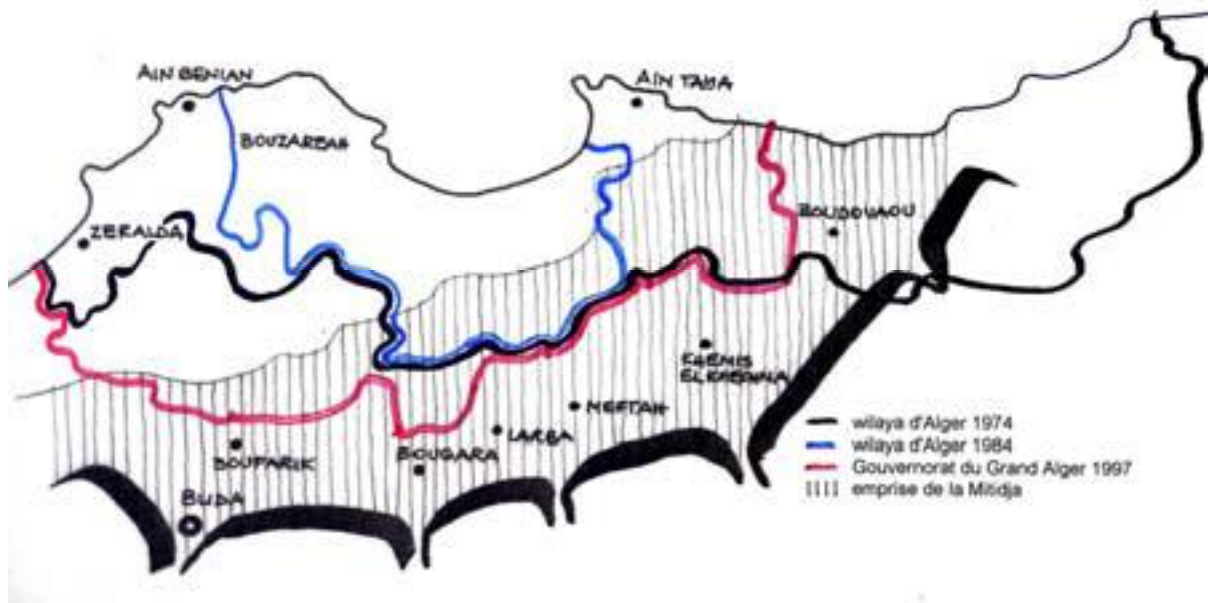


Figure 48 changements de périmètres administratifs (BEREZOWSKA-AZZAG E. (2006) « Alger, le territoire invente son avenir» in URBANISTICA PVS N°44, Spaienza Università di Roma, Rome, 40p, <http://www.planum.net/topics/documents/algeri-azzag.pdf>. P3)

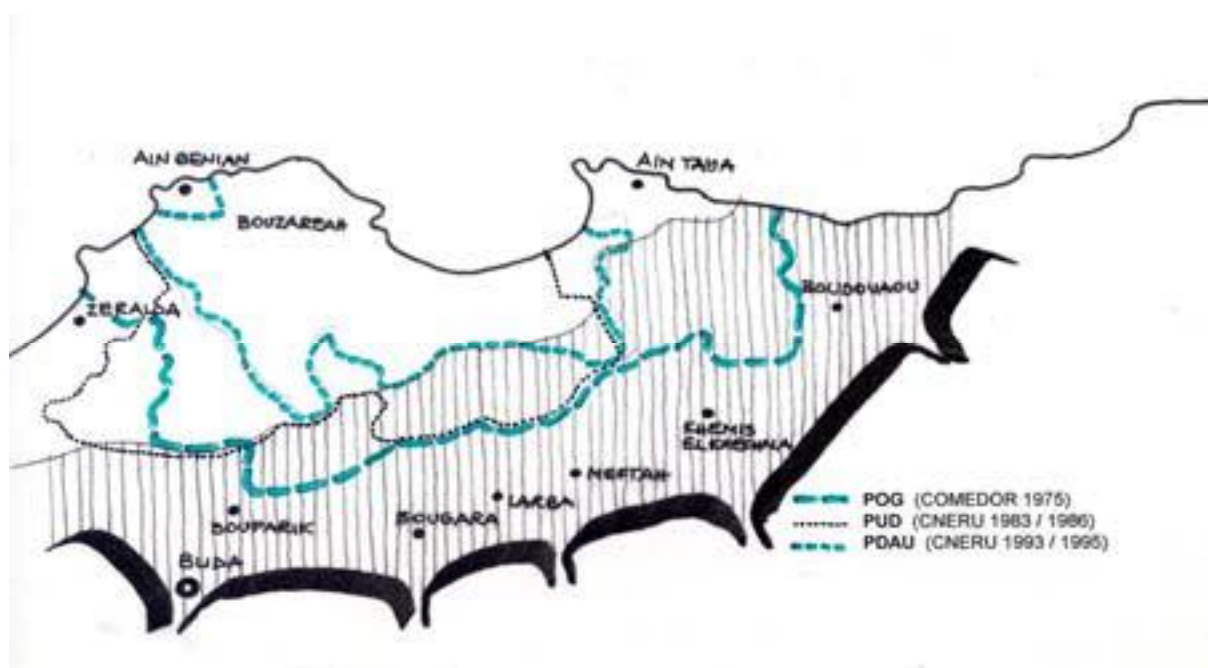


Figure 49 changements de périmètres d'urbanisation (Ibid.)

Ainsi, le début du projet urbain en Algérie et plus spécifiquement à Alger fut après la publication en 1998 du livre de Cherif RAHMANI « *Alger, La capitale du 21^{ème} siècle, le Grand Projet Urbain* ». Un grand projet urbain a été initié par le ministère de l'équipement et de l'aménagement du territoire. Ce projet avait pour ambition de redynamiser la capitale en introduisant un centre multifonctionnel sans négliger les quartiers défavorisés tout en promouvant l'emploi. Les principes du projet urbain peuvent être repérés dans cet ouvrage.

Cette réflexion stratégique et le grand projet urbain d'Alger stipulaient qu'« accompagner les changements, maîtriser l'avenir, impliquent l'instauration d'une véritable démocratie urbaine non basée autoritairement sur des schémas superficiels, mais fondée sur le libre concours des idées, des volontés et des énergies de tous les algérois et de toutes les algéroises qui auront conquis progressivement la capacité d'anticiper leur avenir et de participer à leur destinée et à celle d'El Bahdja ». (RAHMANI Ch, 1998, In Alger, Capitale du 21e siècle, Page III-VI, in BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012).

A travers cet énoncé, les principes de prospectives, de participation et de partenariat ont été alors mis en lumière. Un diagnostic exhaustif a été élaboré dans le cadre de ce projet et les grandes lignes de développement stratégique urbain ont été tracées, elles se résument en (Ibid.) : un métropolisation, ouverture sur l'international, rayonnement culturel et scientifique, organisation de la centralité, renouvellement des quartiers, modernisation de l'habitat et organisation de la gouvernance.

Ce projet que R SIDI BOUMEDINE baptise *le projet de métrisation d'Alger* (SIDI BOUMEDINE R. 2002) n'est maintenant qu'un des divers projets avortés de l'Algérie. En effet, il n'a jamais vu le jour et ce à cause de plusieurs entraves (la perte du statut d'autonomie en 2001 du Gouvernorat du Grand Alger, le retour au statut de Wilaya et les procédures classique de prise de décision¹⁴², arrêt des études et de la démarche durant plusieurs années à cause d'autres priorités de sécurité nationale). La réflexion stratégique alors mise à l'écart, le développement urbain à Alger devient anarchique, *seul le réseau de circulation connaît une réflexion stratégique* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) et la vision globale se perd au profit des visions et logiques sectorielle. Cependant certaines des composantes du GPU d'Alger sont reprises pour une relance et ont été mis en œuvre mais toujours sans vision globale. Les tentatives d'adhésion de la démarche du projet urbain en Algérie se sont ensuite formalisées par l'élaboration des Schémas de Cohérence Urbaine qui sont considérés comme des *tentatives de projet urbain* (Ibid.).

Le PDAU d'Alger 2029, un autre instrument d'urbanisme qui suit la démarche du projet urbain. En effet, il énonce les principes d'une planification stratégique se basant sur le projet urbain comme instrument. Ce projet était lancé en 2006 et formule les enjeux de la planification à Alger, en se basant sur les défis de rendre Alger une métropole internationale. Cela s'effectuera sur 4 phases (Ibid.) commençant par le centre d'Alger et sa périphérie (2009-2014), la baie d'Alger (2015-2019), ensuite se positionner somme une métropole méditerranéenne (2020-2024) pour finir par se hisser à l'international pour donner naissance à Alger ville Monde (2025-2029). Cela se base sur les quatre paliers quinquennaux de développement (BEREZOWSKA-AZZAG E. S/D. 2015) : 2012-2016 : l'embellissement, 2017-2021 : le maillage structurel et

¹⁴² La dissolution du Gouvernorat du Grand Alger a pour raison comme l'explique R SIDI BOUMEDINE l'inconstitutionnalité.

l'aménagement de la baie, 2022-2026 : l'éco-métropole et la requalification de la périphérie et 2027-2031 : la métropole internationale.

Ainsi, chacune de ces phases constitue en elle-même un projet urbain visant une stratégie d'ensemble pour la ville d'Alger (Figure 50).

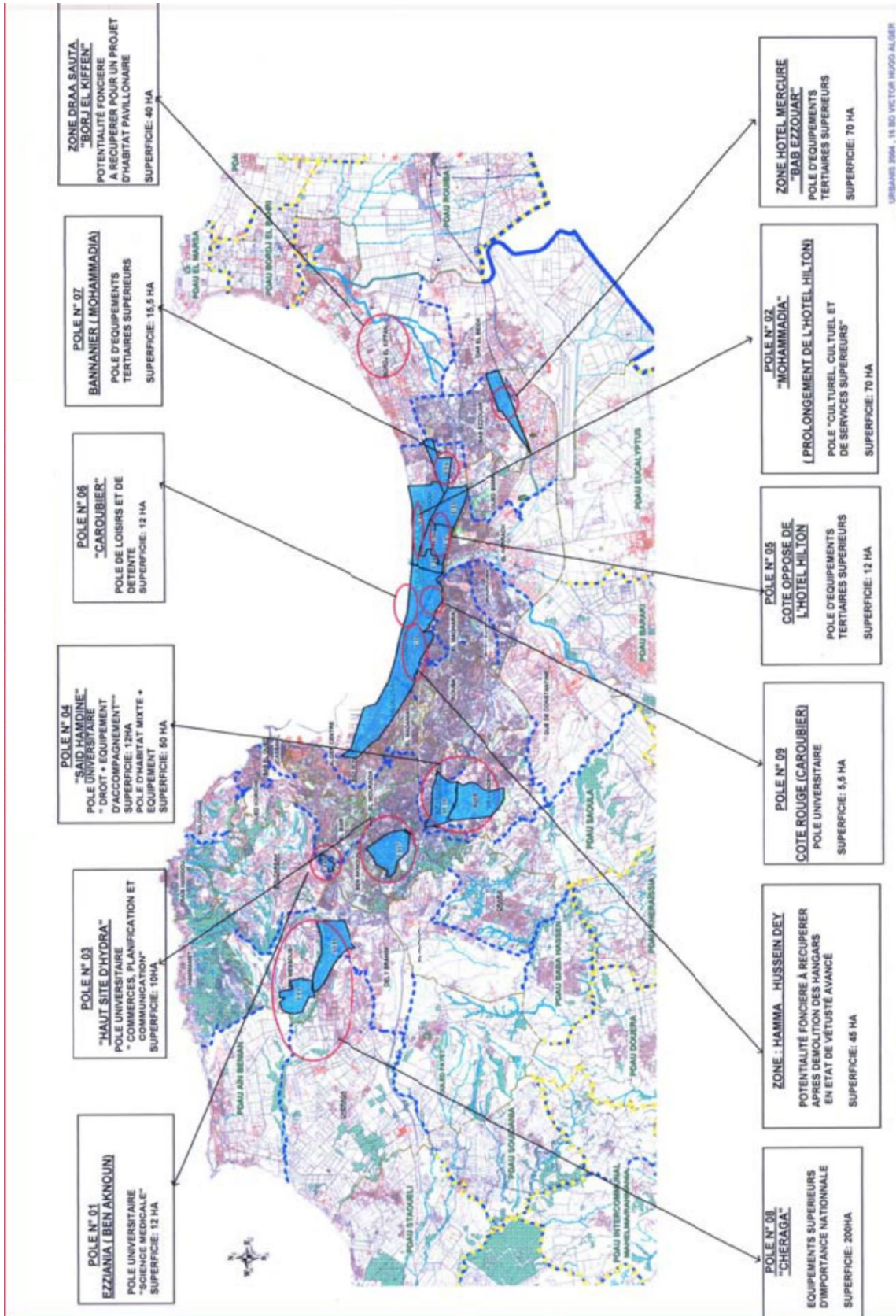


Figure 50 Localisation des différents pôles des Grands Projets Urbains à Alger (BEREZOWSKA-AZZAG E. (2006) « Alger, le territoire invente son avenir » in URBANISTICA PVS N°44, Spaienza Università di Roma, Rome, 40p, <http://www.planum.net/topics/documents/algeri-azzag.pdf>. P9)

Enfin, La ville d'Alger est une des plus importantes du pays, elle a été identifiée parmi 33 villes dans le monde comme étant une ville à potentiel international et une plateforme du développement économique et commercial du monde selon une étude réalisée par le cabinet A.T. Kearney¹⁴³ "Emerging Cities Outlook" ; Ainsi, Alger a été reconnue comme une ville *ayant les caractéristiques et le potentiel nécessaire pour venir concurrencer les grandes mégapoles mondiales dans un horizon de 10 à 20 ans*¹⁴⁴. Les dysfonctionnements de la planification urbaine tant à Alger que dans d'autres villes reviennent principalement à la non adaptation de ses outils aux changements et au contexte urbain actuel. Pour l'agglomération d'Alger, cette planification fut pour longtemps *hésitante* (Ibid.) cependant, elle a tenté de se remettre en cause à travers le projet urbain d'Alger qui est *une approche stratégique* (SIDI BOUMEDINE, R. 2013).

5.2.2. Les SCU : vers une démarche de projet urbain

Les SCU sont des instruments d'orientation de développement urbain et de mise en œuvre de la politique de la ville durable à l'échelle locale qui ont pour objectifs de définir les enjeux et les objectifs du développement, mettre en cohérence et en synergie les démarches sectorielles et les politiques territoriales d'aménagement urbain ; élaborer un projet partagé d'aménagement urbain et offrir un cadre de monitoring de développement urbain. Cependant, même si les SCU sont plus penché vers des instruments d'urbanisme plutôt que vers le projet urbain, ils intègrent cependant la démarche du Grand projet urbain dans sa procédure d'élaboration (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) avec les mots clés qui les orientent à savoir : Maîtrise, Intégration, Valorisation et Identité (Cahier des charges de l'étude du schéma de cohérence urbaine. Loi N° 06-06.). Les SCU sont des instruments d'orientation, non opposables aux tiers, puisqu'ils ne conçoivent pas de règlements d'aménagement mais dessinent les axes de la politique d'aménagement d'une aire urbaine tout en adoptant la flexibilité et réversibilité (Ibid.).

¹⁴³ AT Kearney est un cabinet de conseil en gestion mondiale avec des bureaux dans plus de 40 pays <http://www.atkearney.fr/>

¹⁴⁴ <http://www.algerie-focus.com/2014/05/pourquoi-alger-nest-pas-encore-une-metropole-emergente/>

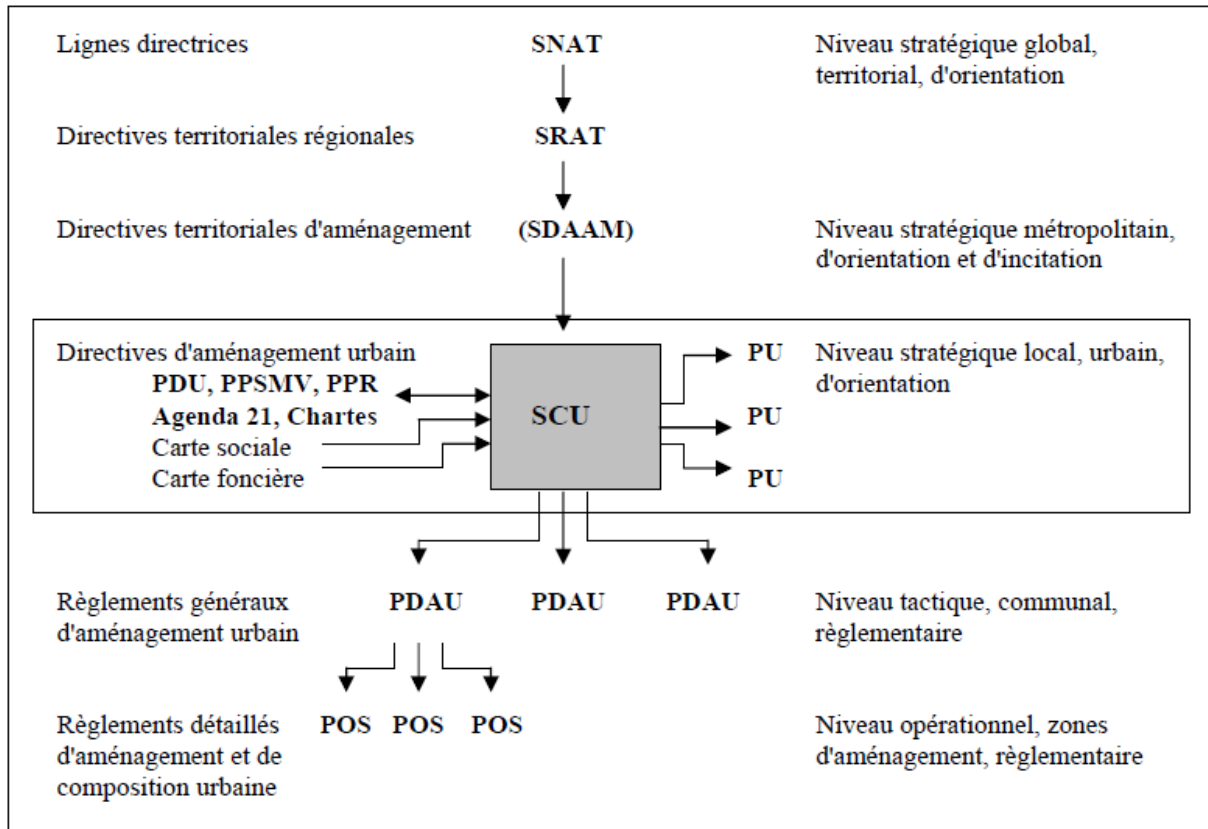


Figure 51 Le SCU dans le concert des outils d'aménagement urbain (Cahier des charges de l'étude du schéma de cohérence urbaine. Loi N° 06-06.)

C'est la loi de l'orientation de la ville (loi N° 06-06) qui a promulgué l'instrument d'orientation SCU dans ses articles 13, 14 et 17 ; Cependant, cette loi n'a jamais eu de décret exécutif, ainsi, les SCU n'ont également jamais été mis en œuvre.

5.2.3. Une redéfinition de la maîtrise d'ouvrage et l'assistance à maîtrise d'ouvrage en Algérie

La maîtrise d'ouvrage est définie en Algérie par décret législatif n° 94-07 du 7 dhou el hidja 1414 correspondant au 18 mai 1994 relatif aux conditions de la production architecturale et à l'exercice de la profession d'architecte comme étant « toute personne physique ou morale qui prend la responsabilité pour elle-même de faire réaliser ou transformer une construction sur un terrain dont elle est propriétaire ou dont elle a acquis les droits à construire » (Art 7. Décret législatif n° 94-07). Cependant, le nouveau décret exécutif relatif à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'ouvrage déléguée (décret N°14-320 du 27 Moharram 1436 correspondant au 20 novembre 2014), désigne l'Etat comme étant maîtrise d'ouvrage. En effet, ce décret la définit dans son article 2 : « l'Etat en qualité de personne morale de droit public initiant un projet ou programme, en vue de son étude ou de sa réalisation, clairement défini et dont les objectifs, les moyens et le résultat attendu sont consacrés » (Art 2. Décret N°14-320). Ainsi, elle est « le responsable de la faisabilité et de l'opportunité du projet ou programme ainsi que de la formulation fonctionnelle des besoins et de la définition des besoins des utilisateurs futurs du projet ou programme » (Art 4. Décret N°14-320). Ainsi, si nous analysons la maîtrise d'ouvrage en Algérie, force est de constater que celle-là est restée

centralisée depuis plusieurs décennies. En effet, l'Etat providence étant à la charge de définition et du financement des projets de développement, est désignée comme seule maître d'ouvrage qui va même à l'étude et la réalisation de ces projets. L'ouverture de cette maîtrise d'ouvrage aux acteurs tant privés que les organismes sociaux et la société civile reste infime. Les maîtres d'ouvrage en Algérie sont soit les ministères, la wilaya, la commune et les structures spécifique à savoir EPA : établissement public à caractère administratif, EPIC : établissement public à caractère industriel et commercial, EPST : établissement public à caractère scientifique et technologie, EPSCP : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, le centre de recherche et de développement ; l'entreprise publique économique (décret N°14-320). Ainsi, les acteurs économiques sont quasiment absents dans les projets d'aménagement vu que le financement est essentiellement étatique.

Concernant l'assistance à maîtrise d'ouvrage AMO ; cette notion était inexistante dans la législation algérienne et dans les pratique de l'aménagement et de l'urbanisme jusqu'à la promulgation du décret N°14-320 du 27 Moharram 1436 correspondant au 20 novembre 2014), désigne l'Etat comme étant maîtrise d'ouvrage, qui a initié l'assistance à maîtrise d'ouvrage dans la législation algérienne. En effet, un certain *vide juridique a été comblé*¹⁴⁵ à travers ce décret, et ce en définissant l'assistance à maîtrise d'ouvrage et les conditions de ses interventions. Ce décret spécifie clairement que « *Le maître de l'ouvrage ou le maître d'ouvrage délégué, le cas échéant, peut recourir, à l'occasion de la réalisation d'un projet ou programme complexe ou d'importance particulière, à une assistance générale à caractère, administratif, financier et technique* » (Art 16. Décret N°14-320). Ainsi, l'assistance à maîtrise d'ouvrage est distincte de la maîtrise d'ouvrage déléguée et de la maîtrise d'œuvre dans ses missions et dans son caractère et qui doit faire objet de contrat. L'assistance à maîtrise d'ouvrage est d'une importance primordiale dans le projet urbain, elle permet la création et rassemblement d'une coalition donnant à la maîtrise d'ouvrage la spécificité d'une maîtrise d'ouvrage urbaine et qui peut aller au-delà d'une coalition pour la création de l'ingénierie concourante. Ainsi, ce décret combiné aux instructions du SNAT concernant la deuxième phase de sa mise en œuvre permettra la réussite de la création d'ingénierie concourante et de la maîtrise d'ouvrage urbaine. Cependant des exemples de mise en œuvre de l'assistance à maîtrise d'ouvrage sont à citer : le projet de la Grande Mosquée d'Alger, la ville nouvelle de Hassi Messaoud, ...

Synthèse

Enfin, à travers le projet urbain d'Alger, sur ses plusieurs tentatives, et les divers projets lancés sur plusieurs villes en Algérie, force est de constater l'existence d'une forte volonté d'améliorer les villes algériennes, renouveler la planification urbaine et la rendre stratégique et œuvrer pour un développement urbain durable dans une démarche de projet urbain. À cet effet, Le projet

¹⁴⁵ Amrouche A. In <http://prescriptor.info/site/2717/un-nouveau-decret-pour-la-maitrise-d-ouvrage-la-maitrise-d-ouvrage-delegue-et-l-amo>

urbain rentre en Algérie d'une manière très lente. En effet, les projets lancés dans diverses villes : Alger, Constantine, Oran, Annaba, Sétif, Ghardaïa, les nouvelles villes de Sidi Abdellah et Ali Mendjli, ... annoncent l'aire du projet urbain en Algérie qui présente beaucoup de difficultés dans leurs mises en œuvre mais la nécessité est flagrante, surtout pour le développement des métropoles. Cependant, la démarche du projet urbain est difficile à mettre en œuvre en Algérie et ce pour plusieurs raisons :

- **La non adaptation des outils d'aménagement et d'urbanisme** qui sont rigide dans leur modalité d'actions et dans leur élaboration ; Ainsi ils ne conviennent plus au contexte urbain actuel qui obéit à la théorie de complexité et aux lois de l'incertitude dans quasiment tous les domaines (social, économique, environnemental, politiques, réglementaires, ...) ;
- **Le manque de la clarté et cohérence dans les mesures juridiques et réglementaires** ; en effet, on entend parler chaque jour d'un projet ou de promulgation de loi, de promulgation de nouveaux arrêtés et décrets, qui complètent ou remettent en cause des lois précédentes. Ainsi, une confusion de plusieurs textes est à déceler et leur mise en œuvre en subit des coups ;
- **Le statut de la ville, de la métropole ou de l'agglomération** qui n'est pas défini et claire. En effet, l'exemple de la tentative de définition du statut d'Alger à travers le Gouvernorat du Grand Alger en est un exemple flagrant ; la tentative d'attribution d'un statut claire à la ville fut abandonnée et aussitôt revenue au statut de wilaya. La loi d'orientation de la ville est la seule loi qui confère à la ville et à la métropole un statut claire et des prérogatives spécifiques, cependant, cette loi ne trouvant pas de décret exécutif, elle reste inefficace et non applicable.
- Le découpage administratif qui dicte les statuts de **wilaya**, de **daïra** et de **commune** plutôt que la définition claire du statut de l'**agglomération**, la **métropole** et la **ville** ;
- **Le passage de la ville d'un ministère à un autre** sans avoir un statut et une tutelle fixe ; Ainsi **une instabilité** concernant son statut et les règles qui la régissent et présente la loi de l'orientation de la ville qui n'est pas mise en œuvre en est un parfait exemple ;
- **La non décentralisation** est une des causes de difficultés de mise en œuvre du projet urbain. En effet, l'autonomie des villes ou des métropoles n'étant pas assurée et restant dans une logique centralisée, la lenteur et la non adaptation des décisions est de rigueur ;
- **La maîtrise d'ouvrage** qui reste toujours dans la **logique de centralisation** appelée Etat providence autrefois et qui a permis **l'implication infime du privé** dans les investissements ; Ainsi, l'Etat reste l'acteur principal du développement centralisant Ainsi la maîtrise d'ouvrage. Cependant, selon le SNAT 2030 (qui est actuellement en révision), cette centralisation de la maîtrise d'ouvrage sera plus ouverte au partenariat dans la deuxième phase de sa mise en œuvre à savoir 2015-2030 ;
- **L'inexistence de l'assistance à maîtrise d'ouvrage** parmi les acteurs d'urbanisme, en effet, l'assistance à maîtrise d'ouvrage qu'elle soit d'ordre stratégique, conceptuel, opérationnel, ou technique ne figure pas dans la liste des acteurs d'urbanisme. Ceci rend la maîtrise d'ouvrage obsolète se livrant à elle-même sans une assistance pour la guider, la conseiller et piloter son processus ; ainsi **la création d'une maîtrise d'ouvrage dite urbaine** qui constitue **une coalition d'acteur** concernée par l'urbain et la **ville devient une tâche difficile**. Les réformes dans ce sens à savoir le nouveau décret

exécutif n°14-320 du 27 Moharram 1436 correspondant au 20 novembre 2014 relatif à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'ouvrage déléguée ; sont certes en mesure d'apporter l'assise de support à cette assistance à maîtrise d'ouvrage, cependant, ces instructions sont entrées récemment et leurs applications ne sont pas encore vulgarisées ou généralisées, en Algérie il n'existe actuellement que deux cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage à savoir : le cabinet Algoé et le cabinet Ernest & Young.

- **La non coordination entre les acteurs et les secteurs.** En effet, la **vision et la logique sectorielle et fragmentée** prône dans la planification urbaine et ce par **manque d'interactivité** entre ces secteurs, **la non implication des acteurs** ainsi que **les difficultés de communications et de passage d'informations** entre eux. Le cloisonnement existant entre les acteurs, les secteurs et les types d'actions est à l'encontre de la démarche du projet urbain supposée être participative, interactive et horizontale et comme l'exprime Djaafar LESBET « *comment parler d'urbanisme alors que nous sommes frappés par le syndrome de l'organigramme ?* » (In SIDI BOUMEDINE, R. (S/D). 2013. P216)

5.3.La participation et le partenariat en Algérie : constat et actualités

5.3.1. La participation

Loin d'être un pionnier dans la mise en œuvre de la démocratie participative, l'Algérie est dans un stade de débutant dans ce domaine, non pas par manque de textes législatifs et règlementaires régissant les droits d'implication des citoyens et de la participation des acteurs, mais c'est plutôt une question d'application de ces textes. En effet, il existe plus plusieurs textes législatifs qui assurent l'ancrage juridique de la démocratie participative, cependant, ce sont les modalités d'actions pour la mettre en œuvre qui fait défaut.

Outre cela, dans la Constitution algérienne, il existe trois articles exigeant la participation des citoyens à la gestion locale :

- L'Article 14 : « *L'Etat est fondé sur les principes d'organisation et de justice sociale. L'Assemblée élue constitue le cadre dans lequel s'exprime la volonté du peuple et exerce le contrôle de l'action des pouvoirs publics* »,
- L'article 16 : « *l'Assemblée élue constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques* ».
- Et l'article 31 : « *la suppression par les institutions de tous les obstacles qui entravent l'épanouissement de la personne humaine et empêchent la participation effective de tous à la vie politique, économique, sociale et culturelle* ».

Quant au code de la commune et celui de la Wilaya, ils appuient la participation du citoyen à la gestion de la commune et de la ville. En effet, plusieurs articles¹⁴⁶ dans ces codes insistent sur la participation citoyenne, Citons :

- Loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune :
 - L'article 19 : *Les séances de l'assemblée populaire communale sont publiques. Elle peut décider de délibérer à huis-clos dans les deux cas suivants : l'examen des cas disciplinaires des élus, l'examen de questions liées à la sécurité et au maintien de l'ordre public.*
 - L'article 22 : *Toute personne, physique ou morale, a le droit de consulter sur place les procès-verbaux des délibérations de l'assemblée populaire communale et les arrêtés communaux et d'en prendre copie à ses frais.*
- Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune :
 - Article 11 : *La commune constitue le cadre institutionnel d'exercice de la démocratie au niveau local et de gestion de proximité.*

L'assemblée populaire communale prend toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel, dans les conditions définies par la présente loi.

Dans ce domaine, notamment, les supports et les médias disponibles peuvent être utilisés. L'assemblée populaire communale peut également présenter un exposé sur ses activités annuelles devant les citoyens

- Article 12 : *Pour réaliser les objectifs de démocratie locale, dans le cadre de la gestion de proximité visée à l'article 11 ci-dessus, l'assemblée populaire communale veille à mettre en place un encadrement adéquat des initiatives locales, visant à intéresser et à inciter les citoyens à participer au règlement de leurs problèmes et à l'amélioration de leurs conditions de vie.*
- Article 13 : *Le président de l'assemblée populaire communale peut, chaque fois que le affaires de la commune l'exigent, faire appel, à titre consultatif, à toute personnalité locale, à tout expert et/ou tout représentant d'association locale dûment agréée qui, en raison de ses compétences ou de la nature de ses activités, est susceptible d'apporter toutes contributions utiles aux travaux de l'assemblée ou de ses commissions.*
- Article 14 : *Toute personne peut consulter les extraits des délibérations de l'assemblée populaire communale ainsi que les arrêtés communaux. Toute personne ayant intérêt peut également en obtenir copie totale ou partielle, à ses frais.*

¹⁴⁶ les articles 31, 32, et 36 du code de la wilaya et les articles 2, 11, 12, 13, 14, 22, 26 et 103 du code de la commune, Pour les consulter voir Loi n° 90-08 du 7 avril 1990, complétée, relative à la commune, la loi n° 90-09 du 7 avril 1990, complétée, relative à la wilaya, la Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune et la Loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya.

En effet, dans ces codes, une incitation à la participation des citoyens dans la gestion des affaires de leurs localités est existante cependant, elle n'a pas été instaurée et « *A ce jour, bien des lois ne sont pas appliquées...* » comme le signal Tayeb Belaïz, Ministre de l'intérieur en 2014¹⁴⁷.

Dans le domaine d'urbanisme, l'implication des acteurs et des habitants dans la définition du cadre de vie et la prise de décision concernant l'aménagement est aussi à ses début, seuls des appels à des participations financières des habitants lors des opérations de réhabilitations de leurs logements, ressemble à ce qui est appelée participation.

Pourtant, la loi 90-25 **garantie la participation des divers acteurs dans l'élaboration des instruments d'aménagement et d'urbanisme** et ce dans son article 70 « *les procédures d'élaboration des instruments d'aménagement et d'urbanisme doivent garantir une effective concertation entre tous les intervenant, y compris les représentants des usagers* ».

La loi 90 -29 relative à l'aménagement et à l'urbanisme en fait autant, dans son article 15, elle exige **la concertation des acteurs (les associations locales d'usagers, les chambres de commerce et d'agriculture et les organisations professionnelles) lors de l'élaboration des instruments d'aménagement et d'urbanisme**. La Loi 01-20 du 12 décembre 2001 relative d'aménagement et au développement durable du territoire dans son article 2 précise que **la politique nationale d'aménagement et de développement durable du territoire est initiée et conduite par l'Etat** et ce *en concertation avec les agents économiques et sociaux du développement* mais aussi que *les citoyens sont associés à son élaboration et à sa mise en œuvre*.

La loi 06/06 sur l'orientation de la ville ainsi que le SNAT 2030 **appuient fortement l'approche participative dans les projets et la gestion de proximité** tel que ce dernier (SNAT) prévoit *une participation citoyenne et un partage des responsabilités entre les différents acteurs institutionnels, privés et associatifs à tous les niveaux* (Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourisme. 2008). Mais l'application faisant défaut, la participation et la concertation sont loin d'être concrétisées dans les projets d'aménagement et d'urbanisme mais aussi dans l'élaboration tant de la politique de l'aménagement et d'urbanisme que dans l'élaboration de ses instruments.

En Algérie, c'est plus la démocratie représentative qui prône, le citoyen est très peu (voir non) associé aux différentes décisions qui concernent son quotidien et sa ville, quartier ou l'espace dans lequel il vit. Il existe *un refus de toute implication des citoyens dans les actes préparatoires aux décisions, quels qu'ils soient* (SIDI BOUMEDINE, R. 2013), ce refus est matérialisé par le confort des services de l'Etat à *décider et agir entre soi* afin de livrer le *produit matériel* ainsi que *la décision administrative* aux citoyens « *clé en main* » (Ibid.).

¹⁴⁷ Le soir d'Algérie, Le 12/11/2014. In <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/11/12/article.php?sid=170889&cid=2>

Cependant, certaines tentatives et exemples peuvent avoir une forme qui ressemble à la participation. Ces exemples se font rares, citons quelques-uns :

- El atef : Ghardaïa (comité de quartier) : qui œuvre pour la participation des habitants du quartier dans la gestion de proximité ainsi que les affaires communes ;
- Co-ville Alger (comité de ville) : qui est un des rares comités de ville existant en Algérie et qui se consacre aux questions tant sociales qu'urbaines de la ville d'Alger ;
- Four el web Taref (site web) : un site web dédié à la promotion de la participation des citoyens dans la prise de décision pour leur cadre de vie.
- Et les focus groupe qu'utilise fréquemment le ministère de l'habitat.

Ces exemples, qui sont peu, sont le plus souvent des tentatives de faire entendre la voix du citoyen à travers des comités ou assemblés associatifs, ces tentatives émanent du citoyen lui-même, soit par la transmission des préoccupations, attentes et exigences soit par la contestation des décisions prises à son insu par les pouvoirs publics en faisant des manifestations. Ce scénario observé relève le plus souvent de celui du Bottom-up que nous avons développé dans le chapitre 2. Si ces scénarios de bottom-up organisés en action associatives se font rare, il faut noter que le scénario de top-down est encore plus rare ; en effet très rare sont les collectivités ou commune qui créent et animent des sessions, atelier ou rencontres pour associer le citoyen dans la prise de décision. Un exemple de ce scénario a été observé dans la commune d'El Khroub à Constantine, cette commune a engagé et a organisé un conseil où le citoyen est associé et où il est question de discuter et de débattre des projets, des initiatives et des décisions. L'initiative a baptisée ce conseil « *le parlement citoyen* » pour lui donner encore une connotation plus positive et où le citoyen se sent capable d'imposer et de peser lors de la prise de décisions et qui renvoi ainsi à la dimension tant participative que décisionnelle de cette action.

Pour être dans le bain de l'actualité, il faut noter que les autorités publiques algériennes ont pris conscience non pas uniquement du déficit de la participation citoyenne que connaît l'Algérie, mais aussi de l'importance cruciale de la démocratie participative. Cette prise de conscience s'est étendue aussi à l'importance de la communication et de l'information du citoyen qui évite tant de mal entendus et les contestations et augmente leur adhésion aux décisions prises et leur appropriation des projets et des réalisations.

Cette prise de conscience s'est traduite par plusieurs actions qui vont dans le sens de consolider la relation entre pouvoirs et citoyens. Ceci pour plus de légitimité des élus et pour réaliser cette complémentarité entre démocratie représentative et démocratie participative, qui sont (et doivent être) complémentaires et c'est aux communes de créer le pont entre ces deux démocraties comme le déclare AZDINE BELKACEM NACER¹⁴⁸ porte-parole de l'Etat dans l'émission Radio « invité de la rédaction » », Alger chaîne 3, le 18-11-2014.

¹⁴⁸ Directeur Général des collectivités locales au près du ministère de l'intérieur.

Dans cette interview, AZDINE BELKACEM NACER a mis la lumière sur la gestion participative où le citoyen doit avoir un droit de regard et un droit à l'information sur les décisions qui peuvent affecter son quotidien. Pour lui, la démocratie participative est « *tous les dispositifs, tous les instruments et toutes les procédures qui permettent d'impliquer réellement et concrètement le citoyen dans la vie publique et lui permettre d'accomplir son rôle dans les prises de décisions à différents échelons* »¹⁴⁹

Cette gestion participative devrait commencer au niveau de la commune à travers l'instauration de la participation citoyenne de proximité dans la prise de décision. Notons que le code communal exige l'ouverture des débats permettant au citoyen l'accès à l'information à travers l'accès aux diverses sessions ouvertes et l'affichage pour les enquêtes publiques, En effet, le « *Le citoyen a le droit d'assister aux réunions des assemblées populaires communales, tout comme celles de wilayas. Il a aussi le droit de prendre connaissance des P-V de délibérations et retirer des copies s'il le désire* »¹⁵⁰.

Cependant, même si cet accès à l'information est favorable pour le citoyen, reste que les communes n'ont pas assez de prérogatives pour pouvoir réaliser cette démocratie participative à elle seules. En effet, plusieurs décisions sont prises dans d'autres niveaux hiérarchiques et qui nécessite d'autres modalités d'actions afin de pouvoir associer activement le citoyen dans les décisions pour faire évoluer cette gestion participative vers un autre niveau.

Ainsi, une autre démarche doit être mise au-devant de la scène à savoir *la décentralisation poussée* comme la baptise AZDINE BELKACEM N (AZDINE BELKACEM NACER. 2014), celle-ci est bien plus complexe mais elle aurait pour répercussions de donner plus de prérogatives aux communs et bien évidemment plus de proximité qui rapprochera le citoyen de la décision.

Toujours dans cette perspective, le programme du président de la république appuie fortement la démocratie participative, la bonne gouvernance et la lutte contre la bureaucratie. Mais aussi le ministère de l'intérieur et des collectivités locales a consolidé la recherche dans l'axe de cette démocratie à travers plusieurs actions comme la création des ateliers initiés par le ministre d'Etat, de l'intérieur et des collectivités locales appuyée par le premier ministre. Ces ateliers qui ont été sous la forme d'un groupe de travail présidé par le secrétaire général du ministère de l'Intérieur¹⁵¹, étaient chargés de mettre en place les mécanismes permettant l'instauration de la démocratie participative à l'échelle locale et vont dans le sens de permettre sensiblement et de manière concrète l'implication des citoyens. Ils ont été installés à Alger début novembre

¹⁴⁹ Propos recueillis lors de l'émission Radio « invité de la rédaction », Alger chaîne 3, le 18-11-2014. 8 :30h-8 :50h.

¹⁵⁰ Tayeb Belaïz, Ministre de l'intérieur, Le soir d'Algérie, Le 12/11/2014. In <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/11/12/article.php?sid=170889&cid=2>

¹⁵¹ Avec la présence du Professeur Aberkane, ancien ministre de la santé et initiateur du parlement citoyen à la El Khroub à Constantine dont il est le président de l'assemblée populaire communal.

2014¹⁵² et sont « *une commission interministérielle élargie aux élus locaux et représentants du peuple, qui devra trouver les outils nécessaires pour la participation du citoyen dans la prise de décision et la gestion des affaires courantes de sa ville* »¹⁵³.

Ainsi, l'objectif ultime est l'opérationnalisation de la participation, comme le confirme le ministre de l'intérieur : « *Il faut absolument trouver les mécanismes qui vont nous permettre de donner aux citoyens, aux associations, aux comités de quartiers et autres organisations citoyennes, le moyen de dire leurs mots, demander des comptes, et suivre toutes les affaires qui les préoccupent au niveau de leurs communes, daïras et wilayas respectives* »¹⁵⁴. Ainsi, les objectifs de ces ateliers se résument en quatre points :

- Promouvoir et enraciner la culture de la participation ;
- Systématiser la démarche de participation ;
- Structurer les dispositifs de mise en œuvre et ;
- Pérenniser les actions (pas uniquement dans les périodes des élections).

Un appui sous forme d'une plateforme de travail a été mis à la disposition de ces ateliers par le ministère de l'intérieure comme le confirme le ministre lui-même en leur disant « *Vous pouvez recourir à l'expertise de spécialistes, tout comme vous vous appuyez sur l'expérience de certaines personnalités et consulter des associations en toute liberté et suivant vos besoins* »¹⁵⁵. Il est éventuellement envisageable que la révision du code communale et wilaya sera faite dans ce sens. « *L'essentiel c'est que le citoyen peut avoir une perception de ce qui se passe mais aussi le sentiment d'être consulté* » (AZDINE BELKACEM NACER. 2014)¹⁵⁶. À l'issu de ces ateliers, des outils de la mise en œuvre effective de la participation citoyenne devaient être proposés et seront soumis au gouvernement pour examen et approbation avant leur concrétisation sur le terrain. Ces outils intègrent une démarche pratique et pragmatique en favorisant la systématisation de la participation à la gestion locale, la concertation et la transparence. Les outils proposés sont essentiellement **la mise en place de comités locaux de concertation** comprenant les élus, la société civile, les notables et les compétences locales parmi les habitants de la région, **la création et le développement des associations, les réunions de quartier et les budgets participatifs**.

Un autre point qui est aussi cruciale dans le dispositif de la démocratie (représentative et/ou participative) est la diffusion de l'information, chose qui fait souvent défaut en Algérie. En effet, la qualité de l'information, sa transmission et sa diffusion sont des éléments essentiels pour le succès de tel dispositif. Dans le chapitre 4, nous avons exposé l'importance de la

¹⁵² <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/firmItem.aspx?html=5&s=4>

¹⁵³ Le soir d'Algérie, Le 12/11/2014. In

<http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/11/12/article.php?sid=170889&cid=2>

¹⁵⁴ Tayeb Belaïz, Ministre de l'intérieur, Le soir d'Algérie, Le 12/11/2014. In

<http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/11/12/article.php?sid=170889&cid=2>

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Propos recueillis lors de l'émission Radio « invité de la rédaction », Alger chaine 3, le 18-11-2014. 8 :30h-8 :50h

communication ainsi que les exigences d'une **bonne communication**. C'est dans cette logique qu'AZDINE BELKACEM NACER insiste sur deux critères qui rendent la communication effective et efficace :

- Le Filtrage de l'information, c'est-à-dire, donner la dose d'informations nécessaires et suffisantes sans oublier que *trop d'information tue l'information* (Ibid.)
- La réduction d'intermédiaire puisque la multiplication d'intermédiaires conduit à la *déformation de l'information* (Ibid.).

Synthèse

L'Algérie, prenant conscience de l'importance et de l'impératif de la participation dans tous les secteurs, œuvre dans une stratégie de recherche et de mise en œuvre des modalités d'action pour l'implication, le dialogue, le débat, le droit à l'information et l'apprentissage de l'écoute surtout du vécu du citoyen. Ainsi il faut prendre les choses bien en amont à travers « *le passage d'une communication administrative à un réel service public de communication* » (Ibid.).

Il existe plusieurs textes régissant la participation tant des acteurs que du citoyen dans les divers domaines, cependant, leur mise en œuvre et leur concrétisation sur le terrain reste très faibles et pose de réels problèmes opérationnels. Ainsi, la prise de conscience et l'existence des textes législatifs en faveur de la participation ne constituent pas à eux seules les conditions de mise en œuvre de la démocratie participative.

Enfin, cette démocratie participative reste enfermée des textes législatifs. Ainsi, la recherche de dispositif et d'outils opérationnels constitue une nécessité qui est d'actualité en Algérie mais qui n'est pas encore dans un stade mûr de réflexion et de mise en œuvre et comme l'exprime le ministre de l'intérieur : « *Le moment est venu pour trouver des mécanismes et des dispositifs qui permettent d'appliquer les textes de loi consacrant le droit du citoyen à participer à la prise de décision au niveau local* »¹⁵⁷

5.3.2. Le partenariat public privé (PPP) en Algérie

En Algérie, la maîtrise d'ouvrage urbaine a été quasi-exclusivement réservée à la personne publique (l'Etat notamment). Elle n'était permise à la personne privée que dans le cadre de l'auto construction. Jusqu'à l'arrivée de la première loi sur la promotion immobilière (loi 86-07) accompagnée de la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques (loi 88-01), certains maîtres d'ouvrages publics dont la C.N.E.P, les O.P.G.I et les agences foncières sont devenus des personnes de droit privé. Ainsi, le secteur privé se voit autorisé d'investir dans des programmes économiques et sociaux.

¹⁵⁷ Tayeb Belaïz, ministre de l'intérieur, infosoir In <http://www.infosoir.com/actualite/2093-gestion-des-collectivites-locales-impliquer-davantage-le-citoyen.html>

Le code des investissements algérien a été réformé par l'ordonnance N°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement. Cependant, aucun cadre institutionnel et légal n'est dédié à la formule de partenariat public privé pourtant, avec l'ouverture de l'Algérie vers l'économie du marché, la formule PPP devient une nécessité. Elle n'est cependant pas répondue, à l'exception de quelques projets dans le secteur de l'eau, de l'énergie et de transport. Citons quelque uns de ces exemples les plus connus:

- L'exemple de la RATP qui a été retenue pour exploiter le métro d'Alger pour une durée de huit ans. Ensuite l'Entreprise Métro d'Alger (EMA) est également le gestionnaire des infrastructures du réseau de métro, ceci est effectué sous une convention cadre de concession de la gestion et de l'exploitation des infrastructures signée avec l'État « convention d'exploitation de service public de transport urbain ».
- L'exemple de l'ADP qui est chargé depuis 2006 de gérer l'aéroport d'Alger
- L'exemple de l'entreprise Dubaï Ports World qui exploite les terminaux à conteneurs des ports de Djendjen et d'Alger en partenariat avec les entreprises portuaires publiques de Djendjen et d'Alger.
- L'exemple du partenariat entre l'entreprise national de l'assainissement SEAAL avec Suez Environnement pour la gestion de l'eau et de l'assainissement d'Alger ;
- L'exemple de la gestion hôtelière entre l'Office National du Tourisme ONAT et le groupe Accor
- Les exemples des co-entreprises¹⁵⁸ à savoir pour la cimenterie entre GICA (entreprise de ciment française) et Lafarge (entreprise de matériaux de constructions en Algérie) ; et l'usine de montage de tramways à Annaba entre Ferroviario, EMA et Alstom ainsi que la société mixte d'assurances vie créée par SAA et trois banques algériennes avec la MACIF

Ces exemples de partenariats publics privés sont « *des fondamentaux collectifs destinés à l'amélioration de la qualité de vie et ont été menés parfois bien avant l'adoption d'une législation spéciale* » (ALIOUAT B & MARTY F. 2013. P7). Mais compte tenu des crises économiques et urbaines dont souffrent les villes algériennes, une nécessité de mutations stratégiques œuvrant dans l'esprit de bonne gouvernance et des PPP est évidente. Ceci est dû au fait que ce dernier « *pourrait devenir un outil d'optimisation et de rationalisation de la dépense publique et marquer un tournant dans les rapports public-privé en Algérie* » comme l'a déclaré Fatiha MENTOURI, la ministre déléguée chargée de la Réforme financière¹⁵⁹.

Une prise de conscience sur cette nécessité est apparue de manière accrue dans ce dernière année, à l'exemple de la maîtrise d'ouvrage qui s'est ouverte au partenariat étranger¹⁶⁰ et ce sur le principe du 49/51 (Vie des villes N° 18. Mai 2013). Cette ouverture au partenariat n'est pas

¹⁵⁸ http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=213&id_article=2381

¹⁵⁹ Séminaire sur les PPP dans les financements des projets d'infrastructures. Alger le 17 - 12 - 2007, In <http://www.djazair.com/fr/elwatan/82949>

¹⁶⁰ Notons l'existence du partenariat étranger dans la maîtrise d'ouvrage nationale est considérée comme un indicateur de l'ouverture de l'économie du pays.

uniquement en matière d'étude mais aussi en matière de réalisation et *plus spécifiquement en ce qui concerne les programmes de logements et d'équipements publics* (Ibid.). Ainsi plusieurs secteurs ont fait appel à l'implication du privé dans les divers projets étatiques dont nous pouvons citer récemment l'appel du ministre de l'aménagement du territoire, du tourisme et de l'artisanat pour l'investissement privé dans les projets touristiques (spécifiquement à Bouira) que les pouvoirs publics ne peuvent pas lancer pour des raisons budgétaires (Horizon, 08/09/2015, P 05).

Enfin, malgré cette prise de conscience, « *l'Etat n'accepte pas d'être un acteur parmi d'autres, mais veut rester maître du jeu* » (SIDI BOUMEDINE, R. 2013. P12) même si les données actuelles en matière d'incapacité de financement de l'Etat à lui seul impose une réflexion dans le sens du partenariat public privé dans plusieurs domaines mais « *législation régissant le partenariat public-privé en Algérie est nécessaire pour attirer d'avantages les investisseurs étrangers* »¹⁶¹

5.4. Management et le projet urbain durable : l'Algérie s'imprègne

A travers l'évolution des instruments d'aménagement et d'urbanisme ainsi que les réformes qui se sont succédées ces dernières années, l'Algérie a pu faire des pas positifs dans ces domaines, même si les évolutions restent minimales et faibles dans un contexte mondial et qu'il reste beaucoup à faire, elles constituent des points favorables pour le développement du pays

En effet, le constat de la ville en évolution et le dépassement des instruments qui la génèrent et gèrent son développement a conduit à des réformes sous formes de renouveau qui s'instaurent tant dans le vocabulaire que dans la gestion des villes. Il y a de cela deux décennies, on n'entendait pas parler de bonne gouvernance, de participation, de décentralisation poussée, ... et autres. Ces notions peuvent être repérées d'abord dans les orientations de **la loi n°06 – 06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville** même si elle n'est pas mise en œuvre. En effet, cette loi vise à orienter et à coordonner toutes les interventions sur la ville. Elle introduit et définit les concepts de la ville, la ville moyenne, la petite ville, l'agglomération urbaine et le quartier mais aussi elle institutionnalise les concepts de développement durable, de participation, de bonne gouvernance, de concertation et de management dans l'énoncé de ses principes qui sont¹⁶² :

¹⁶¹ Jean-Michel Mas un spécialiste du développement du secteur privé auprès d'institutions financières internationales et expert auprès de la Banque mondiale, lors d'une rencontre organisée par le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (CARE), 15 novembre 2013. In <http://www.aps.dz/les-breves/breves-economie/13537-n%C3%A9cessit%C3%A9-d-une-loi-sur-le-partenariat-public-priv%C3%A9-pour-attirer-les-investisseurs-expert>

¹⁶² Extrait de La loi n°06 – 06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville. Journal officiel de la République Algérienne n° 15, 12 mars 2006, p. 14 à 18. <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=344&s=1>

- **La coordination, la participation et la concertation**¹⁶³ : selon lesquelles les différents secteurs et acteurs concernés œuvrent ensemble pour la réalisation d'une politique de la ville organisée de manière cohérente et optimale, à partir des choix arrêtés par l'Etat et des arbitrages communs ;
- **La déconcentration** : selon laquelle des missions et attributions sectorielles sont confiées au niveau local aux représentants de l'Etat ;
- **La décentralisation** : selon laquelle les collectivités locales disposent de pouvoirs et d'attributions qui leurs sont dévolues par la loi ;
- **La gestion de proximité** : selon laquelle sont recherchés et mis en place les supports et procédés destinés à associer, directement ou par le biais du mouvement associatif, le citoyen à la gestion des programmes et actions concernant son cadre de vie et d'en apprécier et évaluer les effets engendrés ;
- **Le développement humain** : selon lequel l'Homme est considéré comme la principale richesse et la finalité de tout développement ;
- **Le développement durable** : selon lequel la politique de la ville contribue au développement qui satisfait les besoins des générations actuels, sans compromettre les besoins des générations futures ;
- **La bonne gouvernance** : selon laquelle l'administration est à l'écoute du citoyen et agit dans l'intérêt général dans un cadre transparent ;
- **L'information** : selon laquelle les citoyens sont informés, de manière permanente, sur la situation de leur ville, sur son évolution et sur ses perspectives ;
- **La culture** : selon laquelle la ville représente un espace de création, d'expression culturelle, dans le cadre des valeurs nationales ;
- **La préservation** : selon laquelle le patrimoine matériel et immatériel de la ville doit être sauvegardé, préservé, protégé et valorisé ;
- **L'équité sociale** : selon laquelle la cohérence, la solidarité et la cohésion sociale constituent des éléments essentiels de la politique de la ville.

Suite à cette loi, les lignes directrices du **SNAT** (approuvé par la **Loi 10-02 portant l'approbation du SNAT 2030**) se réfèrent directement au développement durable et introduisent ses concepts et ses pratiques, en effet, le SNAT a tracé quatre lignes directrices qui sont (SNAT 2030. 2010) :

- La durabilité des ressources ;
- Le rééquilibrage du territoire ;
- L'attractivité et la compétitivité des territoires ;

¹⁶³ Dans ces articles 2, 6, et 9 du Chapitre III, la loi n°06 – 06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville insiste sur l'association du citoyen dans la gestion des programmes et des actions concertants son cadre de vie. Quant aux articles 14, 15 et 17 du chapitre IV, il insiste sur l'association et la mobilisation des multiples acteurs à savoir : autorité publiques ; Elus ; techniciens ; expert ; citoyens et représentants de la société civile dans les processus des projets visant le développement durable de la ville.

- L'équité sociale et territoriale.

Et c'est à travers les grands axes du SNAT 2030 que nous pouvons repérer le reste des concepts introduits à savoir (Ibid.) :

- Améliorer les capacités de *management municipal* ;
- Généraliser les outils de prise de décision dans le développement de la ville (*gouvernance partagée et décentralisation*) ;
- Instaurer de nouveaux instruments règlementaires dans des zones urbaines spécifiques (*prise en compte du locale*) ;
- La promotion de *l'urbanisme participatif* à travers *la concertation* avec les acteurs de la ville.

Il est à noter que l'élaboration même du SNAT 2030 est une nouveauté dans les pratiques algériennes, puisque ce dernier a fait objet de d'une *large et longue concertation impliquant tous les acteurs intervenant dans le domaine de l'aménagement du territoire (Départements Ministériels, Institutions Publiques et Administratives, Collectivités Locales et représentants de la société civile)* (Ibid.).

Sans oublier aussi les nouveautés qu'ont apportées les révisions du code communal en 2011 (Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 Relative à la commune) et le code de la wilaya en 2012 (Loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya), ces révisions essaient de de consolider la décentralisation et la définition des rôles entre Etat, Wilaya et commune mais aussi la participation de la population dans la prise de décision dans le cadre d'une démocratie participative.

Ainsi, par ces divers lois et dispositifs (SNAT, Loi d'orientation de la ville, révisions des codes, ...), l'Algérie œuvre dans l'esprit de favoriser et de développer les principes de bonne gouvernance, de participation et d'intégration du management. Pour ce dernier point, Le guide de management des grands projets d'infrastructures économiques et sociales, élaboré par la Caisse nationale d'équipement pour le développement (CNED) en 2008, porte des précisions et une aide sur la maturation, le suivi et l'évaluation de ces projets pour permettre un bon déroulement et une bonne exécution.

La publication de ce guide « *s'inscrit dans la politique générale du Gouvernement visant à accroître l'efficacité de la dépense publique* » (CNED, 2008, Tome 1. P3). Ainsi, elle constitue une ouverture de la politique algérienne vers le management des grands projets. Cette ouverture est due à la prise de conscience des divers problèmes et difficultés de réalisation des grands projets qui « *se traduisant par l'allongement des délais et une augmentation importante des coûts d'investissements* » (Ibid. P5) d'une part, et la nécessité de réagir et d'établir des démarches managériales permettant de remédier à ces problèmes et de les résoudre d'une autre part.

Ce guide clarifie les rôles et responsabilités des divers acteurs des grands projets, les processus de financement, les étapes de maturation, les jalons clefs des grands projets, les études

d'impacts et de faisabilités, suivi et évaluation des Grands Projets tout en précisant les spécificités managériales, procédurales et financières de chaque type de projets appartenant à divers secteurs :

- Transport avec ses sous-secteurs
 - Sous-secteur Aéroportuaire
 - Sous-secteur Ferroviaire
 - Sous-secteur métros et tramways
 - Sous-secteur Portuaire
 - Sous-secteur Routier
- Ressources en eaux,
- Enseignement supérieur,
- Santé.

Synthèse :

À travers l'état des lieux établie et les éléments que nous avons développé précédemment, force est de constater que la participation, la concertation, le partenariat, le projet urbain et le management s'introduisent en Algérie de manière, certes, douce mais sur plusieurs échelles de la gestion urbaine. Cependant, comme le déclare R SIDI BOUMEDINE : « *même si on peut soupçonner une introduction et une utilisation mécaniste, sinon un simple affichage de vocabulaire à la mode, pour être dans l'air du temps* » (SIDI BOUMEDINE, R. 2013. P95). Ainsi, il ne doit pas s'agir uniquement de s'imprégner du vocabulaire mondial mais aussi des pratiques connues et reconnues comme étant efficaces et que savoir que la *translation de concepts importés d'un pays vers un autre, sans les mesures nécessaires à l'accompagnement et à la mise en œuvre, se heurte souvent à des difficultés ubuesques* (Djaafar LESBET In SIDI BOUMEDINE, R. 2013. P216).

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons mis la lumière sur la politique d'aménagement et d'urbanisme en Algérie en se basant sur l'évolution du contexte après l'avènement du développement durable et du projet urbain dans le monde.

Pour accompagner ce contexte mondial caractérisé par des incertitudes urbaines et des inquiétudes écologiques, l'Algérie s'est dotée d'un arsenal juridique qui (devrait) fait face aux changements économiques, sociétaux et environnementaux. Ce sont certes des réformes très importantes cependant présentant des lacunes d'applications dues à la présence d'ambiguïté, d'insuffisance et d'incohérence dans la vision globale d'une part et dans les détails d'autre part.

Les difficultés de renouvellement de la politique d'aménagement et d'urbanisme n'excluent pas cependant la nécessité de la mise en œuvre d'une démarche de planification stratégique accentuée sur le projet urbain comme un instrument efficace pour un développement urbain durable. Ainsi, la nécessité étant mise sous les projecteurs, les textes étant promulgués dans le sens du développement durable, le projet urbain doit trouver une place parmi les instruments déjà existants.

Les diverses tentatives de mise en œuvre d'une démarche se rapprochant de celle du projet urbain à l'universel sont des prémices de cette insertion du projet urbain dans la planification algérienne. Ainsi, reste l'acquisition de la culture même du projet urbain, en effet, celle-ci débute par la formation des cadres de gestion urbaine compétents, la vulgarisation de la culture urbaine sur tous les échelons des acteurs partant du simple usager aux plus haut décideurs afin de faciliter tant la participation que l'intégration même des acteurs dans un processus de débat et la recherche de cohérence et de clarté dans la politique actuelle d'aménagement et d'urbanisme pour une évolution certaine.

Enfin, ceci nous mène à dire que l'Algérie est en plein chantier organisationnel, institutionnel, juridique, culturel et urbain. Ainsi, l'étude des défaillances de certaines tentatives de projets urbains en Algérie permettra une meilleure lecture non seulement du contexte actuel des villes, et spécifiquement les métropoles, mais aussi la gestion et le management de ces démarches dites de projets urbains. C'est ainsi que le chapitre suivant traitera un des projets urbains en Algérie qui est le projet de modernisation de la métropole de Constantine en vue d'apporter cette meilleure lecture.

Chapitre 6 le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC) ou le devenir d'une métropole

Le projet urbain en Algérie étant en insertion timide dans les pratiques d'urbanisme des villes et ce dans une forme de démarche plutôt qu'un outil ou instrument d'aménagement et d'urbanisme. Les exemples existants présentent des similitudes avec une approche de projet urbain et un penchant pour la durabilité, souvent affiché comme tel mais très difficile à mettre en œuvre à cause de plusieurs contraintes recensées dans le chapitre précédent. Rappelons que les contraintes majeures qui ne permettent pas le développement de l'approche du projet urbain en Algérie sont principalement la non adaptation des instruments d'aménagement et d'urbanisme qui ne permettent pas une souplesse pouvant permettre à la démarche projet urbain de s'épanouir et surtout le statut de la ville et des métropoles qui n'est pas définie et claire permettant une gestion durable du territoire.

Dans la suite de ce développement, Ce chapitre zoomera sur un des projets urbains en Algérie pour aller à une échelle plus petite que celle du territoire algérien, il s'agit de l'échelle de la métropole de Constantine qui est un centre de rayonnement régional qui domine tout l'Est algérien. Notre choix est porté sur le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine PMMC du fait qu'il soit :

- Riche en programme et en ambition ;
- Un des rares grands projets urbains en Algérie ;
- Un projet bénéficiant d'une attention politique de la part des pouvoirs publics, mais ;
- C'est un projet qui n'arrive pas à voir le jour dans sa globalité.

Ainsi, ce chapitre entamera d'abord la ville de Constantine en mettant en lumière ces atouts et ses difficultés de métropole de l'Est, pour ensuite détailler le PMMC dans son contexte et ses composantes. Il sera aussi question d'analyser le processus et son évolution, les jalons clés de ce processus où la planification a failli, le marketing et la communication autour du projet.

6.1.Constantine entre passé et avenir

6.1.1. Constantine : troisième métropole algérienne !

Avant tout développement, une présentation de la ville de Constantine est nécessaire, Cependant que dire d'une si grande ville, comme le déclare Malek Hadad : « *On ne présente pas Constantine, elle se présente et l'on salue, elle se découvre et nous nous découvrons. Elle éclate comme un regard à l'aurore et court sur l'horizon qu'elle étonne et soulève. Puis satisfaite de son effet, elle se fige dans sa gravité, se groupe dans sa légende, se renferme dans son éternité* »

Le nom de Constantine est lié au nom de son fondateur en 311 à savoir l'empereur Constantin sous la domination romaine en 31A, anciennement Cirta¹⁶⁴, capitale de la Numidie de 300 av. J.-C. à 46 av. J.-C. Le site, étant une forteresse naturelle ayant un caractère de défense, a été occupée depuis la nuit des temps. Plusieurs civilisations l'ont occupé, citons¹⁶⁵ : numido-berbère, phénicienne, romaine, byzantine, arabe, turque, française et arabo-berbère¹⁶⁶. Constantine a plusieurs surnoms : la « *ville des ponts suspendus* », « *ville du vieux rocher* », « *ville des oulémas* » qui veut dire la ville du savoir mais aussi la « *ville des aigles* » ou même la « *ville du malouf* » qui est un genre musical propre à Constantine variante de la musique arabo-andalouse.

Ainsi, Constantine est une des villes les plus anciennes, non pas uniquement en Algérie, mais dans le monde entier. La ville est âgée de plus de 20 siècles (2500 ans), elle a fêté son 17ème siècle sous ce nom en 2013¹⁶⁷. Connue comme étant la plus résistante des villes¹⁶⁸, elle a survécu à plusieurs siècles de guerres ; Au sein d'un panorama de paysages sur différents plateaux de roches : c'est la ville des ponts et des rochers.

Destination de plusieurs touristes qui aiment la nature et les rochers plus précisément, la ville de Constantine est une ville qui accueille des touristes qui viennent de plusieurs origines. Sa

¹⁶⁴ Il existe plusieurs hypothèse sur l'origine de ce nom, racine sémitique *QRTN*, prononcé *Qirta* (قِرْتَة) et signifiant « ville » ou « village » en phénicien (قَرِيَة en arabe) mais aussi du nom de *Carthage* (*Qirta Hadcha* قِرْتَة حَدشَة) qui signifie « ville nouvelle » en phénicien (قَرِيَة حَدِيْثَة en arabe) ou encore du nom berbère « *tissirt* » (meule) vu l'abondance de la culture du blé dans la région. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Constantine_\(Alg%C3%A9rie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Constantine_(Alg%C3%A9rie))

¹⁶⁵ <http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/LaVille/histoire.htm>

¹⁶⁶ Pour l'histoire de la ville de Constantine, plusieurs sources sont à consulter : BOUROUIBA. R. (1979) *Constantine. Alger*. LAROUK. Med. H et FILALI. A. (1984) « *Constantine, étude de l'évolution historique et du milieu naturel* ». Ed El Baath. Constantine. Vallet .E. « *Constantine, son passé, son centenaire* ». Ed Braham. Constantine. BIESSE. M. Constantine. La conquête et le temps des pionniers, ISABELLE GRANGAUD (2002) « *la ville imprenable, une histoire sociale de Constantine au 18^e siècle* » Ed. Média plus..., et Parmi elle le site www.constantine-hier-aujourd'hui.fr qui présente plusieurs informations sur la ville y compris son histoire.

¹⁶⁶ <http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/LaVille/histoire.htm>

¹⁶⁷ <http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/LaVille/histoire.htm>

¹⁶⁸ À l'exemple du célèbre discours d'un général tunisien en 1807 après son échec pour entrer dans la ville : « *bénissez habitants de Constantine, la mémoire de vos aïeux qui ont construit votre ville sur un piton inaccessible. Ailleurs les corbeaux fientent sur les gens, là vous fientez sur les corbeaux* ». (EICHELBERNNER M.B In BOUADAM GHIAT R 2011).

morphologie très riche et diversifiée, mixage de plusieurs cultures et architectures stratifiées, est toujours un mystère pour les urbanistes et les architectes.

La ville jouissant d'un commandement sur le plan régional est nation, est considérée comme la troisième métropole d'Algérie, elle gouverne l'Est algérien. En effet, « *Que ce soit dans l'histoire, dans la géographie, dans la culture, dans l'imaginaire, elle est un lieu, une cité, dotée d'un rayonnement national qui a obtenu une reconnaissance nationale et internationale* » (CHERRAD S. E. & Al. 2007).

Néanmoins, pour une ville de cette notoriété, son image est polluée par des taches noires, se caractérisant, au niveau urbain, par l'insalubrité, l'urbanisation frénétique et incontrôlée, la fragmentation du tissu urbain, un manque d'infrastructure, une circulation non maîtrisée et surtout la congestion du centre-ville qui entre autres est en ruine. Au niveau économique et social, des maux aussi graves que ceux urbains sont aussi poignants : le chômage, la délinquance, l'insécurité sociale, le déséquilibre et la ségrégation sociale.

Alors Constantine veut s'affirmer en tant que métropole. Mais il faut savoir que la ville de Constantine n'est pas la seule à vouloir se développer et rentrer dans le rang des métropoles, la concurrence entre les grandes villes algériennes à savoir Alger, Oran, Annaba et Constantine est rude. Mais plus encore entre ces deux dernières, se partageant et se disputant un même territoire régional qui est l'Est, Constantine et Annaba se livrent à une concurrence économique et touristique.

Ainsi, Constantine est aujourd'hui dans une course contre le temps et les contraintes, elle est face à un défi d'évolution et d'amélioration de son image, puisqu'elle n'est pas uniquement la ville des beaux paysages, des rochers, des ponts et des chutes du Rhumel, elle est aussi la ville de l'encombrement, de la périurbanisation massive, de la saturation urbaine, de crise de logements, de crise d'équipement, de manque de dynamique...

Et comme pour la majorité des grands projets urbains dans le monde, le grand projet urbain de Constantine (PMMC) née de cette crise, à cet effet, « *le lancement d'un projet urbain d'envergure est considéré par les métropoles comme l'un des outils de mise en œuvre de leurs stratégies d'aménagement et de développement* » (LECROART P. 2007. P34).

Ce grand projet urbain, qui est le PMMC, a pour vocation d'être le moteur d'une synergie pour la revitalisation de la ville, il a pour charge de rendre vie et dynamique à une métropole en détresse. En effet, le projet jouit d'un appui présidentiel qui veut changer la ville et la faire reconnaître internationalement comme étant une métropole en la dotant d'attributs dans ce sens. Le PMMC est constitué de plusieurs projets structurants et ambitieux qui ont tous ce même objectif la **modernisation** et la **métropolisation** de la ville de Constantine.

Même si la ville de Constantine est déjà considérée comme métropole, elle doit encore s'affirmer et développer toute son aire métropolitaine, d'ailleurs, le PMMC est une stratégie découlant du SDAAM qui est élaboré sur la base du SNAT et ce dans la logique de la stratégie nationale pour le développement durable (SNDD) que nous avons abordé dans le chapitre

précédent. Cependant, Constantine étant le centre d'intérêt de plusieurs plans et instruments d'aménagement, un certain manque de cohérence entre ces derniers est observé et l'absence d'application Schéma de Cohérence Urbaine (SCU) qui a *un rôle stratégique entre cette panoplie d'instruments* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2007) est aussi un facteur de dysfonctionnement. Ce rôle est l'articulation entre les orientations globales et locales et éviter la confusion. Enfin il est bien positif de savoir que le ministère délégué chargé de la ville a lancé l'étude des SDAAM et des SCU des métropoles cependant, à l'heure actuelle aucun résultat n'a été avancé, les SDAAM et les SCU restent des schémas loin d'être opérationnels sur le terrain.

6.1.1.1. Constantine en chiffres : l'évolution

Constantine occupe une position géographique centrale dans la région Est du pays. Elle est située à 431 km à l'Est de la capitale Alger, à 130 km à l'Est de Sétif, à 119 km au Nord de Batna, à 198 km au Nord-Ouest de Tébessa, à 146 km au Sud de Jijel et respectivement à 89 km et à 156 km au Sud-Ouest de Skikda et d'Annaba¹⁶⁹

Les chiffres suivants sont issus du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) établie par l'Office National des Statistiques (ONS) de 2008¹⁷⁰ ainsi que les études de PDAU et POS :

L'agglomération de Constantine comptait 823 682 habitants en 2008

La wilaya

La wilaya de Constantine s'étend sur une superficie de 2.297,20 km², elle ne représente que 0,09% de l'ensemble de la superficie du territoire national. La wilaya est composée de 12 communes et 6 daïras.

La population de la wilaya est de 938475 habitants (ONS. RGPH. 2008) et est estimé à 997889 habitants en 2011 (URBACO/ PATW. 2013), dans un parc des logements estimé à 200.672 logements : 158.407 sont habités et 42.265 logements inhabités avec un taux d'occupation par logement de 6,0.

Selon les projections de l'ONS, la wilaya de Constantine présente une baisse du taux d'accroissement naturel qui passera de 1,34 % en 2000 à 0,80 % en 2030 (CHERRAD & AL. 2007) en sachant qu'en 2008, ce taux est de 1,5 (ONS. RGPH. 2008).

Tableau 28 Evolution de la population de la wilaya de Constantine 2000 – 2030 selon les projections de l'ONS (CHERRAD & AL. (2007). P16)

Année	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Effectifs	832.155	889.211	950601	1.014.194	1.076.200	1.131.859

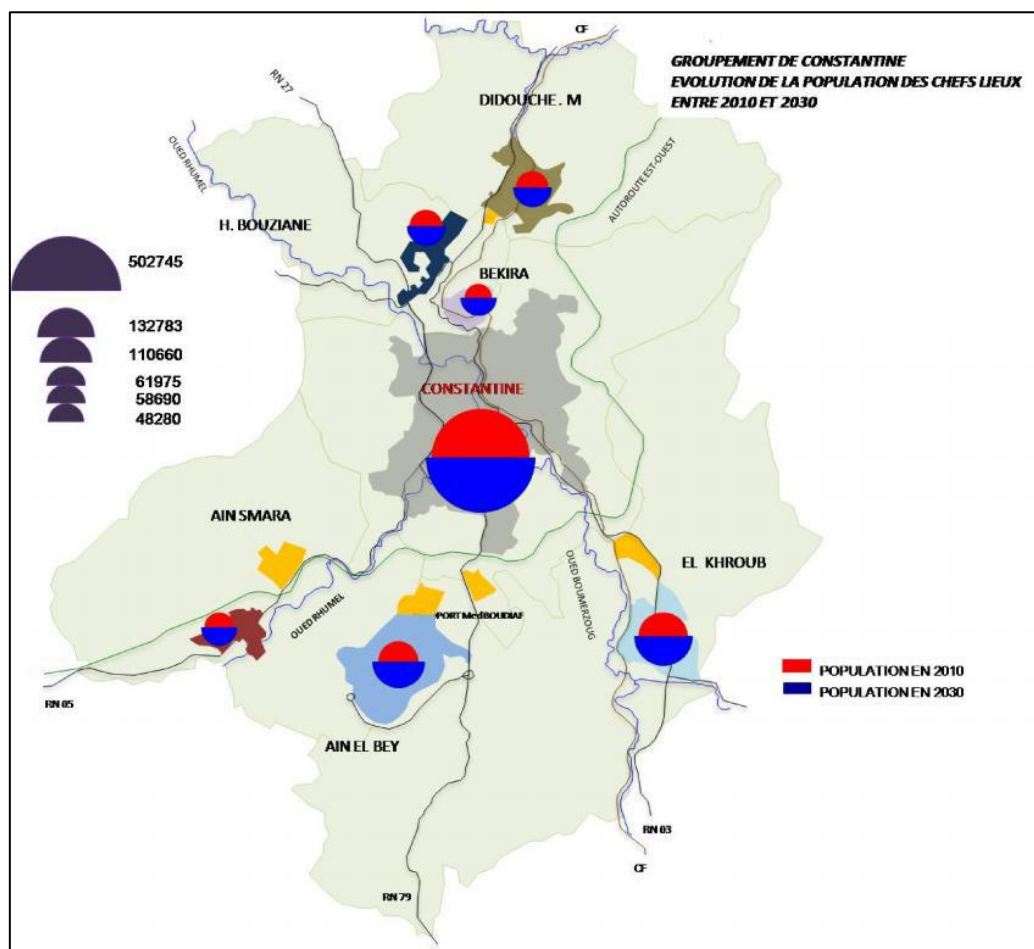
Il est attendu que la population de la wilaya atteint 1 071 845 habitants à l'horizon 2030 (URBACO. Révision du PDAU intercommunal de : Constantine, El Khroub, Hamma Bouziane, Didouche Mourad, Ain Smara. Phase 3. Mars 2014).

¹⁶⁹ www.apc-constantine.gov.dz

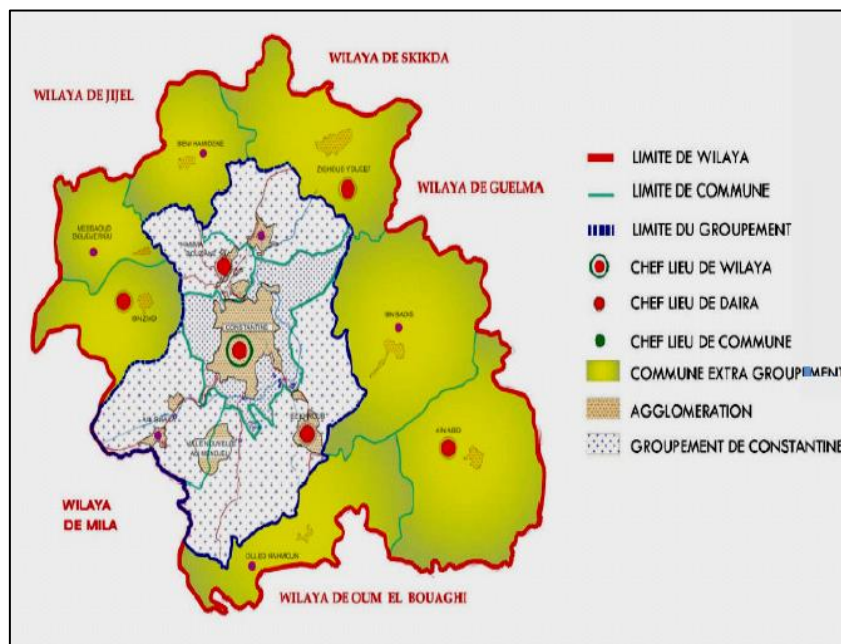
¹⁷⁰ Téléchargeable In <http://www.ons.dz/-Population-RGPH2008-.html>

La ville et la commune

La ville de Constantine qui couvre une superficie de 231,63 km² et s'élevant à 645 m d'altitude soit 231,63 km² qui représente que 8% de sa surface totale (2297,20 km²). La population de la ville de Constantine est estimée à 448 374 habitants en 2008 contre 481 947 en 1998, soit un taux d'accroissement annuel moyen de -0,7 %. En 2011 cette population s'est diminuée à 439 024 (URBACO/ PATAW. 2013), c'est la seule commune de la wilaya de Constantine qui enregistre un taux négatif (ONS). Le Parc de logement de la commune de Constantine est estimé à 91381 habitats en 2009 (Wilaya de Constantine. 2011). La ville de Constantine est subdivisée en 9 secteurs urbains.



Carte 1 Evolution de la population du groupement de Constantine entre 2010 et 2030 (URBACO. Révision du PDAU intercommunal de : Constantine, El Khroub, Hamma Bouziane, Didouche Mourad, Ain Smara. Phase 3. Mars 2014. P 14)



Carte 2 échelles territoriales de Constantine (BOUADAM GHIAT R (2011). P120)

6.1.1.2. Vers le Grand Constantine : une aire métropolitaine

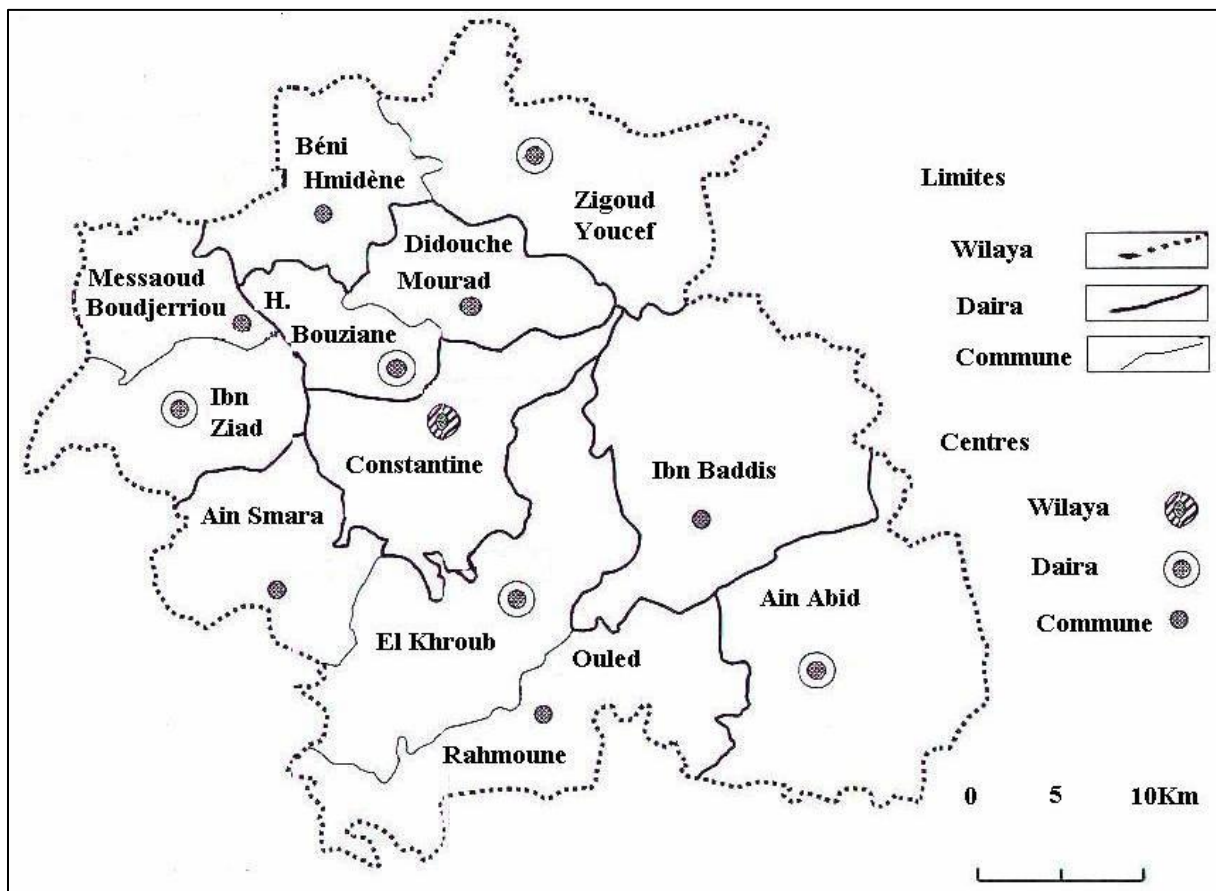
La ville de Constantine est passée par plusieurs étapes avant d'avoir toute une aire métropolitaine autour d'elle : des villes satellites et des villes nouvelles lui conférant un grand territoire. En effet, un territoire urbain s'est d'abord développé autour du rocher à savoir les collines de Boufrika et de Bellevue, les versants d'El Kantara, du Bardo, la vallée du Rummel, les plateaux du Mansourah et de Koudiat Aty, le bassin d'El Menia. Ensuite, le constat dans les années 1975 étant que le centre-ville s'est saturé, qu'une politique d'urbanisation pour désengorger le centre à travers l'urbanisation des anciens villages de colonisation qui sont El Khroub, Ain Smara, Didouche Mourad et Hamma Bouziane. Ces derniers sont devenus alors récipiendaires d'importants programmes de logements (ZHUN) donnant ainsi naissance à une grande aire métropolitaine¹⁷¹,

La ville de Constantine s'est alors agrandie avec les masses d'urbanisation galopante ces dernières décennies ; la création et le développement des villes satellites autour de la ville-mère et le redéploiement de la population dans ces villes ont fait que le territoire de la ville soit devenu plus grand et son aire d'influence¹⁷² s'est déployé sur plusieurs kilomètres, désormais appelé le *Grand Constantine*. Ainsi, Le Grand Constantine s'étale sur un rayon de 15 à 20 km

¹⁷¹ Rappelons que L'aire métropolitaine est définie par la loi n° 01/20 du 12/12/2001 relative à l'aménagement et au développement durable de territoire comme étant *le territoire qu'il faut prendre en considération afin de maîtriser et organiser le développement d'une métropole*.

¹⁷² L'aire d'influence urbaine est définie comme étant l'espace sur lequel une ville exerce son influence, elle est repérable par les flux que la ville attire et émet tout en sachant que l'aire d'influence peut dépasser l'aire urbaine. (Le petit lexique urbain In www.crdp-Lyon.cndp.fr).

sous forme d'une ville-mère et une série d'annexes avec une *organisation en tripode* et ce pour une *reconfiguration de l'armature urbaine en triangle* (GUERNI H. 2008).



Carte 3 Le groupement de Constantine (MILOUS I (2006). P124)

Ces annexes sont deux villes nouvelles et quatre villes satellites :

- La ville satellite **d'El Khroub** : qui est la plus grande de ces annexes. Elle est implantée sur un site ouvert disposant de deux zones industrielles : Oued Hammimine et Tarf mais aussi d'un grand marché qui est le premier marché de bestiaux mais aussi le plus actif de la région ;
- La ville satellite **d'Aïn Smara** : qui est un ancien village qui s'est étendue pour devenir une ville, elle dispose d'une zone industrielle ;
- La ville satellite de **Didouche Mourad** : dont la position est complètement en rupture topographique avec Constantine. Elle est connue pour la cimenterie et pour la briqueterie ;
- La ville satellite de **Hamma Bouziane** : qui est un ancien village colonial se développant rapidement ;
- La ville satellite de **Zighoud Youcef** : cette ville est issue du plus ancien village colonial et tend à s'urbaniser d'une manière rapide ;
- La ville nouvelle **d'Ali Mendjeli** (devenue ville Nouvelle depuis la promulgation la loi n° 02/08 du 8 mai 2002 fixe les conditions de création des nouvelles villes et de leur aménagement.): qui jouit d'une position centrale entre les agglomérations de

Constantine, d'El Khroub et d'Aïn Smara. Elle dispose d'un important site universitaire mais aussi des terres agricoles ;

- Et la ville nouvelle de **Massinissa** : qui est situé à côté d'El Khroub dont le développement est en phase embryonnaire.

Par ces facteurs que nous avons cités, à savoir l'étendue du territoire de dominance et de l'aire d'influence ainsi que la population galopante, Constantine est considérée comme étant la troisième métropole algérienne (métropole régionale¹⁷³) qui jouit d'un territoire couvrant plusieurs villes satellites.

La ville de Constantine jouie alors de plusieurs atouts qui renforcent son statut de métropole régionale, cependant, elle souffre aussi de plusieurs difficultés qui diminuent de ce statut rendant ainsi cette métropole un véritable amalgame de paradoxes.

Ainsi, nous devons aborder les atouts de cette métropole en signalant aussi ses faiblesses et ses difficultés.

6.1.2. Constantine la métropole à atouts

« Constantine est une métropole qui dispose d'un certain nombre de propriétés qui lui permettent de se situer dans le haut de la hiérarchie urbaine du pays » (CHERRAD S. E. & Al. 2007) ; citons :

6.1.2.1. Situation stratégique et position géographique dominante

Situé dans le carrefour de la région Nord Est du pays, Constantine jouit d'une position géographique qui lui permet de dominer toute cette région. En effet, elle est située en plein cœur de l'Est algérien, à 437 Km d'Alger la capitale et à 245 Km des frontières tunisiennes.

Elle est le nœud qui relie la métropole d'Annaba et les grandes villes de cette régions (Skikda, Jijel, Sétif, Batna et Guelma), ainsi, elle représente une sorte de point d'intersection des axes de communication passant par la région Est, comme le démontre l'étude de SCU 2007 dans la Carte 4.

¹⁷³ Sachant que MERLIN P & CHOAY F. ont défini les caractéristiques non-démographique d'une métropole régionale comme suit (MERLIN P & CHOAY F. 2010. P532) :

- carrefour de communication, et nœud routier et ferroviaire vers lequel tous les courants convergent aisément
- Des commerces diversifiés
- Des services les plus divers (domaine de santé, écoles, université, banques, conseils juridiques, ingénierie, publicité, sociétés de gestion, ...)
- Des fonctions administratives diverses ;
- Centre de vie culturelle (presse, théâtres, cinémas, opéras, festival, ...)
- Et Une qualité des recherches universitaires et des centres privés.



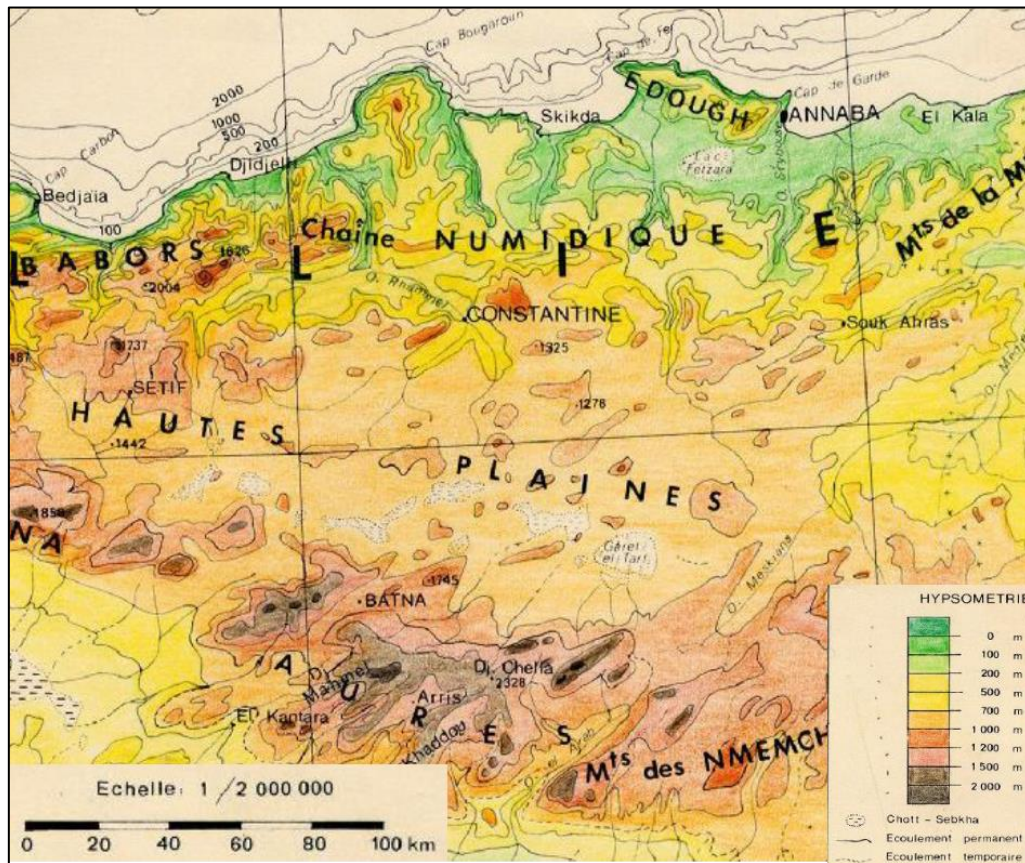
Carte 4 Situation de Constantine dans l'armature urbaine de l'Est algérien (SCU de Constantine, Mission II Diagnostic prospectif du Grand Constantine, 2007, P119).

Même si elle n'est pas une ville balnéaire, elle débouche cependant sur trois ports (Skikda, Jijel et Annaba)

6.1.2.2. Une image et un relief : la ville du rocher, du Rhummel et des ponts

Hormis sa position géographique stratégique, la ville de Constantine qui couvre plus de 42 ha, est érigée sur un rocher qui apparaît penché sur son sommet, mais aussi entourée par le ravin qui est le lit d'Oued Rhummel¹⁷⁴. Ainsi, Constantine est connue pour ces deux éléments, le rocher qui représente sa forme et sa résistance et le Rhummel, sur 1800 m, qui fait sa fierté et qui est décrit par Guy de Maupassant comme un serpent : « *Et voici Constantine, la cité phénomène, Constantine l'étrange, gardée comme par un serpent qui se roulerait à ses pieds, par le Rhumel, fleuve d'enfer coulant au fond d'un abîme rouge comme si les flammes éternelles l'avaient brûlé* ».

¹⁷⁴ Qui comme l'exprime Gustave Flaubert : une chose formidable qui donne le vertige ! (Gustave Flaubert, correspondance 25 avril 1858).



Carte 5 Relief de Constantine (Schéma National d'Aménagement du Territoire 2025 (SNAT), Mission 1 Rapport 2 Diagnostic territorial. (Document de synthèse), Octobre 2004, p165)

L'ancienne ville qui est bâti sur le Rocher, couvre 42 ha sur une hauteur de 645m d'altitude. Elle est coupée par les gorges profondes du Rhummel qui l'isole ainsi à l'Est et au Nord du Jebel Ouahch et Sidi Mcid et à l'Ouest du bassin d'El Hamma. Cependant, elle est reliée au reste de la ville à travers 8 ponts :

- **Le pont d'El-Kantara** est l'un des plus anciens, construit à l'époque romaine et restauré par en 1863 ;
- **Les ponts de Sidi M'Cid** et de **Sidi Rached** qui doivent leur nom aux mausolées voisins des marabouts de même nom, ils ont été inaugurés en 1912 ;
- **Le pont du Diable** qui est situé à l'entrée des gorges, il doit son nom au bruit "diabolique" que font les eaux dans cet endroit ;
- **Le pont des chutes**, qui est situé au début de la plaine de Hamma ;
- **La passerelle Mellah-Slimane**, anciennement Perrégaux, est réservée uniquement aux piétons. Elle est accessible du côté "Rocher" par un ascenseur et un escalier qui ramène les piétons au niveau de la rue trik ejdida ("rue neuve") ;
- **Le pont d'Arcole**, un pont de fer, aujourd'hui fermé ;
- **Le viaduc Trans-Rhumel** qui est un nouveau pont à haubans, ou Pont Salah Bey qui est ouvert à la circulation depuis le 26 juillet 2014, inauguré par le premier

ministre Abdelmalek Sellal, baptisé au nom du gouverneur de Constantine Salah Bey de 1771 à 1792.

Ainsi ce relief et ces ponts offrent à Constantine l'image d'une ville touristique.

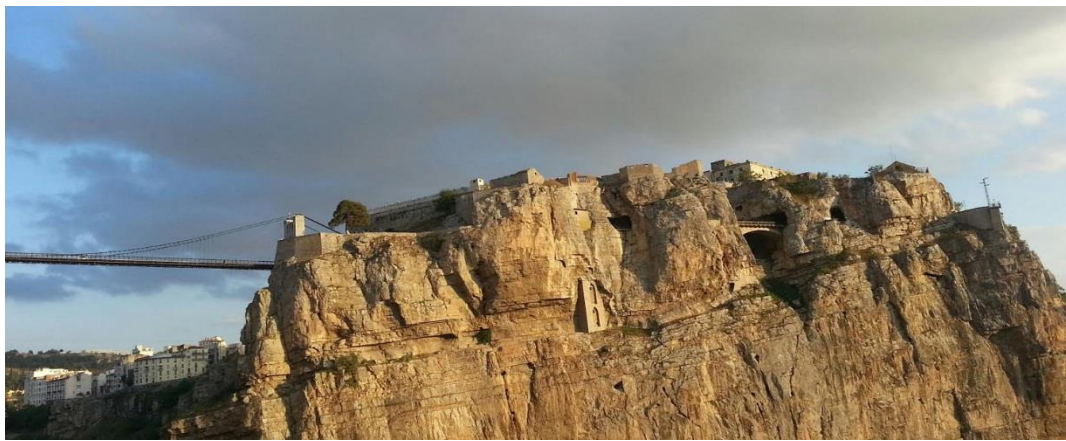


Figure 52. Collection du panorama des paysages de Constantine (<http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/images/>)

6.1.2.3. Une personnalité historique : un site et un patrimoine

La ville des ponts suspendus se caractérise par la discontinuité de son tissu urbain à cause des coupures naturelles liées à la topographie de son site mais aussi la stratification des civilisations.

En effet, nous pouvons détecter l'habitat mitoyen et serré d'origine coloniale à proximité du Rocher ; les immeubles collectifs construits par l'État sur les sites d'extension récents ; sur les hauteurs nous trouvons les lotissements de villas de la nouvelle bourgeoisie, enfin, sur les deux pentes de Boumerzoug et sur les périphéries, nous trouverons les quartiers populaires et l'habitat informel. Une description de la ville et de sa personnalité est faite par Mahfoud Kaddache dans un rapprochement entre Constantine et Alger : « *La ville de Constantine, perchée sur son rocher comprenait quatre parties : la Casbah au nord, Tabia el Kebira et Tabia el Barrania, séries de constructions en terre battue, le quartier d'El Kantara au sud-est et celui de Bab al Jabia au sud. Les portes principales se trouvaient au sud (Bab Djedid, Bab el Oued, Bab al Jabia) là où une brèche permettait d'entrer et de sortir de la ville sans avoir à traverser les profondes gorges du Rhummel. Bab el Kantara donnait sur un pont. Comme dans Alger les maisons se serraient dans ce site défensif, et l'ensemble des ruelles étroites se présentaient sans*

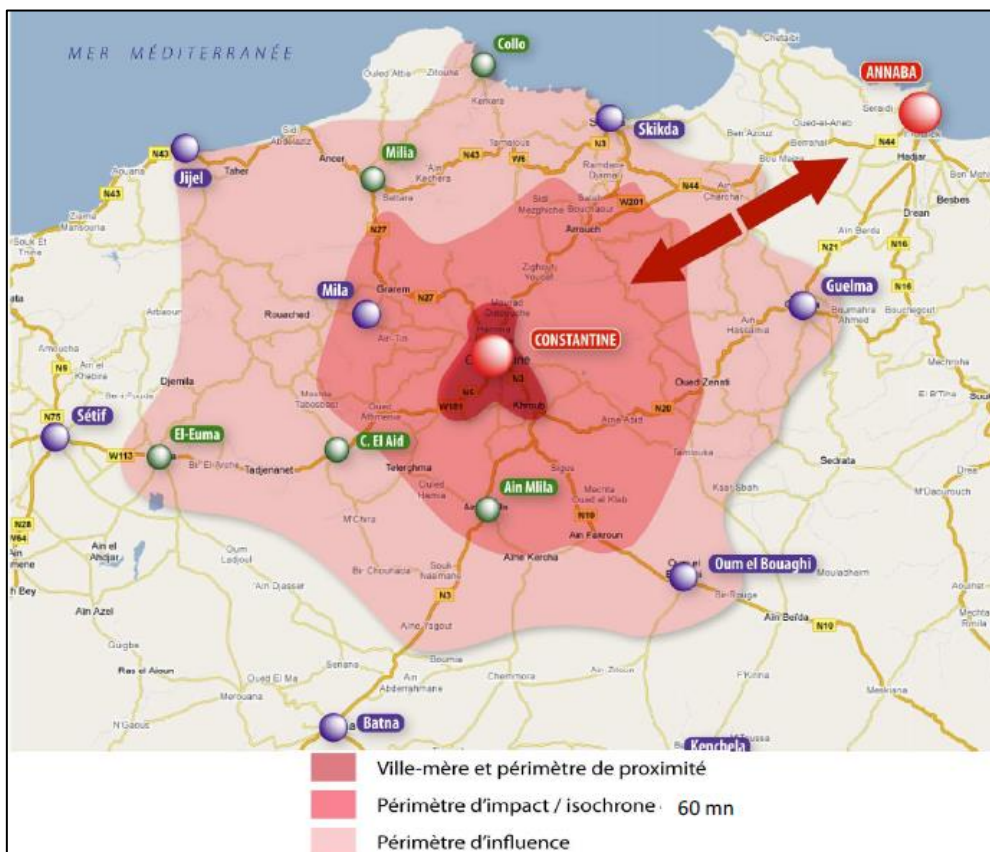
grand plan d'ensemble. Seules quatre rues principales traversaient la ville ; celle de Bab Djedid à la Casbah, de Bab el Oued à Souk el Acer, de Bab Djabia à Bab el Kantara. La quatrième de Bab el Oued à Rahbat as Souf, était bordée de boutiques (selliers, cordonniers, passementiers, forgerons), d'un souk al kebir et d'un marché de laine. La Casbah constituait un quartier à part, avec caserne, mosquées, magasins et maisons. Le palais du bey se trouvait au sud. La ville comptait de nombreuses mosquées et zaouias. » (Mahfoud Kaddache)¹⁷⁵

L'originalité de l'urbanisme et de l'architecture dans la ville lui confèrent un caractère historique non négligeable, commencé par la Souika qui se situe au sommet de la pente du rocher sur 644 m, le mausolée de Sidi Rached et toute la stratification d'urbanisme et d'architecture entre Islamique, Coloniale, Contemporaine et même moderne.

6.1.2.4. Pôle de dominance, d'attractivité et de compétitivité

Constituant un vrai pôle hospitalier, culturel, historique, universitaire, administratif et socio-économique, la ville de Constantine est un centre et pôle d'attractivité mais aussi de compétitivité. Son aire métropolitaine dépasse largement ses limites géographiques (Carte 6).

¹⁷⁵ « *L'Algérie durant la période ottomane* » (édité par l'OPU- Alger 1991 page 150. In www.constantine-hier-aujourd'hui.fr)



Carte 6 l’Air Métropolitaine de Constantine (URBACO/EDR, SDAAM de Constantine, in Rapport Mission 1 Délimitation de l’Air Métropolitaine de Constantine, septembre 2008, p110)

➤ *Commandement administratif*

Constantine a été pour longtemps dominante du point de vue administratif. En effet, durant les trois siècles ottomans et le siècle colonial la ville a été le chef-lieu de toute la région Est. La présence des directions administratives et techniques régionales et nationales lui assure cette dominance et le rôle de commandement régional mais aussi la concentration du savoir-faire, de l’expertise et la documentation. Ces organismes techniques et directions administratives sont :

Tableau 29 les organismes techniques et directions administratives existants à Constantine (Auteur d’après CHERRAD & AL. 2007)

Catégories	Organismes
Organismes publics et parapublic (administrations)	Douanes, Impôts, Archives, ANEM (L’Agence Nationale de l’Emploi), CCP, Conservation foncière, Cadastre, l’agence nationale des autoroutes ANA, Agence Bassin versant (ABV), la circonscription archéologique...
Organismes économiques, bancaires, assurances et entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Sonelgaz, Air Algérie, SNTF, ADE. • BNA, BEA, BDL, CPA, CNEP, CAAR, SAA, CRMA ;

	<ul style="list-style-type: none"> • EGT Est (hôtellerie), ERCE, ERIAD, DIGROMED, ENDIMED, URBACO, CTC, LNTP, Hydro – Projet Est, • ENASEL, ENMTP, CPG (Complexe pelles et grues), CCA (Complexe compresseurs compacteurs), CMT (Complexe Moteurs Tracteurs), SAIDAL (Insuline et produits pharmaceutiques), EBHS (Entreprise des Boissons gazeuses) ; • ...
Défense et Sécurité	Région militaire (casernes, garnisons, administration militaire, domaine militaire), PAF
Structures de santé	Hôpital militaire, hôpital régional, Observatoire régional, EHS.
Structures culturelles	TRC, circonscription archéologique
Liaison, communication et télécommunication	Aéroport, ENTV, Radio, SIE Entreprises : Mobilis, Djezzy, Ooredoo, Watanya, EEPAD

Cependant, ce qui il y a lieu de relever est qu'en matière d'unités administratives¹⁷⁶, « *C'est la Wilaya de Skikda qui se trouve en pole position avec 1 436 entités administratives. Elle est suivie par la wilaya de Mila (1 173 entités administratives) et la wilaya de Constantine (1 078 entités administratives)* »¹⁷⁷. Cependant, même si Constantine est classée 3ème, sa domination administrative reste confirmée.

➤ *Formations Universitaires et professionnelles*

Constantine est une ville universitaire par, d'abord son histoire et par la dominance de ses universités. Historiquement Constantine est la seule ville algérienne de l'Est qui offrait une formation universitaire à l'époque coloniale, et à ouvrir une université juste après l'indépendance. Ainsi, « *Plus que les autres villes de l'Est Algérien, la ville de Constantine se distingue avant tout par son caractère universitaire qui a fini par éclipser ses autres fonctions régionales* » (CHERRAD S E & Al. 2007. P74).

Nous citons les institutions universitaires : université Mentouri (10 campus et compte 80 laboratoires de recherche, toutes spécialités confondues), le CHU pour la formation en médecine, Université Emir Abdelkader, Conférence régionale des universités, l'Ecole Normale Supérieure et le nouveau pôle universitaire Ali Mendjeli. Ce développement continue jusqu'à aujourd'hui où la première ville universitaire est érigée à Constantine. Ainsi, quatre grands

¹⁷⁶ Sachant que les unités administratives sont : les unités du secteur de l'enseignement avec ses différents cycles ; Le secteur de l'Administration générale et les entités administratives du secteur de la santé.

¹⁷⁷ Résultats définitives de la première phase du premier recensement économique 2011 effectué par l'ONS publié en juillet 2012. Collections Statistiques N° 172/2012 Série E : Statistiques Economiques N° 69. In <http://www.ons.dz/-Resultats-definifs-de-la-premiere-.html>

pôles universitaires se sont installés : Pole Emir Abdelkader, Pole Mentouri, Pole Ali Mendjeli et Pole Ain El Bey, ils confèrent à Constantine une réelle fonction universitaire.

Pour la formation professionnelle, Constantine compte 12 centres de formation professionnelle et d'apprentissage (CFPA), 02 instituts nationaux spécialisés dans la formation professionnelle (INSFP) et 06 annexes.

➤ *Dominance Economique et industrielle*

Depuis plusieurs décennies, la ville de Constantine est une ville dominée par les activités des secteurs tertiaires (mécanique, artisanat, dinanderie et broderie) et commerçants (commerce de gros dans tous les secteurs, plus grande place de commerce de l'Or, cuivre, céréales, tissus et des habillements sous forme de bazar au modèle du moyen orient) mais aussi des activités agricoles ; par situation géographique stratégique, elle reste le nœud d'échanges le plus important de l'Est algérien.

Avec six zones industrielles implantées dans divers sites du territoire de Constantine, elle assure un rayonnement industriel mais aussi deux sites d'industrie mécaniques (Oued Hamimine et Smara). Les zones industrielles sont :

- La zone industrielle PALMA (Constantine)
- La zone industrielle du 24 FEVRIER 1956 (Constantine)
- La zone d'activité LE RHUMEL (Constantine)
- La zone industrielle TARF (Ben Badis)
- La zone industrielle BENHMIDA AISSA (Didouche Mourad)
- La zone d'activités multiples (Ali Mendjeli)

Les structures industrielles et commerciales des plus importantes du pays sont implantées dans la ville de Constantine, ainsi, industrie mécanique, agroalimentaire, pharmaceutique, textile, matériaux de construction, rayonnement commercial, ... tels sont les atouts et richesse de la ville de Constantine. Le premier recensement économique en 2011 effectué par l'ONS révèle que « *Quelques 141 090 entités économiques¹⁷⁸ ont été recensées dans la région Nord Est qui compte huit (08) wilayas. Plus de 88% des entités de cette région du pays exercent leurs activités dans le secteur tertiaire. La wilaya de Constantine comptabilise 25 729 entités, suivie par la wilaya de Skikda avec 21 701 entités et la wilaya de Mila avec 21 334* »¹⁷⁹. Ainsi, Constantine est classée première et domine tout la région Nord-Est et est classée 10^{ème} au niveau national sur les 48 wilayas en matière de concentration des unités économique (Ibid.).

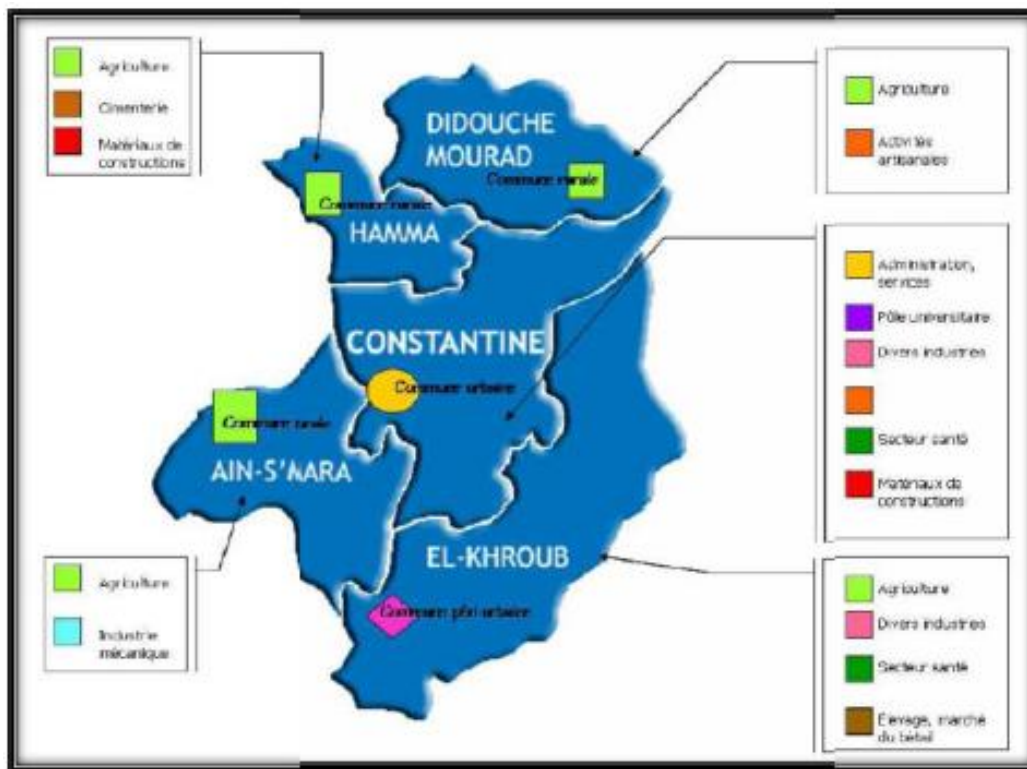
➤ *Culture et évènements*

¹⁷⁸ Les unités économiques sont les unités des secteurs de L'Industrie, La Construction, Le commerce et services.

¹⁷⁹ Résultats définitives de la première phase du premier recensement économique 2011 effectué par l'ONS publié en juillet 2012. Collections Statistiques N° 172/2012 Série E : Statistiques Economiques N° 69. In <http://www.ons.dz/-Resultats-definifs-de-la-premiere-.html>

L'activité culturelle à Constantine est l'une des plus intenses et plus actives de pays, elle est gérée et maintenue par un certain nombre d'institutions et d'organismes de la culture et de l'information.

Ces atouts ont été objet de représentation dans le SCU comme suit (Carte 7) :



Carte 7 les atouts de Grand Constantine (SCU de Constantine, Mission II Diagnostic prospectif du Grand Constantine, 2007, P79)

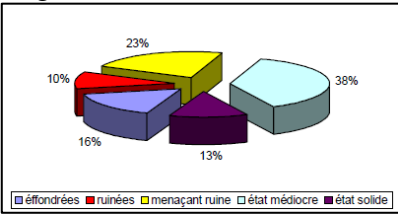
Comportant tous ces atouts, la ville de Constantine n'arrive pas à gérer son territoire de manière durable ainsi, plusieurs difficultés sont apparues et cette métropole devient une métropole à contraintes.

6.1.3. Constantine, la métropole à difficultés

Malgré les atouts que présente la métropole de Constantine, son positionnement et sa dominance dans le territoire algérien, elle souffre de grandes insuffisances. En effet, la métropole de Constantine est une métropole souffrant de maux tant urbains, économiques, sociaux qu'environnementaux, les études de SCU, SDAAM, PATW, PDAU, POS... ont révélé, à plusieurs reprises, et les recherches menées sur la ville ne cessent de décrire et de mettre en lumière les (mêmes) maux de la métropole de Constantine, les mêmes depuis le début des années 2000. Ces maux qui sont repris dans ces études s'articulent et se résument comme suit :

Tableau 30 les maux de Constantine (Auteur d'après le SCU (2007), PATW (2013), LAHLOUH M. (2012), CHERRAD S E & Al. (2007) ...)

Sociaux	Economiques	Environnementales	urbains
---------	-------------	-------------------	---------

<p>Ségrégations sociale et baisse du niveau de vie Insécurité et augmentation de la délinquance ; le Chômage demeurant élevé malgré le dynamisme de l'économie (PATW 2013).</p>	<p>Déperdition du statut de métropole économique au profit des villes voisines, crise économique</p>	<p>Insalubrité et pollution : tant dans l'espace urbain que dans l'Oued Rummel lui-même ! : La pollution atmosphérique à Constantine qui est due essentiellement à la circulation mécanique et aux activités industrielles ; Les déchets ménagers, industriels et hospitaliers et le manque d'hygiène ; La pollution des eaux due essentiellement au rejet des liquides industriels ;</p> <p>Le manque d'espaces verts et leur empiètement ;</p>	<p>Urbanisation massive consommant les terres agricoles ; urbanisation différenciée entre les zones rurales et les chefs lieu de wilaya favorisant les disparités spatiales ; Centre urbain congestionné et étouffé (une occupation du sol presque totale et à la limite des conditions requises et depuis plus d'un demi-siècle nous n'avons eu aucune nouvelle construction sur le rocher) ; Habitat illicite Dégradation du cadre de vie ; Dégradation du cadre bâti</p>  <p>Source : LAHLOUH M. (2012) P104</p> <p>La privatisation des espaces publics et leur squattage ; Risques de glissements de terrains et son instabilité ; Problématiques de transport et crise de déplacements urbains et de circulation (l'insuffisance des voies de passages (ponts) d'une berge à l'autre du Rummel ; Etat de la voiries en dégradation ; Il n'y pas de place en même temps pour la circulation automobile et pour la circulation piétonne....).</p>
---	--	--	--

Certaines analyses, notamment celle du Professeur CHERRAD S. D (CHERRAD S. D 2005), mais aussi le diagnostic effectué dans le cadre du PMMC (CHERRAD S E & Al. 2007) démontrent que la métropole de Constantine est non seulement en total absence de gouvernance urbaine mais aussi qu'elle est en présence de plusieurs dysfonctionnements se rapportant à cette gouvernance citons :

- L'absence de vision claire, globale et à long terme du développement local et la faiblesse de la coordination entre les différentes administrations et ce avec la gestion supra-

organisationnel de la ville qui érige un cloisonnement entre les différents intervenants dans la gestion urbaine ;

- La perte de population dite sélective (des catégories socioprofessionnelles susceptibles de contribuer au développement) de la ville au profit des villes satellites. En effet, le taux de croissance de la ville de Constantine est en régression depuis 1987 (le taux de croissance annuel moyen est passée de 4,06 % durant la période 1966-1977 à 2,8 % en 1987 à 0,41 % en 1998 pour arriver à un taux négatif -0,7 % en 2008), cette régression est due en grande partie au report des populations du centre vers la périphérie ;
- Redistribution de la population sur l'aire urbaine en dehors de la ville de Constantine ;
- Désarticulation et de la perte de synergie entre les différentes fonctions urbaines ;
- Perte de l'ancienne cohérence urbaine sans qu'une nouvelle cohérence redimensionnée à l'échelle du grand Constantine ne prenne forme ;
- La diminution des rentrées financières ;
- La délocalisation des lieux de production du savoir ;
- L'éclatement de la ville ;
- La transformation des logements en bureaux ou en bazars ;
- La dégradation et du vieillissement du bâti, particulièrement la vieille ville et les anciens centres coloniaux, par manque d'entretien mais aussi d'habitation (42.265 logements inhabités soit le 1/5 du parc existant au recensement de 2008) ;
- Le développement des bidonvilles autours de la ville et des faubourgs et les constructions illicites avec le non-respect des plans d'urbanismes et l'accaparement des terrains à vocation collective ;
- Le manque de terrains urbanisables ;
- La pollution, le manque d'hygiène et l'insalubrité ;
- La non attractivité vis-à-vis de l'investissement ; ...

Parmi ces dysfonctionnements relevés, l'absence d'étude ou de projets répondant aux spécificités de la ville, les études souvent menées à Constantine sont sous forme de PDAU et POS et non des études de réhabilitation et de rénovation, alors que la crise du foncier urbanisable et l'état du patrimoine bâti l'obligent.

Ainsi, un projet pouvant prendre la vision globale de la Métropole de Constantine, qui conjugue l'état de la ville et du cadre bâti, 'refaire la ville sur elle-même', le développement des villes satellites, l'économie de la ville tout en intégrant comme principales préoccupations le social et l'environnement, serait une sorte de secours pour la métropole qui est en état de crise et qui entre dans un processus de « *dé métropolisation* » (CHERRAD S.D. 2005).

Dans la réponse à ces difficultés dont souffres Constantine et dans un souci de modernisation mais plus spécifiquement encore de métropolisation afin de lui attribuer le statut de métropole qu'est née le projet de modernisation PMMC. Ainsi, à travers ce projet, « *la nouvelle dimension que doit acquérir la ville lui permettra de conforter et d'asseoir définitivement son statut métropolitain* » (CHERRAD S E & Al. 2007. P7)

6.2. Le PMMC Face aux enjeux métropolitains

6.2.1. Le PMMC : d'une ambition...

La planification urbaine dans la ville de Constantine, qui est passée par plusieurs étapes majeures (Figure 51), veut devenir une planification stratégique se voulant redonner une cohérence à des projets ponctuels et au développement spontané et non cohérent que connaît la ville. Pour pouvoir effectuer la transition d'un état de dégradation et de déclin à un état de progrès et développement il faut *à la fois de la volonté et de la détermination* (CHERRAD S. D. 2005) autrement dit une grande ambition.

Un récapitulatif a été établie par BOUDJADJA R des étapes majeures de la planification post indépendant à Alger et à Constantine (Figure 53). La lecture de ces étapes nous révèle que la planification dans les deux métropoles est passée par presque les mêmes étapes. Les différences existantes sont réellement liées aux modes de gestion par la présence du Gouvernorat d'Alger. Mais pour le reste des étapes différenciant les deux métropoles, si nous lisons bien le time line, nous pouvons détecter qu'il s'agit uniquement d'un décalage dans les temps de mise en œuvre mais qu'en réalité c'est les mêmes étapes ; tel que détaillé dans le tableau 31.

Tableau 31 La similitudes des étapes de la planification dans les deux métropoles Alger et Constantine (Auteur)

Le projet de revalorisation de la casbah 1976-1979	Le plan de restructuration et rénovation du rocher 1984-1985
Plan de sauvegarde et de mise en valeur de la casbah 1990-2000	Plan de sauvegarde et de mise en valeur du rocher 2007-2011
Lancement de la ville nouvelle Ali Mendjli 1992	Plan d'aménagement de la ville nouvelle Sidi Abdallah 1998
Grand projet urbain d'Alger 1998	Plan de modernisation de la métropole de Constantine 2007

Ainsi nous pouvons détecter l'apparition du projet urbain tous d'abord à Alger en 1998 avec la création du Gouvernorat d'Alger et à Constantine en 2007 avec le lancement du PMMC. Ainsi, combiné au projet urbain de d'Alger, ils constituent les prémices de l'approche projet urbain en Algérie.

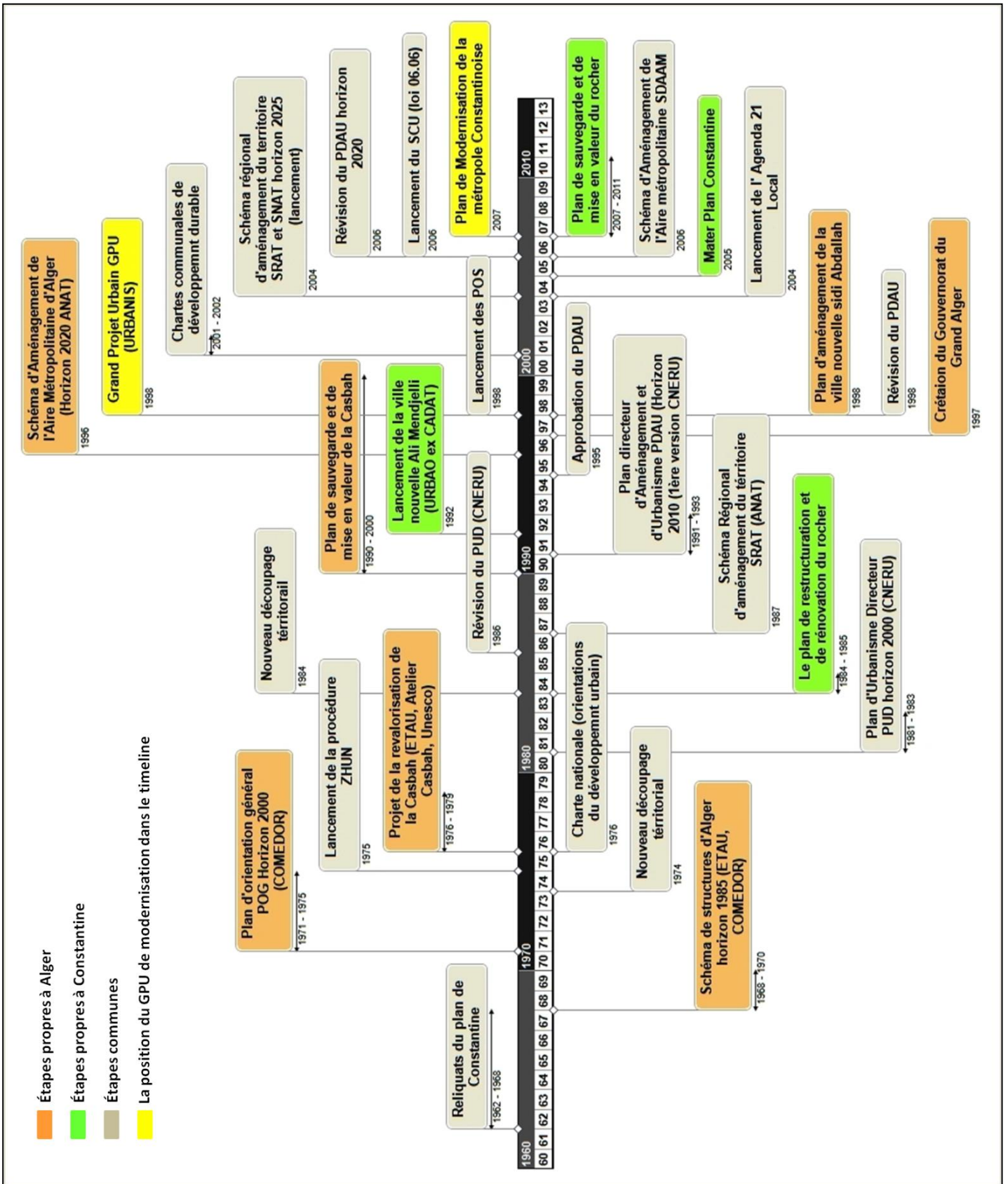


Figure 53 les étapes majeures de la planification Postindépendance à Alger et Constantine (BOUJADIA R. 2014. P80)

Le PMMC est un projet urbain issu des orientations du SDAAM, il représente une nouvelle aire pour la ville de Constantine. Après le SNAT 2030, les agendas 21 locales, le master plan de Constantine en 2005, la révision du PDAU horizon 2020 et le lancement des études de SCU en 2006, le PMMC est une étape majeure dans la planification stratégique qui est né de la maturation de ces étapes.

Suite à une décision politique forte émanant du président de la république lui-même à l'issu de plusieurs visites à Constantine et d'une ambition d'un wali qui veut marquer son passage mais aussi développer sa ville, née le projet de modernisation de la ville de Constantine PMMC, une vision rentrant dans la catégorie du global, ainsi « *Constantine bénéficie de dirigeants dynamiques dévoués au projet urbain* » (JUDITH R, 2009).

En effet, le PMMC en tant que (supposé¹⁸⁰) projet urbain rentre dans la catégorie des Grands projets parapluies¹⁸¹ abritant en lui plusieurs autres projets qui doivent être en cohérence pour créer une stratégie unifiée, sa finalité est la création d'une dynamique urbaine pour un développement urbain durable de Constantine et pour faire évoluer son image et acquérir un statut de métropole régionale moderne et pourquoi pas internationale. Ainsi avec le PMMC « *Nous assistons à une redéfinition complète de la ville* » (HECHAM ZEHILOUA. B, LABII. B 2009, p10).

Sachant que l'approche d'un projet urbain dans une métropole est différente de celle d'un projet urbain pour une petite ou moyenne ville, il faut savoir aussi que le projet urbain se rapporte à deux types d'approches lorsqu'il intervient sur une métropole à savoir *outside-in* et *bottom-up* (LECROART P. 2007). La première approche s'intéresse à l'attractivité extérieure de la métropole et la deuxième se veut la réponse aux besoins internes de la métropole. Dans le cas du projet de modernisation de Constantine, les deux approches ont été combinées afin d'aboutir à une vision et à un programme ambitieux pour la métropole de l'Est algérien. En effet, l'ambition est de répondre aux deux échelles opératoires à savoir l'échelle macro qui va dans le sens de l'ouverture internationale et l'attractivité territoriale, et l'échelle de l'agglomération elle-même, entre autres répondre aux besoins des habitants, réponse à la crise urbaine et regain de la dynamique dans la métropole régionale.

Ainsi, **une commande** de projet urbain a été effectuée par les porteur¹⁸² du projet à un groupe de spécialistes universitaires et professionnels qui avait pour mission de concevoir le **projet**

¹⁸⁰ Comme nous allons le voir plus loin, le PMMC n'obéi pas entièrement aux principes du Projet Urbain, ainsi, le nommer Projet Urbain reste sujet de discussion, surtout que la vision globale -principe fondamental de la démarche du projet urbain- n'a pas été prise en amont vu que les projets structurants (Tramway, Pont Géant, ville universitaire...) qui constituent le PMMC ont été réfléchis ponctuellement en réponse à des problématiques bien précises ensuite réunis dans le PMMC dans une quête de cohérence.

¹⁸¹ Rappelons que le projet urbain parapluie est le projet urbain constitué de la somme de (petits) projets urbains qui sont fédérés par une seule stratégie et qui doit disposer d'un pilotage stratégique unifié.

¹⁸² Rappelons que le porteur du projet est l'acteur qui dispose du pouvoir et d'une partie du budget suffisante pour mettre en mouvement d'autres acteurs (GUERROUDJ T. 2013) mais aussi, il est le décideur principal qui prend ou assume les décisions essentielles et la responsabilité du projet (Ibid.).

urbain de Constantine baptisé le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC) tout en sachant qu'après son adoption par le président de la république est devenu Projet Présidentiel de Modernisation de la Métropole de Constantine (PPMMC). C'est ainsi qu'émerge la pratique du projet urbain, même ailleurs dans le monde, elle « ... est à la portée des élus qui acceptent que la qualité ait un prix, et sont prêts à le payer notamment par un portage politique fort » (GUERROUDJ T. 2013. P167).

Il est à noter que la métropolisation est phénomène que s'est développé de manière très élargie dans le monde. Il peut être défini comme état « la poursuite de la croissance de concentration des richesses humaines et matérielles dans les villes les plus importantes » (ASCHER F. 2001b. P23). Ensuite, la modernisation est une notion non univoque, sa définition diffère d'une culture à une autre et d'une vision à une autre, cependant, étant une visée de l'efficacité des résultats et les changements des aspects de dysfonctionnement, pour être mise et injectée dans l'urbain elle nécessite l'initiation et la réalisation souvent des grands projets urbains et structurants. La modernisation étant subjective, renvoie toujours à la problématique de la modernisation des tissus anciens et du patrimoine historique, ainsi elle se trouve souvent en confrontation avec la préservation et la réhabilitation. Ainsi, le PMMC regroupant les deux notions devient complexe, il devient un projet urbain !

6.2.2. ...Vers à un projet urbain

En effet, les objectifs du PMMC étaient partagés entre résoudre la crise et les problèmes urbains dont souffrait (et souffre encore) la ville et dynamiser l'ensemble de son aire métropolitaine pour une attractivité extérieure de la métropole. Cependant, son objectif prioritaire était de donner cohérence et articulation entre les différents projets dit structurants de la ville tout en leur offrant une lisibilité pour lui permettre une planification stratégique qui sera en « rupture avec les logiques précédentes d'aménagement et de développement » (CHERRAD S. E. & Al. 2007. P 9) et qui comporte comme condition principale la vision globale et cohérente du développement¹⁸³. Ainsi, une vision intégrée et cohérente qui peut réunir tous les secteurs sur les mêmes objectifs et la même visée tel est l'ultime objectif du PMMC en d'autres termes converger les intérêts respectifs de chaque secteur sur la même stratégie et ce pour la concrétisation du *grand Constantine* (Ibid.).

Ayant pour ambition la *modernisation* et la *métropolisation* de la ville de Constantine, les objectifs du PMMC se situent entre résoudre la crise urbaine, l'attractivité et le décollage économique. Ils se résument aux points suivants :

- ✓ Amélioration des conditions de vie et du confort (**qualitative**) ;
- ✓ Redynamisation du développement ; (**Compétitivité**)
- ✓ Revalorisation de l'image de Constantine (**attractivité**) ;

¹⁸³ Revoir chapitre 1.

- ✓ Modernisation ; par des **équipements et des projets** ;
- ✓ Concrétisation de **l'équité sociale** (cohésion et réduction des disparités) et **participation citoyenne** ;
- ✓ **Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale.**
- ✓ **Cohérence** entre les actions ponctuelles.

Ce projet est sensé redonner à la ville de Constantine le statut qu'elle devrait avoir et ajoutera d'autres atouts aux qualités dont elle dispose entre autres : la capitale de l'Est, la troisième grande ville algérienne démographiquement et la plus centrale des métropoles algériennes. Son apparition est due la prise de conscience de l'urgence d'intervention sur cette ville et l'opportunité de créer une métropole régionale et nationale attractive et dynamique, appuyée par la visite du président de la république en 2007.

Le PMMC comme étant un projet urbain, s'est inspiré de plusieurs projets pour forger sa propre stratégie et son programme, entre le projet urbain de Montpellier et les grands projets de Bilbao¹⁸⁴, le PMMC s'est trouvé des modèles qui présentent les mêmes caractéristiques, ambition et même contraintes. Ainsi c'était plus des inspirations qui sont adaptés au contexte de Constantine puisque dans le projet urbain, « *il ne s'agit pas de copier ce qui se passe ailleurs, mais d'être capable de transposer en fonction du génie du lieu* » (REMY J (a). 1998. P8)

... fondé sur des principes durables...

L'étude du PMMC (CHERRAD S. E. & Al. 2007. P10) annonce implicitement et explicitement certains principes sur lesquels sa concrétisation se basera, entre autres :

- La vision stratégique et futuriste à long terme se réalisant de manière graduelle et progressive ;
- Cohérence entre les actions internes et externes ;
- La participation de divers acteurs en concordant les visions qui sera accompagnée de débat public intellectuel mais aussi décisionnel ;
- Une bonne gouvernance avec implication et interaction entre tous les acteurs ;
- Le partenariat local, national et international ;
- Les échelles d'intervention temporelle (Court, moyen et long terme) et spatiale (régional, national et international).

En théorie, le PMMC intègre et obéi aux principes d'un projet urbain dit durable. En comparant les principes du projet urbain durable et les principes du PMMC (Tableau 32), ceci devient évident.

Tableau 32 Comparaison entre les Principes du PMMC et les principes du projet urbain durable (Auteur)

Les principes du projet urbain durable	Les principes du PMMC
le réalisme et la contextualisation	Le diagnostic qui a été effectué dénonçant les déficits, l'état des lieux et la crise de la

¹⁸⁴ D'après les entretiens avec l'équipe d'élaboration du PMMC.

	métropole, les enjeux de la modernisation et le potentiel de la ville ...
la vision globale	les échelles d'intervention spatiale (régionale, nationale et internationale) et visions globale de la crise urbaine, environnementale, sociale, économique, ...
la vision stratégique	La vision stratégique et futuriste qu'intègre le PMMC
la participation, le partenariat, la pluridisciplinarité et la bonne gouvernance urbaine	La participation de divers acteurs Une bonne gouvernance Le partenariat local, national et international
itérativité du processus et réversibilité de l'action	Les actions projetées sont à réaliser de manière graduelle pour permettre une flexibilité dans la réflexion et des allers retours entre terrains et théories...

D'après cette comparaison, force est de percevoir la conformité entre les principes du projet urbain durable et le PMMC, ceci nous induit à caractériser ce dernier comme état projet urbain durable. La question qui est alors persistante, est ce que la réalité correspond à cette vision et la réalisation du PMMC se base-t-elles sur ces principes ? La réponse à cette question sera formulée dans le diagnostic et la lecture fine du projet et de ses résultats et dans son évaluation.

Mais devenu un enfant orphelin¹⁸⁵...

Le PMMC est passé d'une ambition à un vrai projet urbain qui dispose d'une vision et des principes, et qui attend juste la concrétisation et la mise en œuvre, à un vrai enfant orphelin qui a perdu son portage politique et ses appuis.

En effet, la fin du mandat du wali porteur et initiateur du projet a démuné le PMMC de son père et son fondateur, perdant ce portage politique. En effet le projet est devenu orphelin même si les successeurs du Wali étaient restés dans la logique de modernisation et de métropolisation tel que le dernier successeur à savoir le wali actuel de Constantine, est décrit souvent dans la presse comme étant *un homme moins préoccupé d'apporter sa touche personnelle, mais il est plus dans la logique de continuité du programme de modernisation inauguré par ses prédécesseurs* (El-Djazaïr.com, N°81, Décembre 2014, P39).

6.2.3. Le PMMC : reconstitution du QUINTILIEN

Dans notre recherche, nous nous sommes fixées comme objectif d'évaluer sous l'éclairage des principes managériaux le PMMC, rappelons que parmi les outils choisis pour cette évaluation et qui sont développés dans le chapitre 4 est le QUINTILIEN, ce dernier est un outil de management qui permet la compréhension et la pose de problème. Ainsi, la

¹⁸⁵ Notion empruntée à monsieur BOUSSOF EX Président de l'Assemblée Populaire de Wilaya (P/APW), Mandat : 2002-2006 (Vice-président de l'APW de Constantine), 2006-2012 (Président de l'APW de Constantine) lors d'un entretien avec lui le 07/05/2014.

reconstitution du QUINTLIEN nous permettra de construire une vision intégrée du projet mais aussi comprendre ses intentions et le contexte de son apparition d'une manière récapitulative focalisant sur les points essentiels.

Tableau 33 Le QUINTILIEN du PMMC (Auteur)

	Questions à poser	Réponses
QUI?	Qui est le porteur du projet ? Qui est concerné par le projet ?	Le wali de Constantine La ville elle-même, ses habitants et tous les acteurs de la ville
QUOI?	De quoi s'agit-il ? Quel est le problème à traiter ?	Projet urbain à très grande échelle (GPU), Projet « <i>parapluie</i> » Il touche à tous les problèmes de la ville : transport, cadre de vie et qualité du bâti, l'habitat, la culture, l'enseignement, le tourisme... il touche à tous les domaines urbains.
OU?	Où se manifeste le problème ? Sur quel endroit doit-on agir ? Et Où peut-on implanter la solution ?	La ville a besoin de restituer son statut de métropole, de se moderniser et de booster son économie. Grand Constantine (La ville de Constantine et des villes satellites : El Khroub, Hamma Bouziane, Didouche Mourad, Ain Smara et la ville nouvelle Ali Mendjli). Les solutions sont implantées sur des espaces diversifiés de la ville et du Grand Constantine.
QUAND?	Quand est ce que le problème est apparu ? Quand doit-on agir ? Quand a-t-on commencé ? Quand doit-on finir?	Depuis le début des années 2000. Le plus tôt possible 2007 2016
COMMENT?	Comment apparait le problème ?	Dégradation du niveau de vie et du cadre urbain,

	Comment on s'y prend ? Par quelle façon?	Dégradation économique de la ville, Perdition du statut de métropole, Organiser l'intervention sur l'espace urbain de Constantine, diagnostic et réponse aux problèmes. Planification à long terme et vision globale combinée à un jonglage entre court et long terme.
POURQUOI?	Pourquoi résoudre le problème?	Volonté de hisser la ville au rang des métropoles internationale, répondre à la crise économique et urbaine.
COMBIEN?	Combien va coûter la mise en œuvre du projet ?	L'enveloppe allouée à la modernisation de Constantine dans le cadre du quinquennal 2010-2014 est de l'ordre de 415 milliard de dinars, cependant cette enveloppe n'est pas fixe puisqu'elle est la somme des enveloppes financières allouées aux projets qui constituent le PMMC. ces enveloppes étant pas fixes à cause des avenants et des révisions des couts répétitives des projets.

A travers la reconstitution du QUINTILIEN, il nous est clair que le PMMC est une **réponse inévitable à une crise urbaine, économique, sociale et environnementale** initié et porté par le **Wali de Constantine** qui est son premier responsable. **Un triple objectif** est ainsi affiché : la volonté de marquer le passage de wali, une volonté de hisser la ville au rang des métropoles et lui rendre son statut et enfin une volonté de répondre et de lever la crise dont souffre la ville. Ces objectifs s'insèrent dans une **multi temporalité** sur un terme de dix (10) ans et dans un **multi espace** (plusieurs communes et aire métropolitaine).

6.3.Les composantes du PMMC :

Le PMMC étant un projet pour l'ensemble de la métropole, il a pour emprise et champs spatial d'intervention l'aire métropolitaine ; en effet, même si le PMMC aura un impact à l'échelle nationale. Mais spatialement, les composantes du PMMC agiront sur *les 4 grandes entités spatiales et territoriales à savoir : le rocher, la proximité du rocher, les faubourgs et la périphérie de la ville* (CHERRAD & AL. 2007), autrement dit *le Grand Constantine* (Ibid.). Ce

dernier est composé de la ville de Constantine et des villes satellites à savoir El Khroub, Hamma Bouziane, Didouche Mourad, Ain Smara et la ville nouvelle Ali Mendjli.

Les actions, opérations et projets structurants se répartissent sur l'ensemble de cette aire métropolitaine et sur l'échelle temporelle qui atteint l'année 2016 à travers des projets à court terme (1 à 3ans), moyen (3 à 10 ans).

De ce fait, l'ambition qui se transforme en un projet doit se décliner en programme et plan d'actions opérationnel. En effet, ce projet *parapluie* abrite plusieurs projets et actions dans le cadre de son périmètre spatial et temporel. Ces actions et ces projets sont présentés dans l'étude du PMMC comme suit (Ibid.) :

A) Les grands projets en voie d'achèvement

- 1) Le théâtre de verdure
- 2) L'hôpital militaire
- 3) le CNRB.
- 4) Le pôle universitaire Ali Mendjeli

B) Les grands projets en début de réalisation

- 5) Equipement de liaison structurant : le téléphérique
- 6) Equipement de liaison structurant : le tramway
- 7) 3 hôtels (privé) de haut standing
- 8) Ville Universitaire
- 9) Infrastructure autoroutière

C) Les grands projets en étude

- 10) Equipements de liaison structurante : le 8eme pont (ou le pont du Président)
- 11) Gare routière centrale
- 12) 3 hôtels (privé) de haut standing
- 13) Complexe sportif
- 14) Cité des sports
- 15) restructuration du quartier Boudraa Salah
- 16) Résidence d'Etat

D) Les propositions de grands projets

17) Palais des congrès

18) Palais des expositions

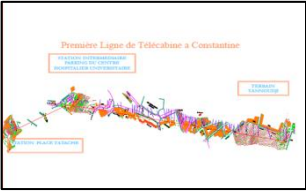
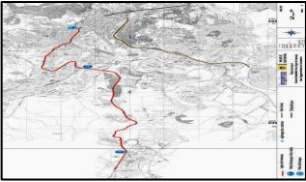
19) Le Bardo Viva - Cité

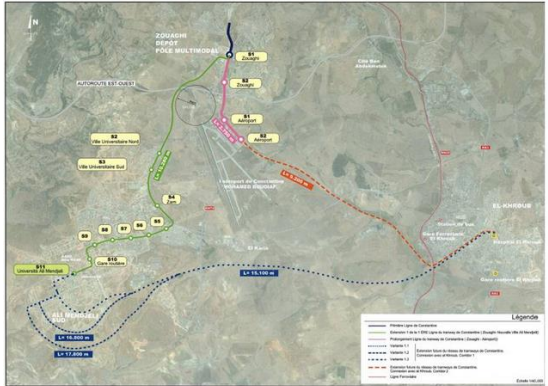

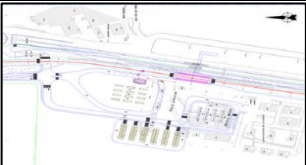
20) La ville de la communication

21) Nouveau siège de la Wilaya




Ainsi le tableau 34 présente l'ensemble du programme du PMMC de manière résumée et classée selon leur catégorie et l'annexe n° 3 détaille certains de ces projets.

Tableau 34 Les composantes du PMMC (Auteur)

Catégorie	Désignation du projet urbain ou de l'opération	Périmètre		Achèvement et avancement	Plan et/ou Photos
		Spatiale	Temporelle		
Infrastructure Transport	La télécabine	Du centre-ville à la cité Emir Abdelkader en passant par le CHU Ibn Badis	Démarrage des travaux 16 avril 2007 ; Réception provisoire Mars 2008	Mise en service: 05 juin 2008.	
	Tramway	Le nord et le sud l'hyper-centre de la ville seront reliés depuis la station de Benabdelmalek jusqu'à la zone périurbaine de Zouaghi sur 8 kilomètres	Etude de faisabilité en février 2004 Lancement des travaux : 2007 programmé à être mis en service en 2010.	Mis en service le 04 juillet 2013 après un mois d'essai en blanc.	

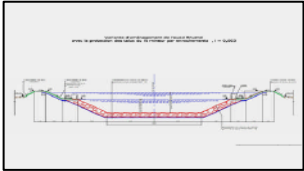
	Extension du tramway vers la ville nouvelle Ali Mendjli	*Zouaghi - Nouvelle ville Ali Mendjeli ; *Zouaghi - Aéroport Mohamed Boudiaf ; *Zouaghi - El Khroub	En étude ¹⁸⁶	/	
	Trans-rhumel	Jonction entre le vieux Rocher et les hauts plateaux du Mansourah sur 1150m	Début septembre 2010 ; Réception prévue fin 2013 ;	Achévé en juillet 2014	
	Gare multimodale	6 hectares à ZOUAGHI	2011	/	

¹⁸⁶ Entreprise Métro d'Alger EMA, <http://www.metroalger-dz.com/fr/activites.php?idAC=24>


Infrastructure universitaire	Pôle universitaire	S'étale sur 40 ha dans l'unité de voisinage 03 et 04	Février 2010	Certaines parties (facultés et résidences) sont mises en service pour l'entrée universitaire 2013/2014	
Secteur de tourisme et amélioration des conditions de vie et de confort	Hôtel Haut Standings (IBIS, Novotel)	En plein centre-ville Ex square Panis	Début février 2007 réception prévisionnel Mars 2009	En chantier (Mai 2015) Réceptionnée en Avril 2015 pour l'évènement Constantine Capitale de la culture Arabe 2015.	
	Restructuration du quartier Boudraa Salah	/	/	abandonné	/
	Le Bardo vivacité	155 ha entre Coudiat, le rocher, le rhumel et la Souika	Depuis 2007	Abandonné et devenu le projet Bardo projet-phare dans le PMU ¹⁸⁷ (nous n'avons pas pu avoir plus d'information sur le projet puisque la vocation du site n'est toujours pas fixée)	

¹⁸⁷ PMU : projet de modernisation urbaine venu après le PMMC comme étant une suite et un complément. Ce projet sera développé plus loin. Un concours d'idée est lancé dans le cadre du PMMC après les workshops qui ont eu lieu, et à une « Short List » près sélection publié le 20 juin 2010 sur les quotidiens nationaux. Pour l'aménagement du site de Bardo tel que les objectifs de cette action sont (WILAYA DE CONSANTINE, 2010) :

- ✓ Définir la vocation du Bardo dans ce contexte global de (en)changement, et les conditions de son aménagement, compte tenu des la sensibilité et des caractéristiques du site
- ✓ Définir les grandes options d'aménagement et les orientations de développement durable à Bardo en compatibilité avec les orientations schéma directeur, wilaya, Workshop
- ✓ Définir les grandes orientations urbanistiques en vue de proposer des actions répondant aux enjeux de la métropole.

	Le Bardo parc citadin	/	/	/	
	Les entrées de la ville	ENTREE NORD – OUEST : Le quartier Boudraa Salah ENTREE NORD : Le quartier Bekira ENTREE SUD – OUEST (7eme Km) La zone résidentielle « Balcons du Rummel » ENTREE SUD : La ville « Ali Mendjeli » et sa ville universitaire ENTREE SUD - EST : La cité des sports	/	/	
	Aménagement d'Oued Rhumel	Zone industriel Palma sur tous le tracé du Oued qui débouche sur	Juin 2012	en cours de réalisation (Janvier 2015).	

		l'oued Boumerzoug			
	Réhabilitation Rue Mellah Suika	Sirué à l'entrée de la vielle cille Suika. Travaux de réhabilitation de a façade et des voiries de la rue : les travaux d'entretien et réfection des toitures ; les travaux de ravalement des façades ; les travaux de restauration et entretien des menuiseries, des ferronneries, des moulures ; travaux de restructuration et alignement original des rue ; la réfection du réseau viaire	Novembre 2007	/	/

	Restructuration de la place Krikri	Restructuration et réaménagement de toute la place KriKri	Démarrage des travaux Mars 2007	Achevé et réceptionnée en 2010	
	Amélioration urbaine de plusieurs quartiers : Zouaghi, Sarkina,	Plusieurs quartiers ont été touchés par cette amélioration	Démarrage Février 2009.	/	
Secteur administratif	Siège de la wilaya	/	/		
	Résidence de l'Etat	emplacement de l'actuelle caserne, coeur de la ville de Constantine. sur une superficie un peu plus de 4 ha	/		
Culture	Opéra 3000 places	/	/	Remplacée par le Zénith	
	Le théâtre de verdure				
	Palais des congrès	/	/		
	Palais des expositions	/	/		

	Ville de la communication	/	/		
Secteur du sport	Complexe sportif	/	/		

6.4. Evolutions et mutations du PMMC

6.4.1. LE PMMC, un instrument d'aménagement et d'urbanisme ?

Toutes les recherches universitaires menées sur le PMMC dont nous pouvons citer BOUDJADJA, LAHLOUH, SAHRAOUI et autres ont abordé le positionnement du PMMC par rapport aux autres instruments d'urbanisme existants déjà. Ces recherches se sont entendues sur un même avis qui met le PMMC entre **le niveau stratégique** de la planification urbaine à savoir : le territorial (SNAT), le national et régional (SEPT) et le métropolitain (SDAAM) et **le niveau opérationnel** à savoir Wilayal (PTAW), communal et intercommunal (PDAU) et quartier (POS). Cette position peut être représentée comme suit :

Tableau 35 le positionnement du PMMC dans la panoplie d'instrument d'urbanisme (Auteur sur la base du SCU 2007 et des recherches universitaires (BOUDJADJA, LAHLOUH, SAHRAOUI...))

Echelle	Niveau	Outils	Projet
Stratégique	National / Territoire Régional	SNAT SEPT (ex STRAT)	
Tactique	Aire métropolitaine Wilayal	SDAAM PTAW	
Opérationnel	Communal/ intercommunal Quartier	PDAU POS	

Cependant, le PMMC étant un projet et non un instrument d'urbanisme¹⁸⁸, nous ne pouvons que comparer l'objectif du PMMC aux orientations et objectifs des instruments d'urbanisme que nous avons tirés des documents provenant du MATET 2007 et que nous exploitons pour donner la vision complète des objectifs du PMMC et démontrer que ses objectifs relèvent de différents niveaux et échelles de planification. Ainsi, dans la colonne gauche du tableau 36 nous retrouvons des extraits d'objectifs des instruments d'urbanisme qui sont en concordance et en relation avec les objectifs du PMMC repris dans la colonne droite.

Tableau 36 tableau de compatibilité des objectifs du PMMC avec plusieurs échelles de niveaux de planification spatial (Auteur)

SNAT : Orientation pour rendre la ville durable : qualitative, compétitive, attractive, et répondre aux besoins	PMMC : Amélioration des conditions de vie et du confort (qualitative) ; Améliorer la vision globale et création de la cohérence entre les projets et actions ponctuels ; Redynamisation du développement (Compétitivité) ;
SEPT : Création de la cohérence de la promotion de la vision globale, collective et partagé	
SDAAM (Constantine) :	

¹⁸⁸ Rappelons que le projet est un objectif en réponse à un besoin, à une demande ou commande (AFIT EP-AFNOR. 1992) alors que les instruments d'aménagement et d'urbanisme sont les outils (documents institutionnalisés) mis en par les autorités et les compétences publiques afin de fixer les orientations tant relatives à l'aménagement du territoire qu'à l'urbanisme.

<p>Réponse aux problématiques urbaines et besoins d'une métropole et son aire métropolitaine à travers des projets durables ; Création de la cohérence urbaine Organisation de l'action publique avec une régularisation de l'état présent et une planification de l'état future</p>	<p>Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale. Cohérence entre les actions ponctuelles Revalorisation de l'image de Constantine (attractivité) ; Modernisation ; par des équipements et des projets ; Concrétisation de l'équité sociale (cohésion et réduction des disparités) et participation citoyenne ;</p>
<p>SCU : Cohérence dans le développement urbain, économique, social, Concrétisation d'un développement urbain durable</p>	
<p>PTAW : Orientation du développement de la wilaya vers un développement dit durable</p>	
<p>PPSMVSS : Protection et valorisation du patrimoine</p>	
<p>PDAU : Organisation et régularisation de l'espace bâti et non bâti</p>	
<p>POS : Organisation et régularisation de l'espace bâti et non bâti</p>	

A travers cette lecture, nous pouvons déduire que les objectifs du PMMC s'insère d'abord dans le niveau le plus bas de la planification opérationnelle à savoir le quartier et le bâti à travers la volonté d'amélioration urbaine et le confort urbain ensuite dans les niveaux de planification stratégique à savoir l'ouverture à l'international et le développement économique tout en passant par les niveaux régionaux pour redonner le statut de la métropole régionale. Ainsi, le PMMC comme étant un projet ne peut être situé dans cette panoplie mais il crée une cohérence et une suite à ces instruments. En effet, le PMMC dans son intervention sur le Grand Constantine doit se servir de ces instruments mais aussi être en cohérence avec leurs orientations et objectifs.

6.4.2. Mutation du PMMC : PMMC entre évolution des événements et la confusion avec d'autres projets

Dans le contexte actuel de la métropole de Constantine, plusieurs évènements et évolution sont à noter. En effet, entre la recherche de modernisation, l'attention que portent les autorités à la ville, le statut qu'elle cherche mais aussi sa désignation comme Capitale de la Culture Arabe 2015, la métropole de Constantine est en mutation constante. Cependant, cette mutation touche aussi le PMMC, ainsi, dans ce qui suit nous analyserons les mutations du PMMC à travers l'analyse des évolutions des évènements pour essayer de lever la confusion entre le PMMC et les autres projets.

6.4.2.1. Le Plan de Modernisation Urbaine (PMU)

Un nouveau projet voit le jour à Constantine, après 4 ans du lancement du PMMC. C'est un projet crée en 2011 et baptisé le Projet de Modernisation Urbain ou le PMU (Wilaya

de Constantine. 2011). Donc, après que le PMMC ai été initié, les autorités l'initiateur et porteur du PMMC et ceux qui l'ont succédés), ont pensé à un autre projet qui pourra le consolider, et redonner à Constantine son statut de capitale régionale mais aussi l'ouverture à l'international. Ainsi, Le PMU tend à être un projet urbain durable puisqu'il énonce dans son étude : "...*tout en faisant le lien avec les différents outils de planification et d'aménagement SNAT, SRAT, PDAU et SDAM, il rompt avec l'urbanisme règlementaire et opte pour une démarche globale, cohérent et flexible*" (Ibid. P13).

Les objectifs du PMU se formulent comme suit (Ibid.) :

- Valorisation des potentialités locales qui positionnent Constantine en tant que métropole méditerranéenne ;
- Ambitionner la connexion de Constantine à l'international ;
- L'intégration des projets structurants pour consolider le territoire métropolitain ;
- La valorisation et le renouvellement de l'image de Constantine métropole.

Ce projet peut être considéré comme un projet urbain durable¹⁸⁹. En effet, il définit non seulement les objectifs et la stratégie de la modernisation, le chemin d'accès entre autres les actions à mener et les modalités de leur réalisation mais aussi il "... *Introduit une nouvelle manière de faire l'urbanisme, en intégrant dès le départ les dimensions multiples de la ville*" (BOUTEFLIKA A, In Préface Wilaya de Constantine 2011) tout en *laissant les visions sectorielle et étroites* pour aller vers une *approche dialectique* (Ibid.). Ce plan reçoit l'appui du président tel que ce dernier déclare : "*nous accordons tous nos encouragements à cette volonté que traduit ce plan*" (Ibid.).

Les axes de ce projet sont définis par la Wilaya de Constantine (WILAYA DE CONSTANTINE, 2011)¹⁹⁰ ils sont :

- Environnement et paysage ;
- Infrastructure de mobilité ;
- Tissu historique ;
- Tissu contemporain et extension ;
- Nouvelles centralités.

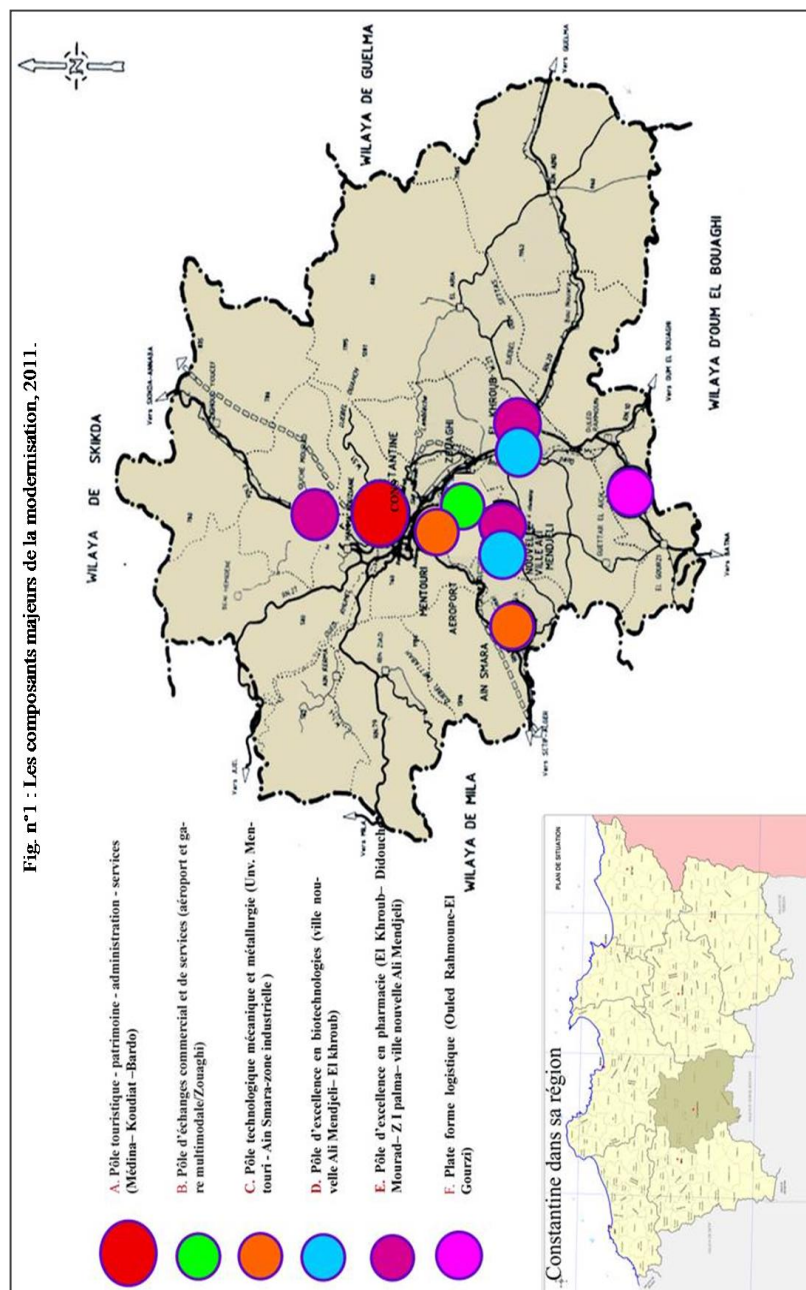
Dans le PMU, la modernisation est définie comme « *un processus de transformation qui vise, à travers une série d'actions entreprises, à faire de Constantine une métropole aux nouvelles perspectives sociales, économiques, urbaines et architecturales et compatible avec un développement urbain durable marqué par la qualité environnementale et urbaine : la*

¹⁸⁹ Rappelons que le projet urbain durable est un projet prenant pour objet la ville dans sa définition la plus large non pas uniquement comme un espace géographique, et qui agit selon des principes de développement durable pour une efficacité environnementale, une efficacité économique et une équité sociale (Voir chapitre 1 et chapitre 2).

¹⁹⁰ Voir aussi <http://www.algerie360.com/algerie/%C2%AB-un-grand-projet-de-modernisation-urbaine-d%E2%80%99une-capitale-regionale-%C2%BB/>

préservation des espaces naturels et la préservation du patrimoine urbain" (Ibid. P17). La consistance du PMU est centrée sur la création de plusieurs pôles (Carte 8) :

- Pôle touristique-patrimoine-administration-services
- Pôle d'échanges commerciaux et de services (aéroport et gare multimodales/zouaghi) ;
- Pôle technologique (mécanique et métallurgie /université Mentouri-zone industrielle-Ain smara) ;
- Pôle biotechnologique (ville nouvelle Ali Mendji) ;
- Pôle pharmaceutique (Didouche Mourad-El Khroub-La ZI Palma) ;
- Plateforme logistique régionale (El Gourzi-Ouled Rahmoun).



Carte 8 les composants Majeurs de la Modernisation (Wilaya Constantine. 2011)

Pour la mise en œuvre du projet, l'accent est mis sur la création de deux organismes, ce dans le but d'assurer le pilotage et la conduite opérationnelle du projet. La proposition de leur création a déjà été faite lors des deux workshops organisés dans le cadre du PMMC en 2009. En effet, cette proposition a fait objet de cahier de charges pour la création de ces organismes (WILAYA DE CONSTANTINE, 2009). Cependant, même si soumissionnée au gouvernement par le wali de Constantine, et que la *démarche* en elle-même a été validée par le pouvoir central (HAFIANE A. 2011. P93) en 2010, les organismes sont en attente de lancement.

Ces organismes sont :

- L'Agence d'aménagement pour la métropole qui est défini comme une agence qui pourrait jouer le rôle de maître d'ouvrage brut ou d'agence d'urbanisme (WILAYA DE CONSTANTINE, 2009) et qui peut assurer les missions suivante (Ibid.) :
 - Concevoir une stratégie spatiale régionale avec lignes directrices pour la réalisation des projets ;
 - Gérer la réalisation du projet de modernisation, la gestion et le pilotage de ses opérations ;
 - Mettre en place en place un système d'information pour la collecte et la gestion des données avec la création d'un archive accessible.

Cette agence ressemble à Agence d'Aménagement et d'Urbanisme de la Wilaya d'Alger URBANIS qui est opérationnelle et qui est considérée comme un consultant et Conseil en aménagement du territoire et urbanisme

- L'Office pour l'Aménagement du Bardo, c'est L'Office d'Aménagement du Bardo est un établissement public à caractère industriel et commercial. Il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, le cahier des charges définit ses missions comme suit (Ibid.) :
 - Concevoir et mettre en œuvre le projet ;
 - Mobiliser les acteurs publics et préparer les débats, les études et les stratégies de promotion et de marketing urbain ;
 - Promouvoir une vision générale du développement du quartier de Bardo.
 - Acquérir et aménager les immeubles bâtis ou non bâtis ou toutes assiettes foncières nécessaires à l'aménagement de la zone du Bardo ;
 - Effectuer toute opération commerciale, mobilière, immobilière et financière liée à son objet et de nature à favoriser son développement ;
 - Réaliser les opérations de gestion foncières ;
 - Bénéficier du droit de préemption institué par les dispositions prévues par les lois et règlements en vigueur, notamment l'article 15 de la loi n° 02-08 du 8 mai 2002 ;
 - Céder des terrains destinés à l'habitat ou aux activités artisanales ou commerciales selon les modalités fixées par un cahier de servitudes pris par arrêté du Wali de la wilaya de Constantine ;
 - Recueillir, traiter, conserver, et diffuser les données, informations et documentations à caractère statistique, scientifique, technique et économique se rapportant à son objet et conserver les dossiers et études.

L'appel d'offre dont l'objet est le « *management du plan de modernisation urbaine de l'agglomération constantinoise* » a été lancé en mai 2009, dont nous avons pu avoir accès au cahier de charges.

Ce cahier de charge précise que les prestations qui sont demandées est la mise à la disposition de l'Administration d'experts chargés de la supervision et de l'audit des études d'aménagement, d'urbanisme et d'architecture et des travaux de réalisation du Plan de Modernisation urbaine de l'agglomération constantinoise autrement dit, une assistance à maîtrise d'ouvrage en matière de management. *L'assistance sera chargée de la supervision, du contrôle, du management, du suivi, de l'examen, de la validation, et de la réception des études d'aménagement d'urbanisme, d'architecture ainsi que des travaux de réalisation des projets* (WILAYA DE CONSTANTINE, 2009). Ainsi, les prestations demandées sont formulées comme suit (Ibid.):

- ✓ Appui à la planification, à la programmation et à la gestion de l'ensemble du programme d'étude et de construction.
- ✓ Appui à la promotion de la ville, mise en place d'une stratégie de marketing
- ✓ Montages financiers et de partenariats (notamment PPP)
- ✓ Appui à la passation et à la gestion des marchés d'études, de travaux et maîtrise d'œuvre.
- ✓ Appui à l'ingénierie, à la supervision et à la réception des études.
- ✓ Appui à la gestion et au suivi des projets.
- ✓ Formation du personnel du maître d'ouvrage dans l'ingénierie et la gestion de l'Aménagement et de la construction.
- ✓ Mise en place des moyens informatiques et des logiciels spécialisés.

Entre le PMMC et le PMU : une suite ou une rupture ?

Tableau 37 Comparaison entre le PMMC et le PMU (Auteur sur la base de l'étude du PMMC et du PMU (CHERRAD S E, CHERABI A, SAHRAOUI B, BOULEDROUA, (2007). « Projet de modernisation de la métropole constantinoise PMMC », WILAYA DE CONSTANTINE, (2011) « Constantine métropole intérieure méditerranéenne, un grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale ».)

Objectifs		Principes		Echelle du projet		Consistance	
PMMC	PMU	PMMC	PMU	PMMC	PMU	PMMC	PMU
Amélioration des conditions de vie et du confort (qualitative) ; Redynamisation du développement ; (Compétitivité) Revalorisation de l'image de Constantine (attractivité) ; Modernisation ; par des équipements et des projets ; Concrétisation de l'équité sociale (cohésion et réduction des disparités) et participation citoyenne ; Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale. Cohérence entre les actions ponctuelles.	Ambitionne la connexion de Constantine à l'international ; La cohérence et la consolidation du territoire de la métropole, en intégrant les projets structurants déjà engagés ; La valorisation et le renouvellement de l'image de Constantine métropole.	La vision stratégique et futuriste à long terme se réalisant de manière graduelle et progressive ; Cohérence entre les actions internes et externes ; La participation de divers acteurs en concordant les visions qui sera accompagné de débat public intellectuel mais aussi décisionnel ;	Rompre avec les logiques d'aménagement antérieurs et de production de la ville ; Faire le lien entre les différents outils de planification et d'aménagement SNAT, SRAT, PDAU, SDAM, ... ; Etre un outil de gestion et un outil de développement économique il doit mobiliser des ressources financière et	Echelle spatiale : le grand Constantine Echelle temporelle : 2006-2016	Echelle spatiale : wilaya de Constantine Echelle temporelle : Le temps fixé par les plans nationaux	Les grands projets en voie d'achèvement Le théâtre de verdure L'hôpital militaire le CNRB. Le pôle universitaire Ali Mendjeli Les grands projets en début de réalisation Equipement de liaison structurant : le téléphérique Equipement de liaison structurant : le tramway 3 hôtels (privé) de haut standing	Somme de toutes les actions envisagées (amélioration des transports, réhabilitation des tissus, dépollution des oeuud Rhumel et boumerzoug) et les composantes majeures du projet à savoirs les pôles suivant: Pole touristique-patrimoine-administration-services Pole d'échanges commerciaux et de services (aéroport et gare multimodales/zouaghi) ; Pole technologique (mécanique et métallurgie /université Mentouri-

		<p>Une bonne gouvernance avec implication et interaction entre tous les acteurs ; Le partenariat local, national et international ; les échelles d'intervention temporelle (Court, moyen et long terme) et spatiale (régional, national et international).</p>	<p>des acteurs intervenant en milieu urbain ; Etre flexible: il pourra être corrigé, modifié pour s'adapter aux changements et créer une véritable synergie entre les acteurs du projet.</p>			<p>Ville Universitaire Infrastructure autoroutière Les grands projets en étude Equipements de liaison structurant : le 8eme pont (ou le pont du Président) Gare routière centrale 3 hôtels (privé) de haut standing Complexe sportif Cité des sports restructuration du quartier Boudraa Salah Résidence d'Etat Les propositions de grands projets</p>	<p>zone industrielle-ain smaea) ; Pole biotechnologique (ville nouvelle Ali Mendji); Pole pharmaceutique (Didouche Mourad-El Khroub-La ZI Palma) ; Plateforme logistique régionale (El Gourzi-Ouled Rahmoun).</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

						Palais des congrès Palais des expositions Le Bardo Viva - Cité La ville de la communicatio n 21) Nouveau siège de la Wilaya	
Plusieurs projet sont inscrit dans le PMMC comme dans le PMU : Le Viaduc transRhummel ; Le tramway ; la gare multimodale Zouaghi ; Réhabilitation de la médina ; ...							

Si nous effectuons une lecture comparative entre le PMMC et le PMU, force est de constater que le PMU est une maturation et une évolution du PMMC et non pas une rupture de celui-ci autrement dit une certaine continuité. En effet, le PMMC comme le PMU sont tous deux des commandes passées par les autorités à des équipes pluridisciplinaire¹⁹¹. Aussi le PMU définit les fondements, les objectifs et les principes de la modernisation qui sont les mêmes que le PMMC a identifiés et a définis, cependant le PMU a étayé aussi les actions à mener et les modalités de leurs réalisations en matière de budget et calendrier détaillé, ainsi il renvoie à la maturation du PMMC. Il y a cependant lieu de noter l'utilisation de la notion de plan et de projet indifféremment !

Synthèse

D'après l'analyse du PMU sous la lumière du PMMC nous pouvons remarquer qu'il est plus une suite inévitable du PMMC qu'un projet indépendant. En effet, le PMU organise ce que le PMMC a engagé et met en connexion les projets que le PMMC devait mettre en connexion et en cohérence et même si le PMMC est le père du PMU, le PMMC, qui est devenu un enfant orphelin laisse place au PMU qui est en fait la suite de celui-ci, et d'ailleurs en se demande si le PMMC a réellement disparu et ce à cause de la fin du mandat de son initiateur en cédant place au PMU mais qui est aussi initié par les mêmes autorités et suivi par leur successeur ? Et enfin, est ce que le PMU est juste une autre dénomination du PMMC ?

À travers la lecture des tendances dans les dénominations urbaines qui se développent actuellement, la notion de Projet de Modernisation Urbaine PMU est un terme à la mode dans le jargon urbain. Alors il est fort possible que le PMU ne soit qu'une autre dénomination du PMMC et présente son évolution et sa maturation.

6.4.2.2.L'évènementiel Constantine capitale de la culture arabe 2015

Dans l'évolution de la ville de Constantine ainsi que dans l'évolution du PMMC, un autre grand projet à vue le jour, celui de « **Constantine capitale de la culture arabe 2015** ».

L'évènement de Constantine Capitale de La Culture Arabe 2015 était annoncé le 30 décembre 2012 par l'Organisation pour l'Education, la Science et la culture de la ligue arabe (ALESCO). Désignée comme ville capable d'accueillir cet évènement, la ville de Constantine devait avoir déjà des infrastructures pouvant assurer le bon déroulement de cet évènement. Cependant, un manque d'infrastructures culturelles, touristiques et hôtelières est à noter à Constantine. À cet effet, le PMMC qui devait préparer le terrain pour ce genre d'évènement a été confronté à des

¹⁹¹ D'après les entretiens avec l'équipe d'élaboration du PMMC et la publication du projet de modernisation urbaine de Constantine (Wilaya de Constantine, 2011).

problèmes de réalisation des infrastructures essentielles, relevant plus exactement des retards de réalisation, comme le souligne la presse le jour du coup d'envoi de l'évènement¹⁹².

Ainsi, l'organisation de cet évènement relève dans ce contexte *un défi*¹⁹³ pour la wilaya de Constantine entière. Nous pouvons mettre en évidence l'impact mutuel du PMMC et de cet évènement. En effet, le PMMC a commencé à préparer le terrain pour cet évènement et ce dernier a accéléré les réalisations des projets qui s'inscrivent dans le cadre du PMMC. Quant aux impacts de cet évènement, ils sont multiples et sur plusieurs échelles à savoir régional, national et à l'échelle de Constantine. En effet, sur l'échelle de cette dernière, ils se résument (Wali de Constantine. 2014 In El-Djazaïr.com, N°81):

- ✓ En termes d'infrastructures, c'est une occasion inouïe pour Constantine d'acquérir des infrastructures de standards internationaux sachant que ces et ces équipements culturels n'ont, à ce jour, pas connu leurs pareils aussi bien en Algérie ;
- ✓ En termes de culture, cet évènement permettra de constituer un renouveau culturel à Constantine ; matrice de l'art, une nouvelle dynamique socioéconomique (encourager les artistes, leur permettre non seulement d'exprimer leur art mais de vivre de leur art) ;
- ✓ En terme s'emplois, la création de milliers d'emplois à travers la réalisation de ces équipements et demain à travers la mise en place de structures et d'organismes qui auront à gérer cet événement ;
- ✓ Sur le plan politique, cet évènement est la meilleure preuve est que l'Algérie est en mesure d'accueillir une manifestation de cette envergure.

Ainsi, *C'est tout un processus économique et commercial qui se mettra en marche* (Ibid.). Il y a à noter que le processus de modernisation (le PMMC) qui s'est engagé depuis plusieurs années comporte des projets et des infrastructures consolidant l'accueil de ce type d'évènement. Cependant, il existe de nouveaux projets inscrits dans le cadre de cet évènement et qui ne font pas partie antérieurement du PMMC, à savoir la bibliothèque urbaine, le musée, les galeries, la réhabilitation de l'esplanade de la mosquée Emir-Abdelkader et la réalisation du salon d'honneur de l'aéroport international Mohamed-Boudiaf (El-Djazaïr.com, N°81 P40). Le Parc urbain de Bardo, Parc urbain de Zouaghi, Pôle culturel de Bardo (palais de la culture, Bibliothèque, Musée d'Art et d'histoire), Palais des expositions entre Zouaghi et l'Aéroport, Pont du transhumel, Extension du Tramway vers le pôle universitaire et l'aéroport, Télécabines (Constantine- Bekira) et (centre-ville- Sidi Mabrouk) ainsi que Salle de spectacle entre Zouaghi et l'Aéroport Zénith 3000 places (initialement Opéra) étaient déjà prévus dans le programme du PMMC mais aussi tous ce qui concerne l'amélioration urbaine.

¹⁹² Citons El Watan qui a mis à la une du journal du 16 avril 2015 « coup d'envoi de « Constantine capitale de la culture arabe 2015 » ambitions contrariées par les retards de réalisation », où la lumière est mise sur les quelques équipements réceptionnés dans le cadre de cet évènement et le retard de réalisation d'autres projets.

¹⁹³ Interview de Hocine OUADAH, wali de Constantine dans la revue El-Djazaïr.com, N° 81, décembre 2014. pp39-42.

Tableau 38 comparaison entre le programme d PMMC et le programme de l'évènement capitale de la culture arabe 2015 (Auteur d'après URBACO/PATW 2013 et CHERRAD & AL. 2007)

Programme PMMC	Programme Capital de la Culture Arabe 2015
<p>1) Le théâtre de verdure 2) L'hôpital militaire 3) le CNRB. 4) Le pôle universitaire Ali Mendjeli 5) Equipement de liaison structurant : le téléphérique 6) Equipement de liaison structurant : le tramway 7) 3 hôtels (privé) de haut standing 8) Ville Universitaire 9) Infrastructure autoroutière 10) Equipements de liaison structurant : le 8eme pont (ou le pont du Président) 11) Gare routière centrale 12) 3 hôtels (privé) de haut standing 13) Complexe sportif 14) Cité des sports 15) restructuration du quartier Boudraa Salah 16) Résidence d'Etat Les propositions de grands projets 17) Palais des congrès 18) Palais des expositions 19) Le Bardo Viva - Cité 20) La ville de la communication 21) Nouveau siège de la Wilaya</p>	<p>1) Réhabilitation du Palais de la culture Khalifa 2) Réhabilitation de la Medersa. 3) Réhabilitation du centre international de presse globe 4) Réhabilitation de la maison de presse Ennasr. 5) Réhabilitation du bâti ancien. 6) Réhabilitation d'une trentaine de mosquées (travaux de réhabilitation de onze (11) mosquées et huit (8) zaouïas parmi eux les mosquées de Imeme Ali, Samad, El Ansar, El Salem, Khaled Ibn Walide, Takoua, Djafar Ibn Abi Taleb...) 7) Réhabilitation de la gare ferroviaire. 8) Revitalisation du centre-ville (escaliers, rues, espaces piétons, mobilier urbain, éclairage, espaces verts.) 9) Réhabilitation des hôtels Panoramic et Cirta. 10) Réhabilitation et modernisation de toutes les résidences de l'état. 11) Etudes et réalisations de Parcs urbains :</p> <p>Parc urbain de Bardo Parc de loisir et de détente à Sidi M'Cid.</p> <p>Parc urbain de Zouaghi Parc urbain de la poudrière. 12) Etude et réalisations d'équipements structurants :</p> <p>Salle de spectacle entre Zouaghi et l'Aéroport Zénith 3000 places Pôle culturel de Bardo (palais de la culture, Bibliothèque, Musée d'Art et d'histoire). Palais des expositions entre Zouaghi et l'Aéroport. Centre des études et de recherches islamiques près de la mosquée Amir Abdelkader. Les annexes au palais de la culture pour les 06 Dairas. Musée de l'artisanat. centre de l'artisanat et centre d'orientation. Pôle sportif de Chaab Errsas. Hôtel 5 étoiles Marriott. Aménagement du chemin des touristes.</p> <p>Pont du transrhmel (en achèvement). Aménagement de stations de services le long de l'autoroute Est Ouest. Aménagement de l'autoroute Est-Ouest. Recalibrage des oueds Rhumel et Boumerzoug</p>

	Dedoublement de RN 03, 05,79, 20. Extension du Tramway vers le pôle universitaire et l'aéroport. Télcabines (Constantine- Bekira) et (centre-ville- Sidi Mabrouk). la bibliothèque urbaine ; Des galeries marchandes ; la réalisation du salon d'honneur de l'aéroport international Mohamed-Boudiaf ;
--	---

Le PMMC lancé en 2007 avait aussi pour objectif de préparer Constantine pour tous les grands événements qu'une métropole digne de ce nom peut accueillir, ainsi, la vision intégrée du Projet Urbain et son intervention dans le cas de Constantine représente une vision réfléchie pour les événements de grande envergure que celle-ci peut être amenée à organiser ou à accueillir.

Autrement dit, *les projets entrant dans le cadre du PMMC sont au service de l'évènement*¹⁹⁴ *et le PMMC est sensé préparer Constantine à ce genre d'évènement et non le contraire*¹⁹⁵. En effet, il existe une grande confusion entre le PMMC et les projets lancés pour l'évènement de Constantine capitale de la culture Arabe 2015, cette confusion qui se trouve même dans l'esprit du grand public, sera mise en évidence lors de la présentation des résultats des enquêtes effectuée lors du diagnostic.

Dans un contexte international, c'est l'évènementiel qui est souvent à l'origine d'une démarche de projet urbain, plusieurs exemples sont à noter : le projet urbain de Lille avec l'évènement capitale de la culture Européenne en 2004, la modernisation de la ville de Lyon grâce à la capitale des jeux vidéo en 1999 mais aussi à l'occasion de la fête des lumières en 2006.

Cependant, il faut noter que dans le cas de Constantine **il y a eu le projet urbain, ensuite l'évènement**, mais le positif dans cet anachronisme est que **cet évènement représente un motif et un élément moteur pour rattraper le retard accusé par le PMMC.**

Pour cela, nous pouvons citer l'exemple de Barcelone¹⁹⁶ qui, avec les jeux olympiques de 1992 a pu accélérer son projet urbain sachant que dans le cas de Barcelone « *cet évènement (les jeux olympiques) est venu accélérer et donner les moyens à une ambition et un projet urbain engagés de longue date à l'échelle de la ville* » (AVITABILE A. 2005. P178) mais aussi « *ils*

¹⁹⁴ Propos recueillis lors d'un des entretiens destinés aux Elus (Entretiens N°3-2 Ms. MEGGUEDEM M.H. Président de la commission d'investissement et d'emploi APW) Décembre 2015.

¹⁹⁵ Propos recueillis lors d'un des entretiens destinés aux Elus (Entretiens N°3-1 Ms. BOUSSOF. Vice-Président de l'APW 2002-2006 et président de l'APW 2006-2012, chargé de diriger et coordonner les études du PMMC). 07/05/2014.

¹⁹⁶ Barcelone est souvent considérée comme une référence en matière d'urbanisme, elle est baptisée par David Mangin la « *Mecque des pratiques urbaines* », mais aussi connue comme la ville où le privé a investi la plus d'où l'expression « *ville qui a vendu son âme au privé* » (LE GALES P. 2003). Barcelone est l'une des villes les plus dynamiques et les plus attractives d'Espagne. La ville s'est développée principalement autour de projets-phares et d'une politique de marketing urbain bien huilée (M. Jean-Pierre SUEUR. 2011)

ont permis de développer des infrastructures indispensables pour son ambition de ville moderne et internationale » (M. Jean-Pierre SUEUR. 2011. P343).

En effet, l'anachronisme qui existe dans le cas de Constantine à travers l'enchaînement entre son projet urbain et l'évènementiel « capitale de la culture arabe 2015 », est très comparable à l'anachronisme qui a existé dans le cas de Barcelone à travers l'enchaînement entre son projet urbain et l'évènementiel « jeux olympiques 1992 » comme le montre cette comparaison dans le tableau 39.

Tableau 39 Comparaison de cas de Constantine et de Barcelone concernant le projet urbain et l'évènementiel (Auteur)

Constantine	Barcelone
Epoques de projet urbain et évènementiel : 2004-2015 : lancement des projets ponctuels 2006-2016 : PMMC 2011-.... : PMU 2015 : Capitale de la culture Arabe	Epoques de projet urbain et évènementiel¹⁹⁷ : 1976 : le plan d'orientation stratégique global ¹⁹⁸ qui est pensé dès l'origine comme un outil flexible et pragmatique 1980-1986 : politique d'aménagement de petits espaces publics disséminés dans toute la ville où les projets et les idées qui ont mûris pendant des années ressortent et font de la décennie des années 80, une <i>époque faste en projets d'envergure</i> ¹⁹⁹ . 1990 : le Pla estratègic pel desenvolupament de Barcelona à l'horizon 2000 1986-1992 : préparation des Jeux Olympiques, renforcement des nouvelles centralités, reconquête du front de mer, amélioration des infrastructures avec le slogan « Barcelona, posa't guapa » ²⁰⁰ . 1994 : le Pla estratègic 2. 1992-2004 : malgré la récession immobilière qui s'installe jusqu'en 1997, développement de grands projets : le Forum de 2004, le Triangle du Levant (22@, Gare de Sagrera, Place des Glòries), Axe Sud, le port, l'aéroport, la zone franche.

¹⁹⁷M. Jean-Pierre SUEUR (2011) « *Villes du futur, futur des villes : Quel avenir pour les villes du monde ?* » ; Rapport d'information N° 594. Tome II. Analyses. SÉNAT. SESSION ORDINAIRE DE 2010-2011.

¹⁹⁸ Ce plan est décrit comme étant « *la méthode n'était pas une progression linéaire au sens d'une progression constante et rectiligne mais séquentielle et flexible, autorisant les allers retours, les avancées et les reculs, sans jamais perdre la conscience du tout* » (Ibid.).

¹⁹⁹ M. Jean-Pierre SUEUR. 2011

²⁰⁰ Le slogan veut dire « *Barcelone, fais-toi belle !* »

	<p>Impact du projet en termes d'infrastructures : l'aéroport s'est agrandi sur plusieurs centaines d'hectares de terres agricoles, le réseau autoroutier a été modernisé par la construction d'une nouvelle voie et l'agrandissement de l'ancienne ainsi que par la création de boulevards périphériques ; l'aménagement de la zone littorale, avec la création d'un village olympique sur l'emplacement du quartier de Poblenu, un système d'épuration des eaux, l'aménagement d'une promenade littorale accompagnée d'activités tertiaires.</p>
--	---

Cette similitude ne se limite pas uniquement à cet anachronisme mais aussi à la description même des actions qui sont mené dans ces deux villes à savoir la ponctualité des projets et des opérations. En effet, « *On a très longtemps décrit Barcelone comme une ville fondée sur des myriades de projets sans cohérence les uns avec les autres plutôt que sur de la planification pensée à une échelle plus large. Aujourd'hui, pourtant, les architectes, urbanistes et élus s'en défendent, soulignant la volonté d'inscrire chaque projet dans une perspective plus globale.* » (Ibid. P342) et c'est le cas de Constantine.

Synthèse

Le PMMC et l'évènement Capitale de la Culture Arabe 2015 sont complémentaires dans leur intervention sur la ville de Constantine Ainsi que l'un consolide l'autre tout en allant dans un sens de modernisation et d'appui de statut métropole sur le niveau national et international.

Enfin, comme par Barcelone avec les jeux olympiques qui « *ont, pour toujours, laissé leurs traces dans la ville* » (Ibid.) surtout pour *transformer son image de ville industrielle en ville propice à l'accueil d'activités tertiaires* (Ibid.), l'évènement capitale de la culture arabe 2015 peut aussi laisser ses traces à Constantine.

6.4.3. Retraçage du cycle de vie du PMMC

6.4.3.1. Le PMMC : on en parlait peu et on n'en parle plus !

Un projet urbain fait toujours beaucoup de bruit autour de lui quand il est élaboré, entre information pour adhésion citoyenne et légitimation, débat et concertation pour la mise en œuvre de la participation citoyenne, marketing et publicité pour attractivité d'investisseur et appel au partenariat public/privé. Cette démarche de vulgarisation du projet urbain utilise plusieurs outils (presse écrit, audio et/ou visuelle, enquêtes, site web, affichage, ...) pour sa mise en œuvre. Nous avons essayé de reconstituer cette médiatisation dans le cas du PMMC pour savoir s'il a fait objet de marketing, d'information ou non, ainsi nous avons étudié les articles de presse portant sur le projet ou ses composantes parues entre la période 2006

(initiation du projet) jusqu'à 2015. Cette reconstitution sera complétée lors de la présentation et la discussion des résultats d'enquête sur la participation citoyenne dans le chapitre suivant.

Le PMMC, on en parlait peu... !

➤ **Début du projet 2007-2008 :**

L'étude de PMMC était une commande²⁰¹ passée par le wali de Constantine à cette époque à une équipe pluridisciplinaire²⁰², elle a été effectuée en Octobre 2006 pour la préparation de la visite du président de la république le 16 avril 2007 qui constituait une contrainte²⁰³ pour l'étude.

Ainsi, le projet était conçu dans une chambre fermée et la première annonce qui a été faite à son sujet était lors session ordinaire de la wilaya de Constantine pour l'année 2007 où le wali initiateur et porteur du projet a annoncé la décision de son élaboration aux élus.

Sachant que l'étude du PMMC avait pour contrainte la visite du président de la république pour la célébration de « You el ilm »²⁰⁴. Aucun article ne mentionne le fait de la présentation de ce projet au président, mais la presse s'est attelée sur les inauguration des divers projets faits par le président lors de sa visite du 16 avril 2007, à savoir : le siège régional des douanes et du théâtre en plein air à Zouaghi, la trémie de la faculté Mentouri, et les visites d'inspection des chantiers du Tramway, la télécabine, les hôtels Ibis et Novotel, seule la présentation du projet Trans-Rhumel a fait objet de presse.

Le premier article écrit sur le sujet du PMMC et où nous pouvons repérer les notions de modernisation et de métropole, paru le 28/05/2007 dans le journal El Watan avec l'article « *le programme de modernisation et l... FI du wali* », cet article décrit l'ambition du wali de moderniser Constantine dans les 15 ans à venir à travers un grand programme et de grands projets.

Ensuite, le PMMC réapparaît dans le quotidien « le soir d'Algérie »²⁰⁵ le 29 Octobre 2007 par le journaliste Lyas HALLAS, après la déclaration du projet par le wali de Constantine lors d'une visite d'inspection à la Commune de Didouche Mourad et Le lendemain dans El Watan « *projet de modernisation de la ville, le wali accélère la cadence* ». Le PMMC refait apparition le 07

²⁰¹ D'après les entretiens avec l'équipe d'élaboration du PMMC

²⁰² Propos recueillis le 23 Novembre 2014, lors de l'entretien avec Pr. CHERRAD S D, chef de l'équipe pluridisciplinaire chargée de l'élaboration du PMMC.

²⁰³ Ibid.

²⁰⁴ Youm El Ilm est la célébration de la journée nationale du savoir qui correspond au 16 avril de chaque année. Cette journée est instaurée depuis le 16 avril 1976, elle correspond à la date commémorative de la mort, en 1940, du cheikh Abdelhamid Ben Badis, président de l'Association des oulémas algériens

²⁰⁵ <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2007/10/29/article.php?sid=60125&cid=2>

Novembre 2007²⁰⁶ dans le Soir d'Algérie en relatant le programme du projet ainsi que les diverses parties de la ville qui seront touchées.

Les écrits sur le PMMC se sont augmentés vers l'arrivée de la contrainte attendue à savoir la visite du président. Cependant, l'accent ne se met pas sur le projet de modernisation en lui-même mais plus tôt sur les opérations de relogement prévues dans son cadre.

Les articles de presse étaient orientés vers les manifestations faites par les citoyens concernant le relogement. Nous pouvons citer les plus diffusés à savoir : le Soir d'Algérie du 07/11/2007 « *projet programme de modernisation de Constantine (PPMMC) : 40% des immeubles de la ville sont concernés par cette démarche* » et le Miroir de Constantine du 15 décembre 2007 avec l'article « *le wali de Constantine affirme que la ville restera à chantier ouvert jusqu'à ce qu'elle retrouve son éclat* ». Aussi l'article d'El WATAN du 24 décembre 2007 « *le wali défend ses projets* », et le Soir d'Algérie du 10/01/2008 « *A la veille de la visite du président troubles à Constantine* ».

Pour la suite de l'année 2008 et après la visite du président, la presse s'est plus intéressée aux projets qui constituent le PMMC et plus précisément les plus grands à savoir : le tramway, la ville universitaire, le pont géant et le Bardo avec les opérations de relogements. Cependant, nous retrouvons le PMMC dans quelques articles Citons : Le Maghreb du 03/03/2008 « *D'importants projets socioéconomiques seront réalisés* », le quotidien d'Oran du 08/07/2008 « *Constantine en quête d'un nouveau statut* ». Le Soir d'Algérie « *Plan de modernisation de la métropole de Constantine : le cas Bardo* » du 15/10/2008, El Watan du 06/10/2008 « *plan de modernisation de la ville : 10 milliards pour la gare multimodale* ». Ou enfin, l'article du Miroir de Constantine « *مشاريع تحديث قسنطينة بلغت مرحلة الارجوع* » du 15/10/2008 dans le même journal « *قسنطينة... قطب جهوي و عاصمة للشرق* ».

➤ En 2009 :

La programmation du workshop du janvier pour la modernisation de Constantine a fait que la presse s'intéresse au PMMC. Ainsi, le PMMC a réuni des compétences nationales et internationales autour de ses problématiques dans le cadre de deux workshops qui ont eu lieu le 26, 27, 28 janvier et 30, 31 octobre 2009. Mais aussi plusieurs rencontres internationales.

Le premier workshop dans le cadre de la modernisation de la métropole de Constantine a été organisé par les autorités sous l'intitulé de « *Modernisation et Restructuration des villes* », et a eu lieu les 26-27-28 janvier 2009 à Constantine. Ce workshop avait pour objectif de réunir les professionnels et les experts afin de réfléchir et d'engager un débat sur les éventuelles évolutions et scénarios de modernisation ainsi que les retours d'expérience des autres villes et enfin formaliser un programme pour la modernisation de Constantine qui définit les grandes lignes de modernisation.

²⁰⁶ <http://www.djazairress.com/fr/lesoirdalgerie/60544>

Il a traité trois aspects particuliers relatifs au projet de modernisation de Constantine qui sont (JUDITH R, 2009) :

- la stratégie territoriale de la ville et sa région ;
- l'intégration des transports urbains, régionaux et nationaux ;
- l'avenir du site du Bardo.

Le deuxième workshop est aussi organisé lors de la même année (octobre 2009) qui a eu pour objectif de soumettre le projet urbain de modernisation de la métropole aux experts, chercheurs et professionnels afin de l'évaluer et de proposer le Bardo Viva city et de compléter les propositions déjà faites dans le premier workshop. En addition à cela, la proposition et la détermination des missions des diverses agences (agence de modernisation de Constantine et l'Office pour l'aménagement de Bardo).

Entre les deux workshops, plusieurs rencontres et missions économiques organisées avec plusieurs investisseurs, entrepreneurs nationaux et internationaux, des architectes, des représentants diplomatiques, et des ambassadeurs de plusieurs pays (États-Unis, de la France, de l'Angleterre, de la Corée, du Japon, de la Turquie, de la Belgique, de la Russie, de la Thaïlande, de la Chine,).

Une des rencontres les plus importantes est la rencontre franco-algérienne qui a été organisée le 22 juin. Cette rencontre avait pour objectif le transfert de connaissance et la présentation du savoir-faire français en matière de projets urbains et architecturaux à travers la présentation du Grand projet urbain de Paris

Revenons aux articles de presse au sujet du PMMC dans la période 2009. Nous pouvons citer les plus pertinents qui sont celui d'El watan « *La modernisation du Vieux Rocher au menu* » du 24/01/2009, la tribune « *workshop international sur la modernisation de Constantine* » du 24/01/2009, l'Expression « *Constantine, modernisation et développement. Egalement, le Workshop international* » publié le 27/01/2009, la tribune du 27/01/2009, « *workshop sur la modernisation de Constantine : le Bardo au cœur de l'adaptation* », el Watan « *la restructuration du site de Bardo au cœur du projet* » du 27/01/2009. Sans oublier la Nouvelle République du 29/01/2009 « *Des parrainages internationaux pour la modernisation de la ville* », le temps « *des formes urbaines nouvelles au Bardo* » du 30/01/2009 et la Tribune « *Constantine, le Workshop livrera aujourd'hui le « Charte » de la modernisation* » du 31/01/2009.

ainsi, après les articles écrits sur le premier workshop, la tribune du 01/02/2009 annonce l'éventualité d'un deuxième workshop pour finaliser le sort du Bardo vue que celui-là n'a pas été déterminé lors du premier workshop dans l'article « *une « seconde expertise » pour confirmer les avis des urbanistes* ».

En mars 2009, la Nouvelle République a écrit un article sur la rencontre du wali de Constantine avec les chefs d'entreprises et les industriels de la région qui avait pour objectif de créer des

formes de partenariat public privé, ainsi, cette rencontre a été détaillée dans l'article « *Les opérateurs conviés à "s'investir" dans la modernisation de la ville* » du 25/03/2009.

L'accent est ensuite mis sur les rencontres qui ont eu lieu dans la période Mai-Juin et qui se sont focalisé sur le vieux rocher mais aussi sur la modernisation de Constantine. Citons alors les articles de Miroir de Constantine du 3-15 mai 2009 « *les expériences méditerranéennes pour appuyer l'effort de réhabilitation du vieux bâti* » et dans le même journal un autre article sur les grands projets à Constantine « *Quand les grands projets exigent de la patience...* », Ou l'article de EL ACIL du 25 mai 2009 « *Réhabilitation du cœur historique de Constantine. Vieux bâti : le rocher de Sisyphe* ». EL ACIL a mis en relation la réhabilitation et la modernisation en relatant la rencontre franco-algérienne qui s'est déroulé le 22 juin 2009 dans son article « *Modernisation & réaménagement du tissu urbain de la capitale de l'Est. L'expérience parisienne sur le Vieux rocher* » du 23 juin 2009 et dans son article du 24 juin 2009 « *le savoir-faire français au service de la modernisation de la capitale de l'Est algérien* ».

Ensuite suivant les opérations d'évacuation dans le cadre du PMMC, le quotidien d'Oran relate le déroulement de ces évacuations et les cellules d'enquêtes dans ce cadre dans son article du 22/06/2009 « *modernisation de la métropole de Constantine : des cellules d'enquête dur le terrain avant l'évacuation* ».

Ces articles relatent le déroulement du workshop, les divers intervenants et participants et les objectifs et attendus de ce workshop. Cependant, ce workshop qui devait attirer principalement la population et les universitaires n'a pas fait sujet de vulgarisation ou d'annonce étendue à l'amont pour qu'il puisse s'installer un débat public et une concertation entre citoyens, universitaire et tous acteurs de la ville. De ce fait El Watan à travers plusieurs articles écrits dans la période Juin-Juillet dénonce plusieurs fraudes relatives à la démocratisation, à la médiatisation et à la mobilisation des acteurs. Citons : « *Constantine ou la modernité « Taiwan »* » du 22 Juin 2009, « *La modernisation sans la modernité ?* » du 24 juin 2009 et l'article écrit par LABBI mettant l'accent sur l'incapacité du projet à être un projet urbain participatif dans son article « *Grand projets, modernisation et démocratie* » du 22/07/2009.

Ensuite, le deuxième workshop d'octobre 2009 a fait réveiller la presse pour écrire encore sur le PMMC, citons le Quotidien du 24/09/2009 avec l'article « *la modernisation de la ville. Un « important dossier »* » ; la tribune du 02/11/2009 « *cahier des charges prédéfinie, management de projets tant recommandé* » ; l'Expression « *Un plan pour la moderniser la ville* » du 02/11/2009 ; البلاد اون لابين خبراء اجانب و محليون يؤكدون مخطط ثان لتحديث و عصرنة قسنطينة ; du 03/11/2009 ; le Quotidien du 01/12/2009 « *Retour sur la modernisation de Constantine* » et la tribune du 27/04/2009 « *Le wali s'engage : « Eradication des bidonvilles et modernisation de Constantine le défi de 2010* ».

➤ **En 2010 :**

La première apparition du PMMC en 2010 est dans le journal Le Midi Libre du 11/02/2010 avec l'article « *Plusieurs projets en chantier* » où le rappel du deuxième workshop et ses 'outcomes' a été faite et ainsi que la présentation des divers chantiers de projets en cours suivie

de l'article du 03/05/2010 du même journal où on annonce la finalisation des cahiers des charges du projet.

L'article de l'expression « un simple coup de pinceau » du 09/05/2010 relate plusieurs points :

- ✓ Les diverses composantes du PMMC en le qualifiant du *projet du siècle* ;
- ✓ Le manque d'information sur le projet ;
- ✓ Et la situation des habitants qui n'arrivent pas à adhérer une démarche qu'ils ne comprennent pas.

La presse s'est intéressée à l'enveloppe financière allouée au projet de modernisation dans le cadre du quinquennal 2010-2014 et le coût des opérations, citons La Tribune du 19/06/2010 « 45 milliards de dinars pour 2010-2014 », le Maghreb du 20/06/2010 « le dossier de la modernisation de la ville sera publié et exposé à la rentrée prochaine », le Quotidien d'Oran du 12/09/2010 « la modernisation de Constantine coûtera 14 milliards de dollars ».

L'accent est ensuite mis sur les retards de réalisations des projets constituant le PMMC, citons : la Nouvelle République 09/03/2010 « Constantine rêve de réceptionner ses projets » ; l'Expression 28/07/2010 « la ville des projets... suspendus ».

Pour finir, el Watan déclare le 20/06/2010 « le projet de modernisation de la médina finalisé » en indiquant que le projet sera présenté à la société civile sera faite au mois de septembre de la même année par le wali de Constantine, chose qui ne s'est pas produite !

... On n'en parle plus!

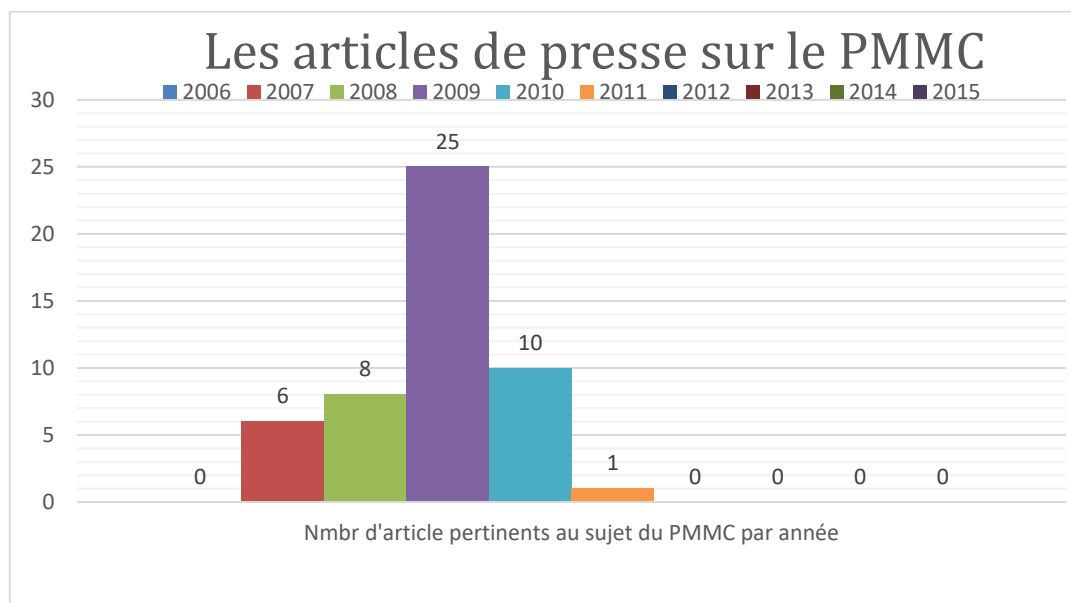
➤ **Depuis 2010**, le projet de modernisation de Constantine PMMC n'a pas fait couler boucous d'encre de presse, cela revient évidemment au développement des événements et l'apparition du PMU et de l'évènement de Constantine Capitale de la Culture Arabe.

Le début de l'année 2010, seul quelques articles relatant le déroulement des travaux des projets constituant le PMMC sont apparus. Citons : Miroir de Constantine du 1-15 février 2010

« .والي قسنطينة يشدد على "استلام الترامواي قبل نهاية 2010»

Ensuite, vers l'approche de la fin du mandat du wali Boudiaf à savoir Novembre 2010, la presse a relaté les divers projets qu'il a initiés et a mis en évidence le PMMC et ses composantes. Citons ainsi les articles parus dans le journal Miroir de Constantine du 1-15 octobre 2010 : «مرأة قسنطينة تسلط الضوء على مشاريع التنمية بالولاية خلال عهدة الولي عبد المالك بوضياف» . « BEDOUI remplace BOUDIAF à la tête de l'exécutif de Constantine. Parcours et projets en cours ». « Un viaduc de 1150 mètres ». « والي ولاية قسنطينة يصرح على المباشر من القناة الأولى كل المشاريع ستم كما خططنا له و قسنطينة ستصبح عاصمة مغاربية كبرى » . « Tous les projets seront menés à leurs termes, quel qu'en soit le coût ! »...

Cette lecture et recherche des écrits sur le PMMC dans la presse et l'accès des citoyens et de la population à l'information peut être résumé dans le diagramme ci-après qui démontre que le PMMC n'a pas vraiment fait objet de marketing et d'information et l'annexe N°4 regroupe les articles de presses les plus pertinents sur le PMMC sous forme de coupure de journaux mais aussi des captures d'écran pour les articles auquel nous avons pas pu avoir la version imprimée.



Graphe 1 Les articles de presse sur le PMMC entre 2006 et 2015 (Auteur)

Synthèse

À travers cette lecture, nous pouvons déduire que le PMMC n'a pas eu l'écho qu'un grand projet urbain de son envergure devrait avoir. En effet, les projets urbains de l'envergure à savoir des Grand Projet Urbain pour des métropoles font habituellement beaucoup de bruit, sur l'échelle internationale, les exemples de Bilbao dont le projet urbain a fait le tour du monde entier grâce à l'utilisation d'icone architecturale dans le cadre du projet du musée de Guggenheim. Aussi, l'exemple du projet d'Euralille qui est même arrivé à exposer le projet des tours à Tokyo dans une exposition d'urbanisme et qui est «*one of the most-published urban project of the late 20th century...*» (FIRLY E ET GRON K. 2013. P207).

À l'échelle nationale et régional, les projets urbains font encore plus de succès dans la presse écrite, audio et visuelle, citons l'exemple de Rennes, Marseille et de Lyon qui à travers leurs projets urbains sont devenues des préoccupations de la presse française. En effet, or la presse qui détaille les évolutions de chaque projet par étapes, les colloques et les séminaires organisés pour les échanges entre les villes, des forums sur le net, des revues spécialisées pour chaque ville se sont développés. Le cas de Brisbane que nous avons développé dans le chapitre 2, est aussi une grande illustration quand il s'agit d'information de la population sur un projet qui concerne leur ville. Cependant, pour le cas du PMMC, le peu d'articles dans lesquels il apparaît sont plus concentré sur les opérations qui le constituent plutôt que sa stratégie globale et ne sont pas destinés à une information de la population de manière claire pour pouvoir comprendre puis adhérer cette stratégie de modernisation. D'ailleurs cette stratégie n'a pas été définie dans un aucun écrit de presse destiné à la population. L'année 2009 a marqué une légère augmentation des écrits sur le PMMC grâce aux deux workshops organisés lors de cette année où le mandat du Wali porteur et initiateur du projet approche à sa fin et où la presse s'est intéressée aux réalisations et à la stratégie de cet Elu. Ensuite la diminution des articles de presse au sujet du

PMMC revient à l'évolution des évènements et l'apparition de l'évènement capitale de la Culture Arabe 2015. Enfin, *par manque de diffusion d'information et de séance de présentation, le projet n'a pas été mis sous les projecteurs*²⁰⁷.

6.4.3.2. Restitution et traçage du PMMC et Time-line

Après cette lecture de la naissance et du développement du PMMC, nous pouvons construire un time-line qui récapitule les différentes étapes et jalons par lesquels le projet est passé. Ce retraçage sous forme de time-line sera un appui pour la détection des phases défaillantes et des jalons manquants dans le processus du projet dans les étapes suivantes dans notre recherche, spécifiquement lors de l'utilisation du diagramme de cause à effets à travers la détection des causes des défaillances. Ce time-line est la combinaison de plusieurs éléments à savoir les dates clés, l'apparition et la disparition des acteurs, les mandats des élus, cycle de vie des projets les plus structurants qui composent le PMMC et la médiatisation autour du projet.

Retracer les phases et les moments forts de ce projet est crucial, à notre avis, afin de mieux cerner le contexte au sein duquel celui-ci s'est développé, et déceler les décalages qui se sont produits. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur divers documents :

- Le cahier des charges et les documents d'élaboration des projets composant le PMMC ;
- Les recherches universitaires effectuées sur les composantes du projet ou sur le projet en lui-même ;
- Des PV de réception de certains projets ;
- Les entretiens avec l'équipe du projet et les directions concernées ;
- Les articles de presses qui relatent le développement de certains projets ;
- Et les sites web de la ville <http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/LaVille/histoire.htm>

Ainsi ce retraçage est présenté sous les points suivant :

- **Aout 2005** : Début mandant du wali BOUDIAF M²⁰⁸ Initiateur du projet et son porteur.
- **Octobre 2006** : initiation du projet à travers la passation d'une commande urbaine par le Wali BOUDIAF à un groupe d'étude constitué d'un Architecte Urbaniste (Mme SAHRAOUI), un sociologue (Mr CHERABI Abdelaziz), un économiste (Mr BOULEDROUA Abdelkrim) et un aménageur géographe (Mr CHERRAD S.E) qui est devenu le chef de cette équipe pluridisciplinaire.
- **Février 2007** : Début des travaux du tramway (ODS). Les travaux concernent le premier tronçon qui est de 8,9 kilomètre composé de 10 stations. Le tracé commence du stade Benabdelmalk Ramdane vers Zouaghi.
- **16 avril 2007** : début du projet de télécabine. Ce projet étant considéré comme une des solutions de la saturation du réseau routier de la ville de Constantine mais aussi une

²⁰⁷ Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire). Le 23/11/2014.

²⁰⁸ <http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/LaVille/prefets.htm>

nécessité par la topographie de celle-ci. Les travaux concernent alors une première ligne qui est de longueur totale de 2,3 kilomètres et traversant les gorges de l'oued Rhummel pour relier la partie Est de la ville au niveau de la place Tatache Belkacem et la partie Ouest au niveau de la cité Emir Abdelkader, tout en passant par le CHU Ben Badis. La ligne comprend 33 cabines détachables de 15 places chacune, reliant les deux terminaux en 8 minutes.

- **16 avril 2007** : visite du président de la république et la supposée présentation du projet.
- **Avril 2007** : Finalisation du rapport « Projet de Modernisation de la Métropole Constantinoise (P.M.M.C) » pour le compte de la wilaya de Constantine.
- **2008** : déclaration de l'utilité publique du projet de Bardo par le wali de Constantine pour l'acquisition du foncier conformément à la loi N° 90/11 du 27 avril 1990 relative à l'expropriation et à l'utilité publique.
 - **5 Juin 2008** : réception et mise en service du Télécabine
 - **2009** : deux workshops ont été organisés autour du projet de modernisation, ils ont eu lieu le **26, 27, 28 janvier et 30, 31 octobre 2009**.
 - **Novembre 2009** : proposition de création de l'agence de modernisation et l'office de réalisation du Bardo.
 - **Septembre 2010** : début du projet trans-Rhummel. Le projet a pour objectif d'alléger la pression sur le centre-ville et la circulation sur le pont de sidi Rached. Ainsi, il relie les deux plateaux de la ville en partant de la place de l'ONU versus le plateau du Mansourah sa longueur est de 4,5 km. Il est aussi baptisé le pont de Salah Bey.
 - **2010** : début des travaux pôle universitaire. Son objectif est de combler le déficit en matière d'accueil des étudiants. Il se situe à la ville nouvelle Ali Mendjeli et s'étale sur une superficie globale de 40 Ha regroupant : 20.000 places pédagogiques réparties en 05 facultés de 4.000 places chacune ; 10.000 lits répartis en 05 résidences universitaires de 2.000 lits chacune, 01 Centre national de recherche en biotechnologie (CNRB) et 01 Restaurant central 800 places.
 - **12 octobre 2010** : Début mandant du wali Noureddine Bedoui²⁰⁹
 - **2011** : Début des travaux Gare multimodale. Cette gare est programmée pour accompagner l'arrivée du nouveau mode de transport à Constantine à savoir le tramway. Elle est située à Zouaghi et s'étale sur une superficie de 6 hectares et se compose de 3 quais réservés à 500bus, -un parking-relais pour 500 voitures, une plateforme pour la ligne du tramway, un parking pour 300 places destiné aux taxis, des restaurants, des cafés panoramiques, un hall public, espaces de détente et zone d'embarquement et un palais des expositions.
 - **2011** : apparition du PMU et disparition du PMMC ; à travers la publication du livre « *Constantine métropole intérieure méditerranéenne, un grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale* » en 2011²¹⁰ par la wilaya de Constantine.

²⁰⁹ <http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/LaVille/prefets.htm>

²¹⁰ Le livre « Constantine métropole intérieure méditerranéenne, un grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale » publié en 2011 une reprise plus détaillée du document PMMC publié en 2007 par l'équipe de recherche, cependant nous pouvons remarquer que certains des auteurs de ce livre font partie de l'équipe de recherche PMMC. À travers la lecture fine des deux documents, il nous est clair que le livre « Constantine métropole intérieure méditerranéenne, un grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale » est une suite au document PMMC avec plus de détails sur les projets qui constituent le programme de modernisation et

- **30 décembre 2012** : L'ALESCO a nommé Constantine capitale de la culture arabe pour l'année 2015.
- **04 juillet 2013** : réception du projet du Tramway ;
- **30 octobre 2013** : Début mandant du wali Hocine Ouaddah²¹¹
- **26 Juillet 2014** : réception du projet Trans-Rhummel
- **Avril 2015** : réception du projet d'Hôtels Ibis et Novotel
- **16 avril 2015** : début des festivités Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015.

les modalités de gestion et de management, ce peaufinage est issu des outcomes des deux workshops organisés en 2009.

²¹¹ <http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/LaVille/prefets.htm>

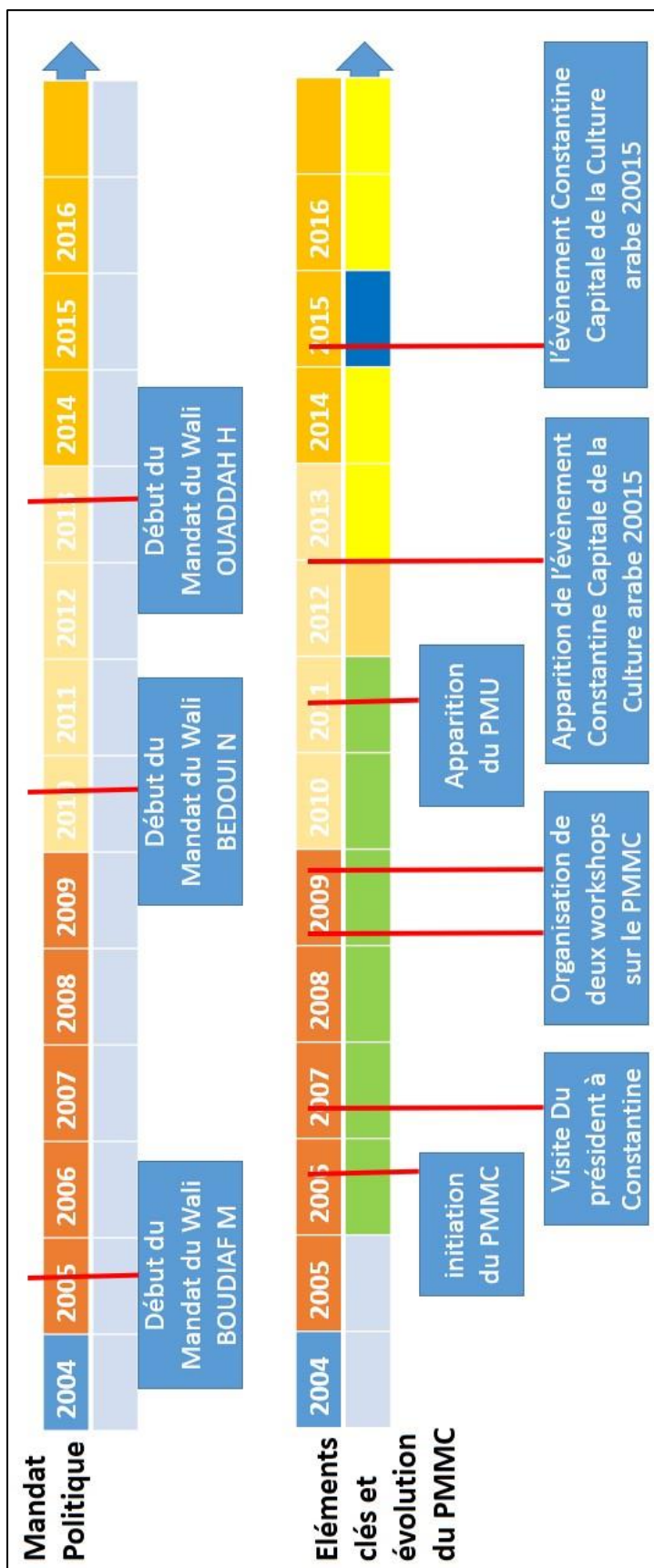


Figure 54 Retraçage des divers éléments du PMMC (Auteur)

CONCLUSION

Suite à la restitution des éléments constituant le contexte général du PMMC, les conclusions qui peuvent être tirées ainsi que les jalons décisifs à retenir se résument comme suit :

Oui le PMMC est un projet urbain, puisque sa vision est stratégique mais aussi parce que « *les postulats de départ sont la rupture avec les logiques précédentes d'aménagement et de développement, ...* » (CHERRAD & AL. 2007. P10). Par ce projet, Constantine est une ville pionnière dans la démarche du projet urbain en Algérie ; après le Grand Projet Urbain d'Alger, le PMMC est la deuxième expérience algérienne en matière de planification stratégique urbaine utilisant l'outil du Projet Urbain comme outil de concrétisation.

Cependant nous ne pouvons pas dire qu'il est tout à fait mûr ni durable à cause des éléments suivants :

- **Le PMMC est un regroupement** de projets ponctuels qui ont été conçus pour une réponse à des problèmes ponctuels et initiés et lancés avant même le lancement du PMMC –le projet qui les regroupe-.
- **Le PMMC est une commande urbaine** passée par le Wali de Constantine qui voulait combiner une réponse à la crise urbaine de la ville et une ambition de faire de Constantine une vraie métropole. L'étude, étant confiée à **une équipe pluridisciplinaire**, a certes donné ses fruits à travers la combinaison des éléments existants pour les mettre en cohérences, mais aussi la réflexion sur le devenir de la métropole et les outils, instruments et projets qui devront nourrir l'ambition du PMMC. Cependant, **six mois d'étude** (une contrainte posée par le Wali à l'équipe pluridisciplinaire), pour la confection d'un programme de cette envergure, est un délai insuffisant (comme l'affirme le chef de cette équipe lors de notre entretien avec lui).

Cette contrainte a été posée pour la présentation du projet lors de **la visite du président de la république** le 16 avril 2007. Cette visite était en effet une opportunité pour consolider le soutien politique au projet, mais aussi une contrainte temporelle qui a fait que l'étude n'ait pas pu être poussée au maximum autrement dit **la maturation du projet n'a pas été un succès**.

- Le projet étant conçu dans **une chambre fermée**, où les acteurs, techniques et professionnels constituant les diverses directions, les acteurs économiques pouvant fonder des partenariats et la société civile, qui devaient être impliqués en sont **écartés**, était une sorte de surprise pour la ville (habitants, professionnels, universitaires et même élus), ainsi son accueil n'a pas eu un écho totalement favorable, il était, pour plusieurs personnes plus particulièrement l'habitant, un rêve surréaliste pour la ville. Cette image du PMMC est plus un point faible qu'une image d'ambition.

Ainsi, l'adhésion des acteurs au projet est d'une défaillance totale. Par la lecture des étapes du projet, nous pouvons déceler un maillon manquant, c'est celui de **la médiatisation** du projet. Dès le début, les acteurs ont été mis à l'écart plutôt que d'être impliqués afin de mieux faire avancer l'étude et la maturation du projet et favoriser l'adhésion. Ainsi, même si le PMMC est d'une ambition forte il n'a pas su mobiliser les acteurs ni les ressources, puisqu'un projet urbain

« ... doit être porteur de rêve, d'ambition intense, pour pouvoir mobiliser et fédérer » (MASBOUNGI A. 2001. P44).

Ensuite la déclaration de l'utilité publique du projet de Bardo était une surprise pour les acteurs de la ville. En effet, après avoir conçu un projet à leur insu, on déclare une utilité publique d'une de ses composantes qui est le 'Bardo Viva cité', plusieurs acteurs ont entendu parler du Bardo plutôt que de la stratégie à laquelle il appartient. Ceci aussi renvoi à la défaillance de la médiatisation aussi.

C'est en 2009 qu'une médiatisation a pu mettre plus de lumière sur le projet. En effet, les deux workshops organisés par la ville de Constantine dans le cadre de l'étude de la stratégie de modernisation ont permis de médiatiser le projet et de mettre plusieurs acteurs au courant de la stratégie du projet et de ses composantes.

- Le PMMC est un projet d'envergure et d'une grande emprise que ce soit spatial ou stratégique vis-à-vis de la ville de Constantine. De ce fait **un seul mandat politique** pour son portage semble être court pour un projet d'une importance pareil ; la rupture de ce portage a induit à plusieurs décalages et dysfonctionnement dans sa réalisation.

En effet, après la fin du mandat politique du porteur du projet (le Wali Boudiaf), le PMMC est devenu un enfant orphelin et d'autres projets ont pris sa place. Même si ces projets poursuivaient quelques points du programme posé par le PMMC, reste que sa stratégie de modernisation et ses grands principes ont été omis. Effectivement, la planification stratégique va dans le sens de voir et gérer le futur, cependant cette gestion du futur « ... ce n'est pas le fabriquer de toutes pièces : c'est être capable de rendre ses projets compatibles avec les événements, de faire avec. » (ASCHER F. 2001b. P29). Ainsi même si le PMMC a pu construire une vision futuriste de la métropole de Constantine, il n'a pas pu réduire ni l'incertitude ni être flexible aux événements à venir, et comme l'a précisé le ex Président de l'Assemblée Populaire de la Wilaya (P/APW) de Constantine Mr. BOUSSOF lors de notre entretien avec lui : « *le PMMC avait pour objectif de préparer le terrain pour des événements et des évolutions à l'exemple de « Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 » non pas le contraire* ».

Enfin, ces constats et conclusions issus de la lecture fine du cotexte d'apparition et du développement du PMMC ainsi que la médiatisation autour de lui ne sont que le début d'une évaluation managériale du projet. La suite de cette évaluation est les deux chapitres suivants qui constituent l'application d'autres outils de management sur le PMMC à savoir le MACTOR, La méthode de cause à effets et le Benchmarking.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette partie était dédié aux outils de management de projets urbains et à l'analyse du contexte algérien et du cas d'étude.

Le contexte algérien s'avère être très défavorable à la mise en œuvre du projet pour plusieurs raisons dont il était question dans cette partie. L'analyse du cas d'étude révèle aussi que celui-ci connaît des difficultés énormes en matière de maîtrise de processus. C'est alors que son évaluation nous parait très important afin de détecter ses points forts et ses points faibles mais aussi savoirs que peuvent être les outils de management de projets urbains efficace.

Nous avons alors choisi cinq outils à mettre en œuvre afin d'évaluer le processus managérial du PMMC dans une approche de 3P tout en cherchant les best practices à tirer des expériences de projets urbains réussis. Tels sont les objectifs de la partie suivantes.

PARTIE EMPIRIQUE : EVALUATION DU PROCESSUS 3P DU MANAGEMENT DU PMMC

L'état des lieux étant établie dans la partie précédente et le choix des outils managériaux à appliquer sur le cas d'étude étant effectué, il est alors question d'évaluer ce cas d'étude en utilisant ces outils. Le PMMC se veut moderniser la métropole tout en gardant son cachet de la ville de 25000 ans et des cultures superposées, lui permettre de remplir pleinement son rôle métropole régionale et la hisser au rang des métropoles internationales. C'est un grand projet urbain qui est sous forme de parapluie couvrant et abritant plusieurs projets urbains. Pour distinguer un grand projet d'un projet classique, SYKES a déterminé neuf caractéristiques qui les différencient (In BOUDJADJA R. 2014) ; ces caractéristiques sont :

- La taille et le nombre d'acteurs concernés ;
- L'envergure des impacts occasionnés et du degré d'opposition citoyenne ;
- La durée du processus de planification, financement et de construction ;
- La localisation dans des zones à régénérer ou inhospitalières ;
- L'impact économique et financier sur les territoires voisins ;
- L'importance du risque financier encouru pour sa mise en place ;
- Les difficultés à obtenir tous les appuis financiers internationaux nécessaires ;
- La complexité des stratégies de management lors du processus de planification ;
- La difficile planification de la phase post-construction et des besoins locaux.

La PMMC possède la majorité de ces caractéristiques que nous allons développer avec un diagnostic managérial et durable dans cette partie accompagné d'un benchmarking qui fera le point sur plusieurs expériences de projets urbains dans le monde afin d'en tirer des enseignements enrichissants pour le PMMC. L'aboutissement de cette partie est non seulement le diagnostic du PMMC d'un point de vue managériale et durable mais aussi l'évaluation de celui-ci afin de prouver la relation qui peut exister entre le management de projet urbain et sa durabilité. Ainsi, à travers ce diagnostic et cette évaluation nous pouvons atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés au début de cette recherche.

Chapitre 7 évaluation du PMMC : Les acteurs entre le partenariat et la participation

Le contexte du projet urbain en Algérie et plus spécifiquement à Constantine étant cerné dans les deux chapitres précédents, dans le but d'une évaluation selon les critères managériaux pour une durabilité du PMMC, ce chapitre est une suite logique, étant l'évaluation même de ce grand projet urbain.

L'objectif de cette recherche étant de prouver la relation entre le management de projet urbain et la durabilité, l'application et la mise en œuvre des outils de management qui peuvent consolider cette durabilité et la vérification des hypothèses annoncées. Ainsi, nous allons effectuer cette évaluation sur deux niveaux (stratégique et opérationnel) mais aussi l'application des outils de l'évaluation managériale en se basant sur les 3 dimensions précédemment détaillées à savoir le partenariat, la participation et la prospective.

Ce chapitre relatera d'abord les repères méthodologiques suivis pour effectuer cette évaluation pour ensuite détailler les résultats obtenus en les représentant par les outils managériaux utilisés tout en les discutant. Enfin, l'énoncé de cette évaluation sera la base d'un « Benchmarking » entre plusieurs projets urbains dont le PMMC dans le chapitre suivant.

7.1.L'évaluation d'un projet : objets et temps d'évaluation

Une évaluation est la détermination du *positionnement d'un élément par rapport à un référentiel donné, sur la base d'une description et/ou d'une appréciation basée sur des données (qualitatives ou quantitatives)*. (KNOEPFEL P & MÜNSTER M. 2004), elle peut avoir comme objet un projet, une institution, un programme, un dispositif, des éléments de politiques, ... (NEU D. 2006). Ainsi, elle peut être enclenchée par un commanditaire et menée par différentes entités qui peuvent être le maître d'ouvrage, les co-financeurs, maître d'œuvre, des administrateurs, des experts ou même un public, et qui peuvent être internes ou externes au projet ou à l'institution.

Evaluer un projet qu'il soit un projet d'entreprise ou industriel, de société ou un projet urbain, c'est identifier ses faiblesses et ses atouts ainsi que les différents facteurs qui favorisent son échec ou sa réussite, autrement dit connaître la valeur d'un projet et mesurer sa performance. C'est aussi prendre du recul et émettre un constat sur une situation dans le but de prendre des décisions adéquates. Les objectifs de l'évaluation d'un projet varient entre : *le Control*,

l'amélioration, le pilotage, la capitalisation, la formation et la communication (BACHELET R. 2006). Cependant, elle est souvent mise en œuvre pour une aide à décision opérationnelles (l'arrêt, la poursuite ou la réorientation des interventions) mais aussi peut être base et outils de *capitalisation et de réflexion stratégique* (NEU D. (2006).

Elle prend plusieurs formes : auto-évaluations, évaluations externes/audits, étude de faisabilité ou simplement être faite pendant des réunions du projet (Ibid.). L'évaluation peut porter sur *les effets et impacts du projet* comme elle peut porter aussi sur *les dispositifs et les processus de celui-ci* (Ibid.) à savoir l'implication des acteurs, les différents partenariats, les contraintes et les obstacles du projet, le contexte du projet, les ressources, le processus du projet, ... etc. Cependant, le temps de cette évaluation conditionne les méthodes utilisées et les résultats escomptés ainsi que l'objectif de cette évaluation en lui-même qu'il soit (KNOEPFEL P & MÜNSTER M. 2004) :

- **L'amélioration de projet** : Analyser, quels sont les points forts et les points faibles d'un projet afin de pouvoir le corriger et l'améliorer, autrement dit quels sont les aspects positifs et négatifs du projet et leurs argumentaires.
- **Comparaison de variantes** : comparer plusieurs variantes afin de savoir laquelle est la meilleure dans une optique de développement durable, autrement dit expliquer pourquoi telle ou telle variante est meilleure qu'une autre.
- **Aide à la décision** : donner au décideur les moyens de prendre une décision en connaissance de cause autrement dit fournir toutes les informations nécessaires au décideur afin qu'il puisse prendre la bonne décision.
- **Verdict de durabilité** : définir si un projet est durable ou non.

Donc selon le temps de l'évaluation dans le cycle de vie du projet nous trouvons une évaluation Ex ante, In-itinère et une évaluation Ex post (Ibid.).

- **L'évaluation Ex-ante** : intervient lors des premières phases du projet, dès la prise de décision politique. Elle porte alors sur les objectifs et les enjeux ainsi que les moyens de mise en œuvre et sur les résultats attendus du projet autrement dit prédire ses impacts probables. Son objectif principal est de rédiger le cahier de charges du projet et des procédures de pilotage et des moyens de mise en œuvre.
- **Evaluation In-itinère** : c'est l'évaluation du contenu du projet en comparant sa conformité avec les objectifs de la stratégie fixée en amont, donc c'est soit l'évaluation des différents scénarios afin d'en choisir le meilleur ou bien l'évaluation du projet choisi. Ainsi, des ajustements peuvent être proposés ou des plans de redressement mais peut aussi arriver à la reconsidération des objectifs et de la stratégie du projet.
- **L'évaluation Ex-post** : intervient lors de la délivrance du projet et dans son exploitation, ainsi elle a pour objectif d'améliorer l'exploitation, de vérifier si le projet a atteint ses objectifs, l'impact réel du projet, et de rédiger un référentiel pour les projets similaires.

En sachant que notre évaluation du PMMC, porte d'abord sur l'aspect managérial et de durabilité à savoir les 3 dimensions du projet urbain durable (3P), et en sachant que le PMMC

est en phase de mise en œuvre et de réalisation, notre évaluation sera ainsi In-itinère dans une démarche de recherche :

- Descriptive : rendant compte de l'état du PMMC dans les diverses dimensions y compris les acteurs et de l'évolution du projet ;
- Explicative : recherche causale de cet état ;
- Classificatrice : classification des éléments et des causes ;
- Et de compréhension : pour tenter de synthétiser les données et les résultats en cherchant à les comprendre et à en interpréter les effets de chaque élément.

7.2. Opérationnalisation²¹² de l'évaluation : repères méthodologiques

L'approche que nous avons utilisée pour évaluer le PMMC repose sur l'application des outils de management détaillés dans le chapitre 4 et la méthode d'enquête pour certains aspects du projet en utilisant la technique du questionnaire et des interviews dont nous allons exploiter tant les données quantitatives que qualitatives. Ainsi, la grille suivante résume la méthodologie suivie afin d'évaluer le PMMC selon les critères d'une approche managériale et de durabilité. Pour mettre en œuvre cette évaluation, nous avons usé de l'analyse conceptuelle qui selon Maurice ANGERS est « *un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité* » (ANGERS M. 1997. P108). Autrement dit, faire ressortir les concepts clé de l'objectifs poursuivie, les décomposer en dimensions en faisant ressortir les aspects à considérer ensuite décortiquer chaque dimension pour être traduite en indicateurs²¹³ ou phénomènes observable et mesurable (Ibid.). Cette grille présentera aussi les méthodes, techniques et outils utilisés pour chacune des trois dimensions du projet urbain durable. Cette évaluation commencera par le partenariat public privé puis la participation pour ensuite évaluer la dimension de prospective dans le projet. Cet ordre est dicté par le fait que les divers résultats de l'évaluation du partenariat et de la participation font partie des Inputs de l'évaluation de la dimension de prospective.

²¹² L'opérationnalisation est le processus de concrétisation d'une question de recherche pour la rendre observable (ANGERS M. 1997).

²¹³ Sachant qu'un indicateur est une « *Mesure brute (qualitative ou quantitative), porteuse d'information et interprétable dans un certain sens dans un modèle donné. Permet de mesurer des évolutions (monitoring)* » (KNOEPFEL P & MÜNSTER M. 2004. P 97). Il est aussi défini comme étant « *un élément d'une dimension donnée observable dans la réalité* » (ANGERS M. 1997. P111). L'utilisation d'une pluralité d'indicateurs assure une évaluation judicieuse de la dimension et du concept auxquels les indicateurs se rapportent et ce « *en posant la question par quels signes observables dans la réalité identifier cette dimension* » (Ibid. P112).

Tableau 40 : opérationnalisation de l'évaluation du PMMC « grille d'évaluation » (Auteur)

Evaluation du PMMC selon les critères d'une approche managériale et de durabilité (3P)								
Concepts	Niveau	Dimensions	Sous Dimension	Indicateurs	Techniques et outils	Matériaux	Observations	
				Comment mesurer cette dimension (pourcentage, nombre, niveaux, degré, capacité, ...)	Quel outils ou/et méthode de mesure et de traitements des données pour cet indicateur	Quelles sources d'informations et de données	Contraintes et mesures de substitutions	
1. Partenariat public privé (PPP) : Ouverture dans les modes de faire en urbanisme (AVITABILE A. 2005) et c'est la coopération (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) et l'intégration (COMPAGNAC E. 2000) du privé dans le projet. Il correspond à la privatisation de la maîtrise d'ouvrage et ce sur deux volets : désengagement pouvoirs publics dans les réalisations et le besoin d'investissement des entreprises (TERRIN J.J. 2014).	Niveau stratégique	1.1. Ouverture et Privatisation de la maîtrise d'ouvrage		1.1.1. Les textes juridiques	L'analyse du contenu ²¹⁴ de la législation algérienne au sujet du partenariat privé/public	Textes juridiques Code des marchés		
			1.1.2. Les taux d'ouverture au privé autorisé					
			1.1.3. Nature juridique de la privatisation (Formes de PPP existants)					
	Niveau du projet et de la métropole	1.2 La coopération et l'intégration du privé	1.2.1. Phase d'intégration		L'analyse du contenu PMMC en étudiant son montage financier et foncier et les autres types de partenariat.	Document du PMMC Cahier des charges des composantes du PMMC	L'accès à l'information concernant le montage financier et foncier des diverses composantes et surtout concernant les taux d'investissement nous ai été difficile. Ainsi dans cette partie nous n'avons pas pu établir une évaluation quantitative satisfaisante.	
			1.2.2. Désengagement pouvoirs publics dans le montage du projet	1.2.2.1 Type de désengagement				1.2.2.1.1. Pourcentage du privé dans le montage financier du projet
								1.2.2.1.2. Pourcentage du privé dans le montage foncier du projet
				1.2.2.2. Nombre de projets en PPP				
				1.2.2.3. Mode de PPP				
	1.2.3. Le besoin d'investissement des entreprises	1.2.3.1. Taille de l'entreprise		Enquête en utilisant un questionnaire lancé pour 28 entreprises ayant leurs sièges à Constantine.	Cette enquête a pour objectifs d'analyser le besoin de ces entreprises à investir dans les projets publics et leurs démarches d'initiation vis-à-vis de cette procédure.	Nous avons eu un retour que de 6/28 questionnaires que nous avons analysés. Nous avons essayé de relancer ²¹⁵ mais nous avons reçu un refus d'entretien ou de réponse au questionnaire faute de temps et de disponibilités.		
		1.2.3.2. La volonté de création de PPP						
		1.2.3.3. Initiative et procédure de recherche de PPP						

²¹⁴ L'analyse du contenu est « une technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles provenant d'individu ou de groupe dont le contenu ne se présente pas sous la forme chiffrée, qui permet de faire un prélèvement soit qualitatif, soit quantitatif en vue d'exploiter, de comprendre et de comparer » (ANGERS M. 1997. P157).

²¹⁵ Cette relance a été effectuée en plusieurs reprise par mail et par téléphone, cependant l'abstinance de ces entreprises à nous répondre et leur refus de réponse nous a incité à utiliser uniquement les résultats obtenu par les entreprise ayant retourné le questionnaire.

Concepts	Dimensions	Indicateurs	Techniques et outils	Matériaux	Observations
2. Participation : C'est Prendre part (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) et c'est l' implication des acteurs (ELLIOTT J & AL, 2005, VERDIER Ph. 2009, ROBIN C. 2000, MASBOUNGI A. 2012, LACAZE J.P. 1988)	2.1. Acteur ²¹⁶	1.1.1. Nature et description de l'acteur	pour l'évaluation de la participation dans le PMMC, nous avons appliqué le principe de triangulation qui stipule <i>l'utilisation de plusieurs moyens pour asseoir le caractère scientifique d'une recherche</i> (ANGERS M. 1997) et diversifier les sources afin s'assurer et de <i>garantir la fiabilité et la validité de l'information</i> (BEREZOWSKA-AZZAG E, 2012). Ainsi, nous avons utilisé les techniques suivantes : Lecture et analyse de contenu, le recueil des articles de presses et leur analyse pour l'étude de la diffusion et du marketing du projet, enquête²¹⁷, observation, entretiens, témoignages et l'outil managérial Mactor.	L'analyse de contenu des discours politiques, des articles de presse, des documents de projet révélera les différents acteurs qui sont/était impliqués dans le projet et ceux qui sont absents, leurs mission, l'interaction entre eux et les outils de communication et informations utilisés entre eux. Cela nous permettra d'élaborer un schéma d'acteur du projet en utilisant le Mactor. Ensuite, une enquête qui est partagée sur deux volets : <ul style="list-style-type: none"> • Enquête sous forme de questionnaires²¹⁸ sous forme questionnaire-interview²¹⁹ et entrevues avec les directions concernées par le projet, les comités de quartier et les associations pour révéler leur degré d'implication ; • Enquête sous forme de questionnaire au nombre de 300 auto-administré²²⁰, distribués aux habitant de Constantine, ayant pour objectif de détecter à quel point la population était/est impliquée/absente dans le projet urbain et dans sa stratégie, c'est-à-dire l'évaluation de la participation citoyenne sur le niveau stratégique, quelles sont les moyens d'information qui ont été utilisés et les propositions et les dispositions des habitants à être impliqués. • Enquête sous forme de questionnaire au nombre de 100 auto-administré, distribués aux habitant de Constantine, sur un niveau opérationnel avec l'échantillon de l'opération d'amélioration urbaine entrant dans le cadre du projet urbain PMMC dans le but d'évaluer la participation citoyenne sur le niveau opérationnel. Cette enquête a été effectuée dans le cadre d'un travail avec la commission d'aménagement du territoire et d'urbanisme de la wilaya de Constantine. Ces enquêtes et cette analyse devront révéler : l'état de fait de la participation dans le projet ; les entraves à cette	Pour une meilleure appréhension de cette dimension, nous avons effectué son évaluation sur deux niveaux (stratégique et opérationnel).
		1.1.2. Logique de l'Acteur			
		1.1.3. Nombre d'acteur impliqués			
		1.1.4. Degré de convergences des acteurs aux objectifs du projet			
		1.1.5. Degré de divergences des acteurs aux objectifs du projet			
		1.1.6. Degré des influences des acteurs les uns sur les autres			
		1.1.7. Degré de coordination entre les acteurs			
	2.2. Implication	2.2.1. Forme d'implication			
		2.2.2. Degré d'implication des acteurs			
		2.2.3. Temps d'implication			
		2.2.4. Médiatisation			
		2.2.5. Outils d'implication			
	2.3. Type de participation	2.3.1. Participation citoyenne			
2.3.1.2. Degré de participation					
2.3.2. Participation des professionnels		2.3.2.1. Niveau de participation			

²¹⁶ L'analyse des acteurs dans un projet urbain est souvent un révélateur des stratégies et des dysfonctionnements qui peuvent influencer dans un projet, et « ... s'ils sont bien examinés, bien évalués, ils nous restituent une vision globale des processus qui jalonnent l'histoire d'un projet urbain » (CHERRAD S.D 2005. P114). Ainsi, nous allons procéder à cette analyse afin d'avoir cette vision complète des stratégies, objectifs, divergences, convergences et du management des acteurs en lui-même.

²¹⁷ L'enquête est une des méthodes de la recherche permettant la collecte d'informations et de données tant qualitatives que quantitatives. Selon l'objectif poursuivie, la méthode d'enquête peut utiliser par exemple un sondage d'opinion pour une description, un recensement pour une classification, un questionnaire pour une explication et les entrevues et l'observation en situation pour la compensions (ANGERS M. 1997).

²¹⁸ Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relation mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées » (Ibid. P146).

²¹⁹ Le questionnaire-interview consiste à poser verbalement les questions et à noter les réponses (Ibid.) ;

²²⁰ Le questionnaire-auto administré consiste en la distribution des formulaires du questionnaire aux enquêtés afin qu'ils les remplissent (Ibid.).

			2.3.2.2. Degré de participation		participation (des acteurs et du citoyen comme étant un acteur) et les solutions qui peuvent être bénéfiques. Mais aussi l'état du marketing du projet.	
		2.3.3. Participation des Directions	2.3.3.1. Niveau de participation			
			2.3.3.2. Degré de participation			
L'annexe N° 5 regroupe les questionnaires utilisés dans les enquêtes et les entretiens et entrevues ²²¹ effectués avec les réponses que nous avons eues.						

²²¹ L'entrevue est une technique directe d'investigation scientifique permettant d'interroger de façon semi-directe les informateurs et de faire un prélèvement qualitatif (ANGERS M. 1997). Il ne doit pas être rigide mais n'est pas non plus laisser à l'inspiration du moment (Ibid.) autrement dit, les sujets de discussion sont préétablis mais le déroulement de la discussion ne l'est pas.

7.3. La dimension de partenariat public privé dans le PMMC

Le partenariat public/privé en Algérie, comme nous l'avons explicité dans le chapitre 5, est une procédure qui se développe très timidement. En effet, la législation algérienne n'a pas institué un cadre qui puisse orienter et encadrer cette procédure pour qu'elle se développe.

Ainsi, dans le projet urbain en Algérie, cette formule n'est pas ancrée dans sa démarche et ne devient pas une chose présente par nécessité mais aussi du fait que le projet urbain en lui-même n'est pas encré dans la politique algérienne d'aménagement et d'urbanisme. Ainsi, ses dimensions et ses principes le sont moins.

Concernant la réglementation, celle-ci **ne contient pas de textes entièrement dédiés au partenariat ou à la formule de partenariat public/privé** (Indicateur 1.1.1). Les textes faisant référence au partenariat sont plus dirigés vers le partenariat étranger dont nous pouvons citer la loi de finance 2016 et le code des marchés publics. Ce qui est à noter est que ces textes ne détaillent pas les modalités de la mise en œuvre de ce type de partenariat étranger sauf ce qui concerne l'obligation de création du partenariat lorsque l'investisseur est étranger ainsi que les taux.

Ainsi le code des marchés publics dans son article 24 affirme que dans le cadre des appels d'offres internationaux, les soumissionnaires étrangers doivent s'engager à investir sous une formule de partenariat avec une ou plusieurs entreprises de droit algérien, dont le capital social est détenu majoritairement par des nationaux résidents à savoir un taux de 51/49% (Indicateur 1.1.2). Ce partenariat est applicable à tous les secteurs d'activités mais les précisions de la nature possible de ces partenariats à savoir les formes de PPP pouvant être utilisées est y restreinte (Indicateur 1.1.3).

Dans le même sens, la loi de finance 2016 dans son article 55, prévoit la possibilité de recours à l'investissement et au financement étranger mais toujours avec l'obligation de partenariat avec les mêmes taux.

Pour le montage financier et foncier du PMMC, celui-ci, comme étant un des projets urbains pionniers en Algérie, n'a pas aussi usé de la formule de partenariat public/privé. Même si dans sa formulation et de ses principes, l'investissement devait être fait *sous la formule PPP à 33%, C'est-à-dire 33% Capital local, 33% capital national, 33% capital international*²²² (Indicateur 1.2.2.1.1 /Indicateur 1.2.2.1.2 /Indicateur 1.2.2.3). Ainsi, cette formule était un des principes du projet urbain de Constantine, cependant, dans la mise en œuvre du projet, ce principe n'a eu de place que dans la réalisation des hôtels par le Groupe Accord (dont nous n'avons pas pu avoir des informations sur les taux d'investissement public/privé) ainsi que l'exploitation et la

²²² D'après Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire. Le 23/11/2014, Géographe, Directeur du laboratoire Aménagement du Territoire (LAT). Chargé d'étude et chef de l'équipe pluridisciplinaire du PMMC, Le 23 Novembre 2014

maintenance du tramway. Cependant, dans les autres projets, l'état étant donneur d'ordre mais aussi financeur et Maître d'ouvrage. Ainsi la phase d'intégration du privé est directement liée à la réalisation et non à conception et l'élaboration du PMMC (Indicateur 1.2.1)

Ainsi, le taux que représente cette formule dans le nombre totale des composantes du PMMC est de **2/22 composantes prévues dans son programme**²²³ (indicateur 1.2.2.2). Ainsi, comparé à des projets urbains où le financement privé dépasse 50% (comme le Grand Paris, Bilbao, Barcelone, ...etc.), **le PMMC reste très restreint vis-à-vis de cette formule**. Cette intégration du privé est sous **le mode réalisation et exploitation** concernant les hôtels accord et **exploitation et maintenance** concernant le tramway avec les entreprises Cital et Sytram (indicateur 1.2.2.3).

Pour confirmer l'hypothèse selon laquelle il existe un besoin d'investissement des entreprises même locales dans les projets du secteur public, nous avons lancé un questionnaire pour 28 entreprises nationales (ENASEL, ENMTP), régionales et PME ayant leurs sièges à Constantine, dont 6 uniquement ont répondu.

Les résultats obtenus affirment **la forte volonté de création de PPP et le fort potentiel existant** (Indicateur 1.2.3.2) qu'elle soit petite, moyenne ou grande entreprise (Indicateur 1.2.3.1) mais sans pour autant rechercher ou initier cette procédure envers le secteur public (Indicateur 1.2.3.3).

Synthèse partielle N°1

Au niveau stratégique, la dimension du partenariat public privé est **très faible** dans le PMMC et ce non seulement par le manque (à l'échelle nationale) de réglementation claire (Indicateur 1.1.1), mais aussi le taux possible de financement conjoint entre public et privé est précisé dans le cas où ce dernier est un investisseur étranger, Ainsi, ce taux d'ouverture est aussi **faible** (Indicateur 1.1.2) diminuant ainsi la nature de la privatisation (Indicateur 1.1.3).

Au Niveau du projet et de la métropole, le privé n'étant intégré que dans le cas de la réalisation des Hôtels Accord et la maintenance du tramway, la dimension de partenariat public privé reste restreinte (Indicateur 1.2.2.1.1 / Indicateur 1.2.2.1.2 / Indicateur 1.2.2.3) et n'est pas consulté ou même impliqué dans les phases d'élaboration et de Conception du projet (Indicateur 1.2.1).

Enfin, une contradiction est à relever, celle du fort potentiel et de la forte volonté des entreprises privées à engager des partenariats avec le secteur public et l'abstinence de celui-ci à une plus grande ouverture vers les PPP.

²²³ Revoir tableaux 34 composante du PMMC.

7.4. La dimension de participation dans le PMMC

7.4.1. Niveau stratégique

7.4.1.1. Les acteurs du PMMC, visions et objectifs entre convergence et divergence : l'analyse et l'évaluation à l'aide du MACTOR²²⁴

La première étape dans l'utilisation du MACTOR est l'identification des acteurs du projet PMMC et la reconstitution de leurs fiches (collecte et saisie des données), cette dernière doit comporter l'identité de chaque acteur, sa finalité, ses objectifs, ses motivations et les moyens d'actions dont il dispose.

Pour cette identification, il faut noter que *les logiques d'acteurs dans un projet urbain sont au nombre de sept : politique, administrative, foncière, environnementale, technique, commerciale et citoyenne* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012). Sur la base de ces logiques, nous avons identifié les acteurs du PMMC (Indicateur 2.1.2) tout en les classant en deux catégories à savoir, acteur impliqué et acteur non impliqué (Indicateur 2.1.3) et en attribuant à chaque acteur impliqué une notation degré d'implication (Indicateur 2.2.2) qui se réfère à la forme de son implication (Indicateur 2.2.1), à la phase et temps d'implication (Indicateur 2.2.3) ainsi que les outils de cette implication (Indicateur 2.2.5) dans le projet. De ce degré d'implication nous pouvons déduire si l'implication est active ou passive à savoir son niveau mais aussi son intensité ou son niveau (Indicateur 2.3.1.1 / Indicateur 2.3.1.2 / Indicateur 2.3.2.1 / Indicateur 2.3.2.2 / Indicateur 2.3.3.1 / Indicateur 2.3.3.2), Nous avons obtenu le tableau suivant :

Tableau 41 le PMMC : Acteurs et implication (Auteur)

Acteur	Logique	Impliqué / Non impliqué	Forme d'implication	Outils d'implication	Temps d'implication	Degré d'implication	Niveau/ Degré Participation
Ex wali de Constantine, initiateur et porteur du projet	Politique	Impliqué	Initiateur et porteur du projet	Décision, arbitrage, suivi, Réunions	A la réflexion	Très forte implication (Par décision)	Active/ Elaboration et Décision
Wali actuel de Constantine	Politique	Impliqué	Par succession	Suivi	Phase de réalisation	Faible implication (due à l'évolution des événements)	Active/ Décision
Citoyens	Citoyenne	Non impliqué ²²⁵	/	/	/	Pas d'implication	Passive/ -

²²⁴ L'annexe N°6 est un petit dictionnaire du MACTOR pour une meilleure compréhension des notions mais aussi la définition des diverses matrices.

²²⁵ D'après Entretien avec Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire. Le 23/11/2014

Professionnels en charge de l'étude	Technique	impliqué	Par appel effectué par le wali (sans contrat) ²²⁶	Elaboration de l'étude et expertise, Réunions	Lors de passation de la commande (élaboration)	Forte implication par commande	Active/Co élaboration et co-conception
Le Privé	Commercia le et logique d'investissement	Non impliqué ²²⁷	/	/	/	Pas d'implication	Passive/-
Les directions	Administrative et technique	impliqué	Par ordre de mission ²²⁸	Suivi et réalisation, Réunions	Lors de la réalisation	Implication (par suivi et réalisation)	Active/Notification, réalisation et suivi

Ainsi, nous avons introduit ces données dans le Mactor en les complétant par d'autres données (objectifs, forces, faiblesses) issues des entretiens, l'analyse de contenus et les enquêtes effectuées, ceci a abouti aux fiches acteurs suivantes (Indicateur 2.1.1) :

Tableau 42 Fiches acteurs du PMMC (Auteur. Elaborées à l'aide du logiciel MACTOR)

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	DESCRIPTION	FICHES DETAILLEES
1	Ex-Wali de Constantine	Ex-Wali	Wali de Constantine entre la période Aout 2005-Octobre 2010 ; initiateur du PMMC	<u>Ex-Wali de Constantine (Ex-Wali)</u> Buts et Objectifs : 1. Moderniser sa ville 2. Marquer son passage Force : 1. Position politique 2. Force de décision 3. Financement Faiblesses : 1. Dépendant de coordination 2. Durée de son mandat

226 Ibid.

227 Ibid.

228 D'après Entretien 4-1 Avec B. S Chef de service de promotion immobilière. (Travaille à la direction depuis 2007), Direction de Logement, Entretien 4-2 M. R chef de service d'architecture (travaille à la direction depuis 2005) Direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction DUAC, Entretien 4-3 B. A chef de service D'urbanisme et d'aménagement du territoire (travaille à la direction depuis 2008) Direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction DUAC, Entretien 4-4 S. D Ingénieur en Génie civil (travaille à la direction depuis 2006) Direction des Travaux publics, Entretien 4-5 B K Chef de bureau d'entretien Direction des Travaux publics.

2	Wali Actuel de Constantine	Wali Cne	Wali de Constantine, chargé de l'évènement de Constantine Capitale de la Culture arabe 2015	<p><u>Wali Actuel de Constantine (Wali Cne)</u></p> <p>Buts et Objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire de l'évènement Constantine Capitale de la culture arabe un succès 2. Poursuivre la modernisation <p>Forces :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Position politique 2. Force de décision 3. Financement <p>Faiblesses :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dépendant de coordination 2. Durée du mandat 3. Pression par la priorisation de l'évènement Capital de la Culture arabe avec un délai très courts (délais de réalisation des projets inscrit dans l'évènement est très courts 2013-2015²²⁹).
3	Citoyen	Citoyen	Citoyen de Constantine	<p><u>Citoyen (Citoyen)</u></p> <p>Buts et Objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Logique citoyenne (amélioration de son cadre de vie) <p>Faiblesses :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sa voix n'est pas toujours entendue 2. Faiblesse de décision devant la décision politique
4	Professionnels en charge de l'étude	Prof	Chargés de l'étude du PMMC et élaboration du projet. L'équipe pluridisciplinaire	<p><u>Professionnel en charge de l'étude (prof)</u></p> <p>Buts et Objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Répondre à une commande <p>Forces :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Force intellectuelle et technique <p>Faiblesses :</p>

²²⁹ D'après les projets de Master 2 en management de projets (2015/2016) qui ont porté en très grande partie sur les projets de Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 et d'après les rapports de la commission des marchés de la wilaya de Constantine auxquels nous avons eu accès, plus de 80% des opérations et des projets inscrit dans le programme Constantine Capitale de la culture Arabe 2015 connaissaient (connaissent encore même après la fin de l'évènement) un retard dans la réalisation.

				1. Faiblesse de décision devant la décision politique
5	Privé	Privé	Investisseurs privés et partenaires	<u>Privé (privé)</u> Buts et Objectifs : 1. Investissement Forces : 1. Financement et moyens de réalisation Faiblesses : 1. Absence de textes pouvant régir son intervention et son implication dans les projets
6	Directions	Directions	Directions chargées d'études, suivi et réalisation (DLEP, DUC...)	<u>Directions (directions)</u> Buts et Objectifs : 1. Étude et réponses aux besoins et commandes Forces : 1. Force technique et prise de décision Faiblesses : 1. Coordination 2. Faiblesse de décision devant la décision politique

Ensuite la deuxième étape est l'identification des enjeux et des objectifs associés (collecte et saisie des données), les objectifs du projet sont énoncés dans le chapitre précédent, et sachant que la confrontation des acteurs, leurs stratégies et leurs moyens d'actions, détermine les enjeux, Ainsi les enjeux liés au projet sont :

- La modernisation ;
- L'identité ;
- L'amélioration du cadre de vie ;
- Le social ;
- L'investissement.

En introduisant ces données dans l'outil Mactor, en aboutissant au tableau suivant :

Tableau 43 Fiche Objectifs/Enjeux du PMMC (Auteur Elaboré à l'aide du logiciel MACTOR)

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	ENJEU
1	Amélioration des conditions de vie et du confort (qualitative)	Qualité	Amélioration du cadre de vie
2	Redynamisation du développement ; (Compétitivité)	Compétitivité	Investissement

3	Revalorisation de l'image de Constantine (attractivité)	Attractivité	Modernisation et Identité
4	Modernisation ; par des équipements et des projets	Equipement	Modernisation
5	Concrétisation de l'équité sociale (cohésion et réduction des disparités) et participation citoyenne	Social	Social
6	Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale	Besoins	Social et Amélioration du cadre de vie
7	Cohérence entre les actions ponctuelles	Cohérence	Modernisation

Ensuite, il est question de saisir les matrices des Influences Directes Acteurs (MID) Matrice 1 et la Matrice positions évaluées des acteurs (2MAO) par rapport aux objectifs Matrice 2 qui sont les données d'entrée dans le logiciel Mactor.

A. Les matrices d'entrées

MID	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0	0	2	4	4	3
Wali Cne	0	0	2	4	4	3
Citoyen	1	1	0	0	0	1
prof	2	2	0	0	1	2
privé	0	0	0	0	0	0
directions	1	1	2	1	1	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Matrice 1 matrice des Influences Directes Acteurs (MID). (Auteur)

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

0 : Pas d'influence

1 : L'acteur influence sur le Processus opératoires du projet

2 : L'acteur influence sur le type de Projets

3 : L'acteur influence sur les Missions de l'acteur

4 : L'acteur détermine l'Existence de l'acteur

Cette matrice décrit les influences directes entre acteurs. Ainsi, nous pouvons apercevoir que l'influence des acteurs les uns sur les autres diffère selon leur hiérarchie, leur logique et leur nature. En effet, les Walis (Ex wali et wali actuel) **ne s'influencent pas** l'un l'autre (vue qu'ils occupent la même position mais à des

mandat différents), cependant, par leur force de loi et leur position politique, ils déterminent **l'existence** des professionnels et du privé dans le projet et **les missions** des directions, mais aussi **déterminent les projets** en eux-mêmes.

Ensuite, pour le citoyen, il influe uniquement sur **le processus du projet** en relation avec les walis, les directions. Quant aux professionnels, ils influencent les walis et les directions à travers **les projets, leurs types, leur conception et élaboration**, mais ils influencent **le processus opératoire** du privé à travers la proposition du type de partenariat et ses modalités.

Le privé quant à lui, n'influence aucun acteur vu qu'il n'était pas impliqué dans le projet. Les directions influencent le citoyen par **les projets et leurs types** et influencent **le processus opératoire** par rapport aux autres acteurs.

Ensuite, nous avons aussi construit la Matrice des positions valuées Acteurs X Objectifs (2MAO²³⁰)

2MAO	qualitatif	Compétitiv	attractivi	équipement	sociale	besoins	Coherence
Ex-Wali	4	4	4	4	4	4	4
Wali Cne	4	4	4	4	4	4	4
Citoyen	0	0	0	0	4	0	0
prof	1	1	1	1	1	1	3
privé	0	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Matrice 2 Positions valuées des acteurs. (Auteur)

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif

0 : l'objectif est peu conséquent ;

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc....) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires ;

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets ;

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions ;

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence.

C'est à partir de ces deux matrices que le calcul des

influences, dépendances, convergences et divergence, sera fait, tel que à partir de la matrice des influence directes (MID), nous pouvons obtenir :

- ✓ Matrice des influences directes et indirectes (MIDI) ;
- ✓ Le plan des influences et dépendances entre acteurs ;
- ✓ Les rapports de forces MIDI
- ✓ Balance nette des influences BN
- ✓ Matrice max des influences directes et indirectes MMIDI
- ✓ Les rapports de forces MMIDI

Ensuite à partir de la Matrice Acteur Objectifs (MAO), nous pouvons obtenir :

- ✓ Le positionnement simple (ordre 1), valuée (ordre 2) et pondérée (ordre 3) des acteurs par rapport aux objectifs ;
- ✓ La convergence simple (ordre 1), valuée (ordre 2) et pondérée (ordre 3) d'objectifs entre acteurs ;
- ✓ La divergence simple (ordre 1), valuée (ordre 2) et pondérée (ordre 3) d'objectifs entre acteurs ;
- ✓ L'Ambivalence des acteurs ;
- ✓ Distance nette entre objectifs ;
- ✓ Distances nettes entre acteurs.

Ces calculs sont tous fait sur la bases des formules du Mactor issu du module d'aide dans le logiciel Mactor et qui sont la conçue par le laboratoire LIPSOR qui détient la propriété de cet outil. Ces calculs sont regroupés dans l'annexe N°06 « *dictionnaire du Mactor* ».

²³⁰ Voir, Dictionnaire du Mactor Annexe N°6

B. Les résultats Partie Acteur/acteur : Les calculés à partir de la Matrice des Influences Directes MID

En manipulant la matrice 1, nous pouvons calculer la **une matrice des Influences Directes et Indirectes (MIDI)** Matrice 3 pouvant représenter les interactions entre acteurs, en effet *L'intérêt de cette matrice est d'apporter une vision plus complète du jeu des rapports de force (un acteur pouvant limiter l'éventail des choix d'un second en agissant sur lui à travers un acteur relais)* (Module d'aide dans le logiciel Mactor). Cette matrice s'obtient *en prenant en compte à la fois le degré d'influence directe et indirecte de chaque acteur en sommant les influences directes et indirectes nettes de l'acteur et le degré de dépendance directe et indirecte de chaque acteur en sommant les dépendances directes et indirectes nettes de l'acteur* (DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G. 2007. P4).

Sachant que si un acteur A exerce une influence sur un acteur B celle-ci est appelée influence directe, alors que si ce même acteur A exerce une influence sur un acteur C et que ce dernier influence à son tour B alors l'influence de A sur B est appelée influence indirecte en utilisant l'acteur C comme relais.

MIDI	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions	Ii
Ex-Wali	4	4	4	5	6	6	25
Wali Cne	4	4	4	5	6	6	25
Citoyen	2	2	3	3	3	3	13
prof	3	3	6	5	6	6	24
privé	0	0	0	0	0	0	0
directions	3	3	4	3	4	4	17
Di	12	12	18	16	25	21	104

Matrice 3 Matrice des influences directes et indirectes MIDI.
(Auteur)

Les valeurs représentent les influences directes et indirectes des acteurs entre eux :

Plus le chiffre est important plus l'influence de l'acteur sur l'autre acteur est importante.

Les indicateurs I_i (« L'influence directe et indirecte nette de l'acteur i ») et D_i (« La dépendance directe et indirecte nette de l'acteur i ») permettent de classer les acteurs par degré d'influences et de dépendances indirectes (Module d'aide dans le Logiciel Mactor).

Ainsi, dans le cas du PMMC, les walis (Ex wali et le wali actuel) sont les plus influents (I_1 & $I_2 = 25$) et le Privé est le plus dépendant ($D_4=25$)

suivie des directions ; ensuite les Professionnels et le citoyen qui sont plus influents que dépendant comme le montre le plan des influences et dépendances²³¹ entre acteurs (Indicateur 2.1.6) Figure 55.

²³¹ Voir, Dictionnaire du Mactor Annexe N°6

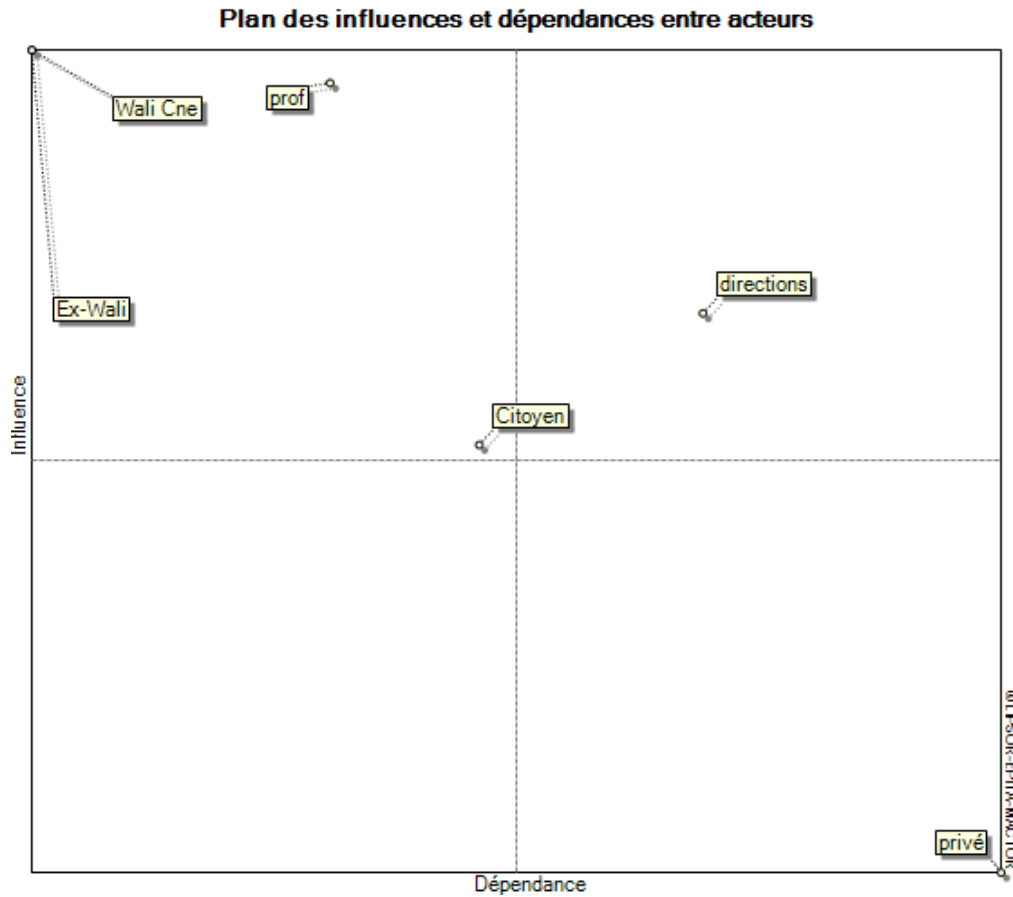


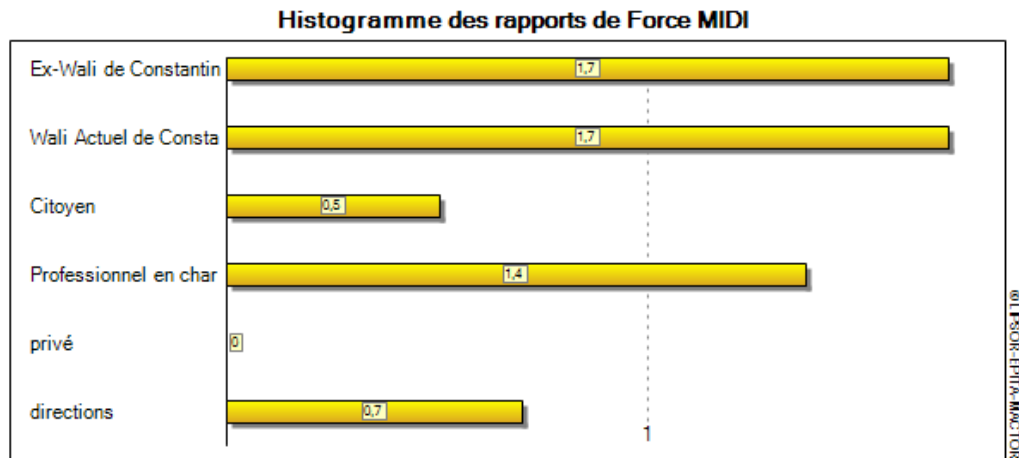
Figure 55 Plan des influences et dépendances entre les acteurs. (Auteur)

Tableau 44 Les rapports de forces entre les acteurs du PMMC. (Auteur)

À partir des mêmes données, c'est-à-dire la matrice des influences directes et indirectes MIDI, nous pouvons calculer les rapports de forces entre acteurs (Tableau 44 et graphe 3).

	R _i
Ex-Wali	1,71
Wali Cne	1,71
Citoyen	0,51
prof	1,37
privé	0,00
directions	0,70

© LIPSOR-EPITA-MACTOR



Graphe 2 Histogramme des rapports de forces entre les acteurs du PMMC. (Auteur)

Nous pouvons ainsi comprendre à quel point le portage politique et le rôle des walis est déterminant pour la réussite du PMMC et à quel point ils peuvent influencer son déroulement tel que leur rapport de force est supérieur à la moyenne qui est de 1. Cependant, malgré le potentiel d'influence que pouvait avoir le privé, il est positionné en marge des autres acteurs, Par ailleurs la convergence des intérêts entre le privé et les acteurs vis-à-vis des objectifs du projet est à observer dans le graphe des convergences (Graphe 4) ce qui appui le fait que le privé peut être un acteur essentiel. En utilisant l'histogramme des forces MIDI, nous pouvons ainsi attribuer un classement des acteurs en fonction de leurs rapports de force (R_i) :

- 1- Ex wali de Constantine
- 2- Wali actuel de Constantine
- 3- Professionnel en charge de l'étude
- 4- Directions
- 5- Citoyen
- 6- Privé qui est le maillon le plus faible dans le jeu d'acteur.

Et en utilisant la balance nette des influences BN^{232} (Matrice 4), nous comprenons mieux que les acteurs : Walis et professionnels exercent plus d'influences qu'ils n'en reçoivent puisque

BN	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions	Somme
Ex-Wali		0	2	2	6	3	13
Wali Cne	0		2	2	6	3	13
Citoyen	-2	-2		-3	3	-1	-5
prof	-2	-2	3		6	3	8
privé	-6	-6	-3	-6		-4	-25
directions	-3	-3	1	-3	4		-4

© IPSOR-EPTA-MACTOR

Matrice 5 Balance Nette des influences BN. (Auteur)

leurs balances est positives et le reste des acteurs sont plus dépendants et reçoivent plus d'influence qu'ils n'en exercent puisque leurs balances est négatives.

Ces valeurs sont des entiers relatifs : Le signe (+) indique que l'acteur exerce plus d'influence qu'il n'en reçoit. Le signe (-) indique que l'acteur exerce moins d'influence qu'il n'en reçoit.

²³² Voir, Dictionnaire du Mactor Annexe N°6

C. Partie Acteur/Objectif : Les calculés à partir de la Matrice Acteur Objectif MAO

Position des acteurs par rapport aux objectifs (positionnement simple ordre 1) Matrice 5

1MAO	qualitatif	Compétitiv	attractivi	équipement	sociale	besoins	Coherence	Somme absolue
Ex-Wali	1	1	1	1	1	1	1	7
Wali Cne	1	1	1	1	1	1	1	7
Citoyen	0	0	0	0	1	0	0	1
prof	1	1	1	1	1	1	1	7
privé	0	0	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'accords	3	3	3	3	4	3	3	
Nombre de désaccords	0	0	0	0	0	0	0	
Nombre de positions	3	3	3	3	4	3	3	

Matrice 8 Matrice Acteur objectif. (Auteur)

-1 : acteur défavorable à l'accomplissement de l'objectif. 0 : Position neutre. 1 : acteur favorable à l'accomplissement de l'objectif

À travers cette matrice, nous pouvons comprendre que les objectifs du PMMC ne reçoivent aucun désaccord et que l'objectif social reçoit le plus d'accords.

En se basant sur cette matrice, nous pouvons calculer la convergence simple des objectifs entre acteurs (Indicateur 2.1.4) c'est-à-dire la Matrice des Convergences simples Acteurs X Acteurs (1CAA) (Matrice 6) et aboutir au plan de convergence des objectifs entre acteurs d'ordre 1 (Figure 56) que nous pouvons aussi représenter par un graphe

(Graphe 4).

1CAA	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0	7	1	7	0	0
Wali Cne	7	0	1	7	0	0
Citoyen	1	1	0	1	0	0
prof	7	7	1	0	0	0
privé	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0
Nombre de convergences	15	15	3	15	0	0

Matrice 9 Matrice des convergences simples d'objectifs entre acteurs. (Auteur)

Les valeurs représentent le degré de convergence : plus l'intensité est importante, plus les acteurs ont des intérêts convergents.

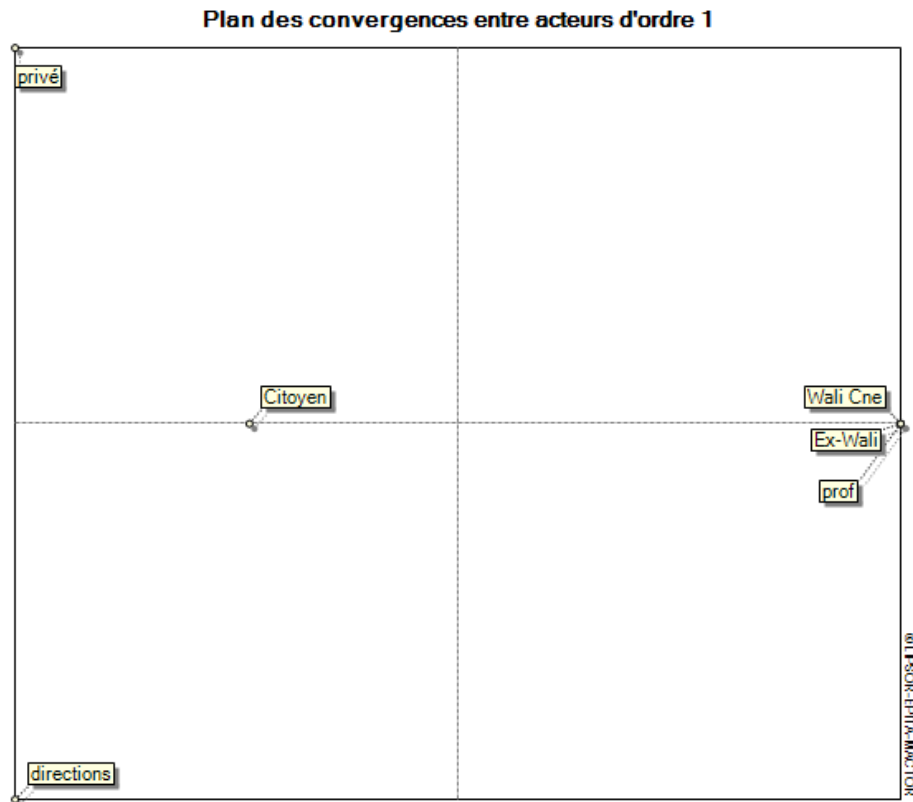
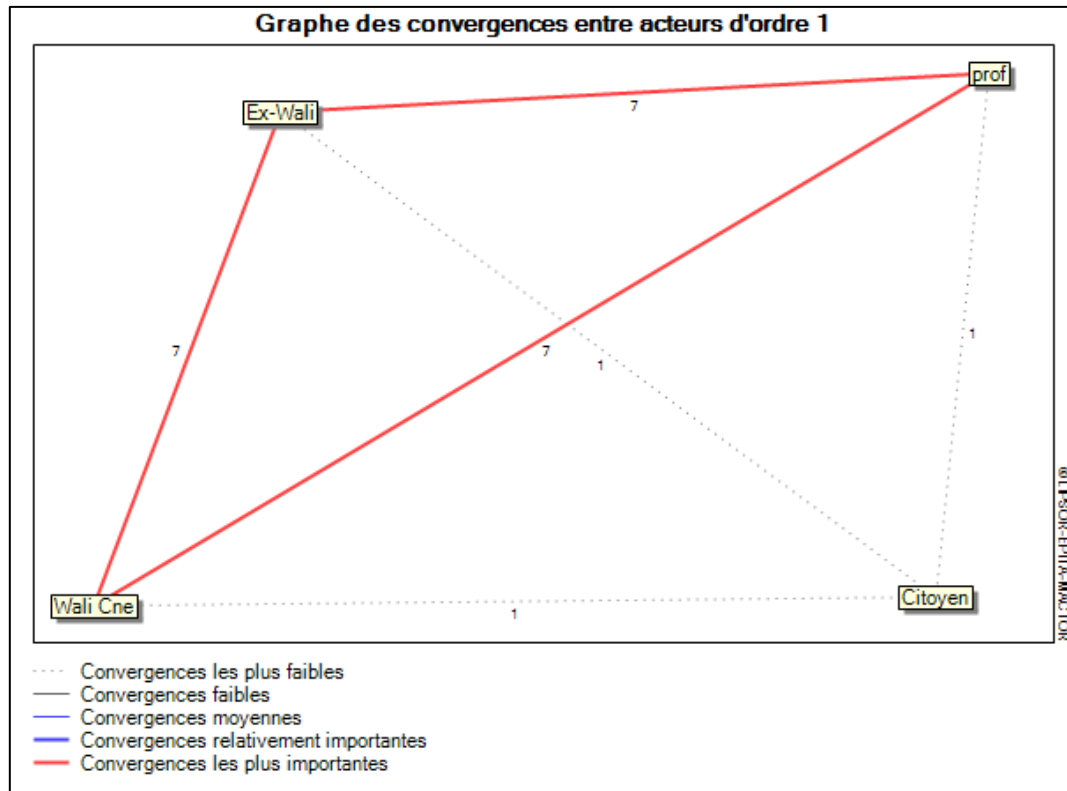


Figure 56 Plan de convergences entre acteurs du PMMC Ordre 1. (Auteur)



Graphe 3 Graphe des convergences des acteurs du PMMC. Ordre 1. (Auteur)

À travers ces résultats, nous pouvons déduire **qu'il existe une grande convergence d'intérêts et d'objectifs entre les acteurs Wali, Ex wali et les professionnels et que le Citoyen selon ses objectifs est aussi proche de ces acteurs** (Indicateur 2.1.4). Cette convergence entre ces acteurs pouvait constituer une garantie de succès pour le projet et ses objectifs.

Les moyens d'action sur le projet définissent la manière et l'intensité de l'implication de l'acteur. Théoriquement, ces moyens se partagent comme suit :

Tableau 46 Les moyens d'actions des acteurs dans un projet urbain (Auteur)

Acteur	Moyens d'action
Elus	Décision, arbitrage, médiation
Propriétaires, Maitre d'ouvrage, Privé	Financement, décision, création de consensus, mobilisation des ressources.
Opérationnel : Direction, agences ...	Mobilisation des ressources et des techniques
Habitant et associations	Propositions, opposition par la force (manifestation, ...)
Entrepreneurs, Partenaires, ...	Réalisation, mise en service, ...

Cependant, ces moyens ne sont pas toujours mis au service du projet et ne sont pas souvent mobilisés, faute de disponibilité, les limites d'intervention ou même la volonté d'implication, mais aussi par la limitation ou l'inexistence de la concertation, la médiatisation et l'information, la consultation et aussi l'ouverture au partenariat et à l'association.

Toujours en utilisant la Matrice Acteur Objectif (IMAO), nous pouvons calculer les divergences autant que les convergences. Nous obtenons ainsi une matrice de Divergence Acteur X Acteur (1DAA) (Matrice 7) et une représentation de cette divergence sous forme de plan (figure 57) ou en graphe.

1DAA	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0	0	0	0	0	0
Wali Cne	0	0	0	0	0	0
Citoyen	0	0	0	0	0	0
prof	0	0	0	0	0	0
privé	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0
Nombre de divergences	0	0	0	0	0	0

© IPSOR-EPITA-MACTOR

Les valeurs représentent le degré de divergence : plus l'intensité n'est importante, plus les acteurs ont des intérêts divergents.

Matrice 10 Matrice de divergences simples Acteur/acteur (1DAA). (Auteur)

Plan des divergences entre acteurs d'ordre 1

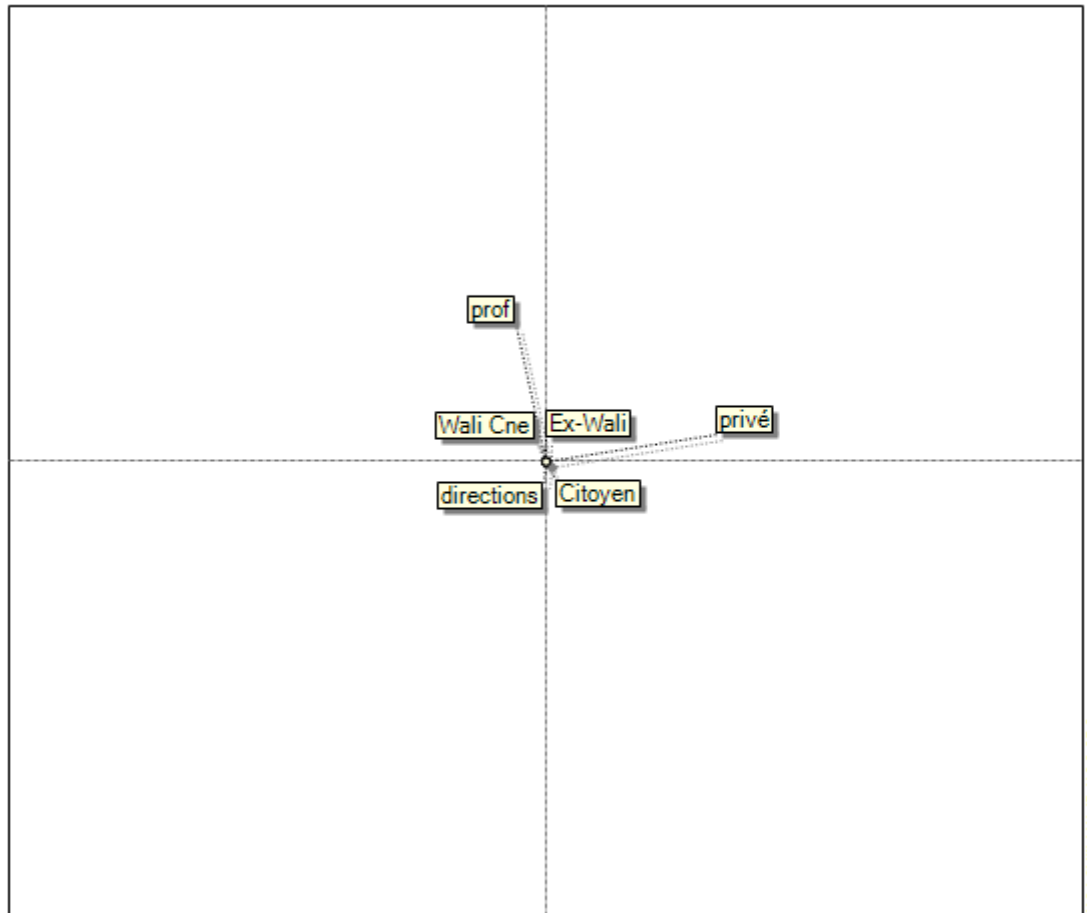


Figure 57 Plan de divergences entre acteur du PMMC Ordre 1. (Auteur)

Ces résultats confirment les précédant en montrant que **les objectifs du projet ne constituent pas un sujet de divergence et qu'ils réunissent les acteurs de manière positive** (Indicateur 2.1.5).

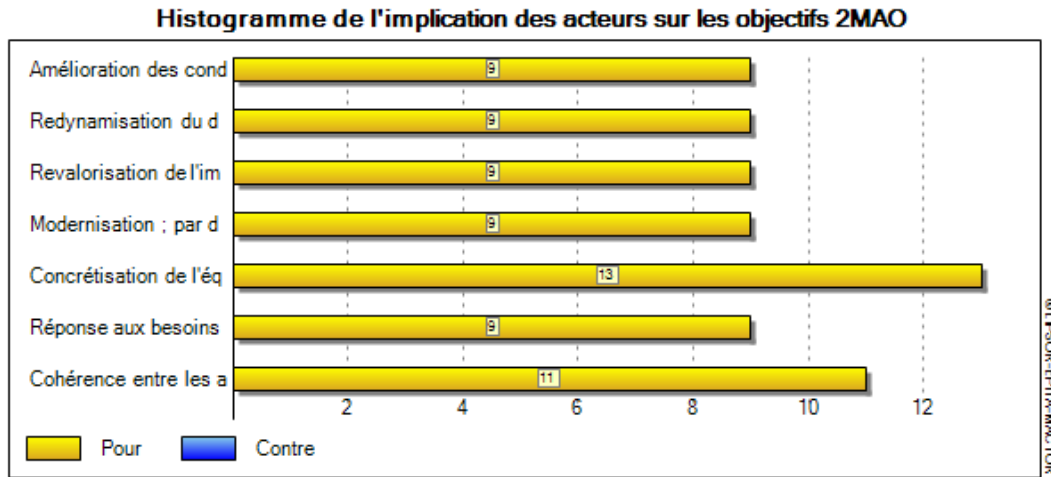
Position des acteurs par rapport aux objectifs (positionnement valué ordre 2) Matrice 8

2MAO	qualitativ	Compétitiv	attractivi	équipement	sociale	besoins	Cohérence	Somme absolue
Ex-Wali	4	4	4	4	4	4	4	28
Wali Cne	4	4	4	4	4	4	4	28
Citoyen	0	0	0	0	4	0	0	4
prof	1	1	1	1	1	1	3	9
privé	0	0	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'accords	9	9	9	9	13	9	11	
Nombre de désaccords	0	0	0	0	0	0	0	
Nombre de positions	9	9	9	9	13	9	11	

Cette matrice complète la Matrice de position simple des acteurs 1MAO, en effet, certains objectifs dans la 1MAO reçoivent le même nombre d'accords ou désaccords, cependant nous ne savons l'intensité des pous et même des contres, ainsi, cette matrice est construite afin de mieux visualiser la convergence des objectifs entre acteurs en ajoutant l'intensité des pous et des contres.

Matrice 11 Matrice des positions valuées Acteur Objectif ordre 2. (Auteur)

Elle permet de construire un histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs 2MAO (Graphe 5) et des balances des pous et des contres pour chaque objectif.



Graphe 4 Histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs du PMMC (2MAO). (Auteur)

À travers cet histogramme nous pesons les « pour » et les « contre ». Tous les objectifs du projet ne reçoivent que des « pour », cependant nous pouvons noter l'intensité des « pour » qui sont le plus favorable à l'objectif social à savoir la concrétisation de l'équité sociale suivie de l'objectif de cohérence entre les opérations et les projets ponctuels.

À ce niveau (Ordre 2), nous pouvons construire aussi les convergences et divergences en se basant sur l'intensité des « pour » et des « contre », ainsi, nous obtenons la matrice de convergence des acteurs (2CAA) (Matrice 9), la matrice de divergence des acteurs (2DAA)²³³, les plans et graphes de convergence des acteurs par rapport aux objectifs du projet (Figure 58 et Graphe 6) plans et graphes de divergences des acteurs par rapport aux objectifs du projet. Les valeurs représentent le degré de convergence : plus l'intensité est importante, plus les acteurs ont des intérêts convergents

²³³ Nous ne présenterons pas cette matrice ni les plans et graphes de divergences des acteurs par rapport aux objectifs du projet puisque les divergences restent nulles même en changeant d'ordre.

2CAA	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0,0	28,0	4,0	18,5	0,0	0,0
Wali Cne	28,0	0,0	4,0	18,5	0,0	0,0
Citoyen	4,0	4,0	0,0	2,5	0,0	0,0
prof	18,5	18,5	2,5	0,0	0,0	0,0
privé	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
directions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre de convergences	50,5	50,5	10,5	39,5	0,0	0,0
Degré de convergence (%)	100,0					

© IPSOR-EPITA/MACTOR

Matrice 12 Matrice de convergence des acteurs du PMMC (2CAA) Ordre 2.
(Auteur)

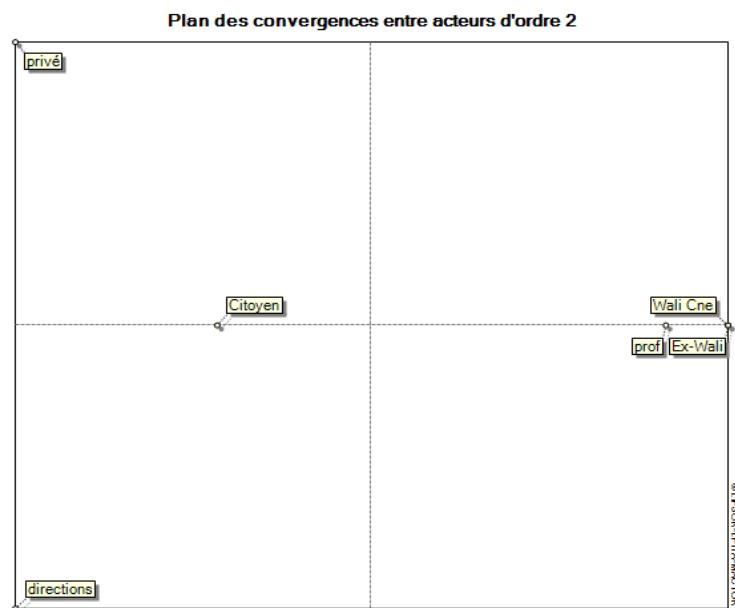
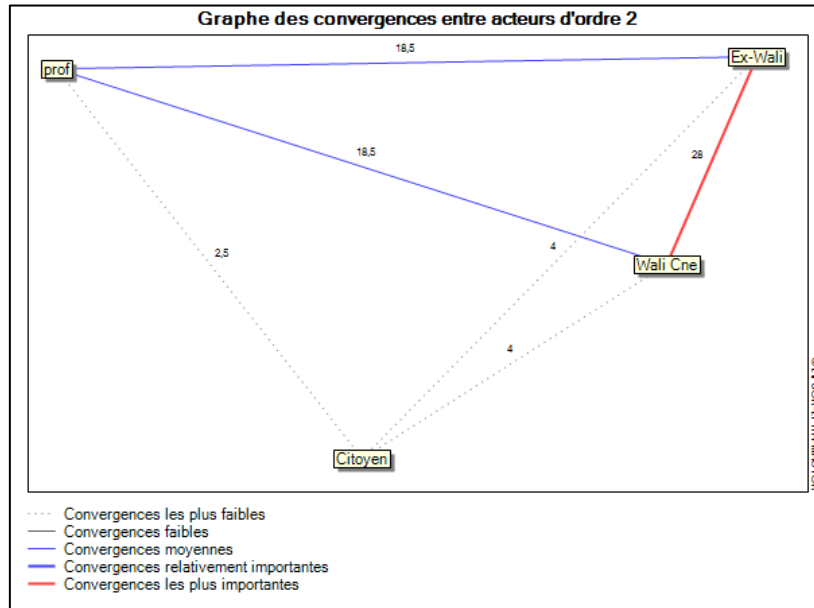


Figure 58 Plan des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 2. (Auteur)

En comparant ce plan de convergence d'ordre 2 et celui d'ordre 1, nous notons que la différence la plus apparente est l'intensité de convergence. Par exemple les professionnels ne convergent pas à la même intensité avec l'Ex wali comparé au wali actuel et ce puisque c'est l'Ex wali qui a fait appel à ces professionnels pour l'élaboration de l'étude du projet, alors que dans l'ordre 1 nous ne pouvons pas noter cette différence, ce qui est confirmé par le graphe de convergence ci-après.



Graph 5 Graphique des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 2. (Auteur)

Cependant, pour les divergences, elles restent nulles dans l'ordre 1 et 2 et même le troisième ordre.

Position des acteurs par rapport aux objectifs (position valuées pondérées ordre 3²³⁴)
Matrice10

3MAO	qualitativ	Compétitiv	attractivi	équipement	sociale	besoins	Coherence	Mobilisation
Ex-Wali	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	47,9
Wali Cne	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	47,9
Citoyen	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0
prof	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	4,1	12,4
privé	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
directions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre d'accords	15,1	15,1	15,1	15,1	17,1	15,1	17,8	
Nombre de désaccords	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Degré de mobilisation	15,1	15,1	15,1	15,1	17,1	15,1	17,8	

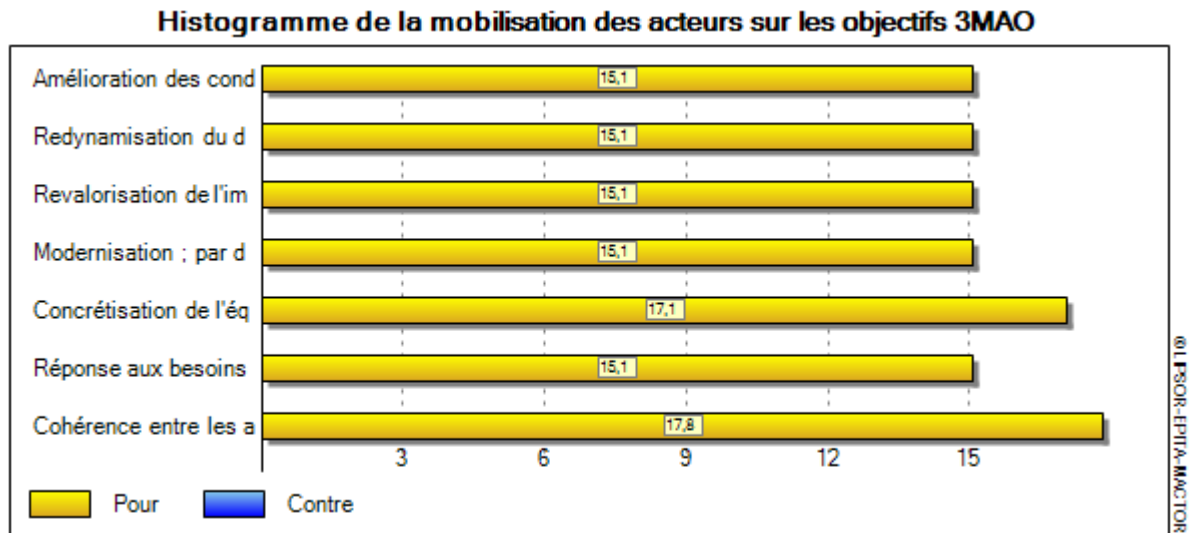
Les valeurs positives représentent la mobilisation des acteurs sur les objectifs. Les valeurs négatives représentent le taux d'opposition.

Matrice 13 Matrice des positions valuées pondérées Acteur Objectif ordre 3. (Auteur)

Cette matrice est obtenue automatiquement en multipliant la Matrice des positions valuées (2MAO) par le vecteur des rapports de force des acteurs issus de leurs influences indirectes (Ri*) : (3MAO)_{ij} = Ri* x (2MAO)_{ij} (Module d'aide du logiciel Mactor)

²³⁴ Voir, Dictionnaire du Mactor Annexe N°6

Elle permet de construire un histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs 3MAO (Graphe 7) qui permet d'identifier pour chaque acteur, le taux de positions favorables et défavorables sur les objectifs définis.



Graph 6 Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs Ordre 3 (3MAO). (Auteur)

À ce niveau (Ordre 3), nous pouvons construire aussi les convergences et divergences en se basant sur l'intensité des « pour » et des « contre », ainsi, nous obtenons la matrice de convergence des acteurs (3CAA) (Matrice 11), la matrice de divergence des acteurs (3DAA)²³⁵.

3CAA	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0,0	47,9	4,4	30,1	0,0	0,0
Wali Cne	47,9	0,0	4,4	30,1	0,0	0,0
Citoyen	4,4	4,4	0,0	1,7	0,0	0,0
prof	30,1	30,1	1,7	0,0	0,0	0,0
privé	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
directions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre de convergences	82,4	82,4	10,6	61,9	0,0	0,0
Degré de convergence (%)	0,0					

© IPSOR-EPITA-MACTOR

Matrice 14 Matrice de convergences des acteurs du PMMC Ordre 3 (3CAA).
(Auteur)

Les plans et graphes de convergence des acteurs par rapport aux objectifs du projet (Figure 59 et Graphe 8) plans et graphes de divergences des acteurs par rapport aux objectifs du projet. Les valeurs représentent le degré de convergence : plus l'intensité est importante, plus les acteurs ont des intérêts convergents

Cette matrice permet de visualisé le plan de convergences valuées pondérés :

²³⁵ Nous ne présenterons pas cette matrice ni les plans et graphes de divergences des acteurs par rapport aux objectifs du projet puisque les divergences restent nulles même en changeant d'ordre.

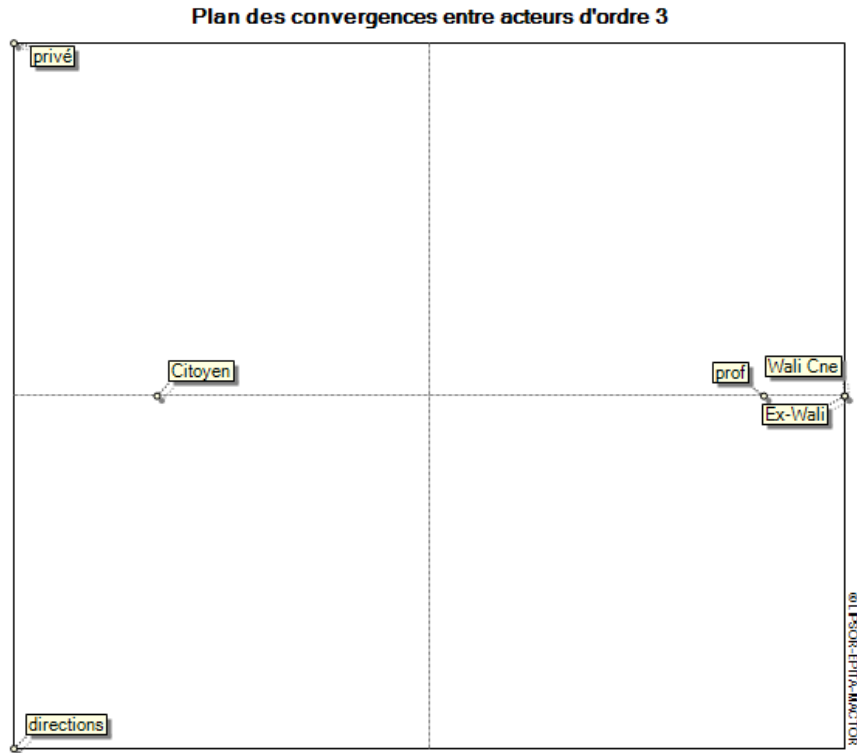
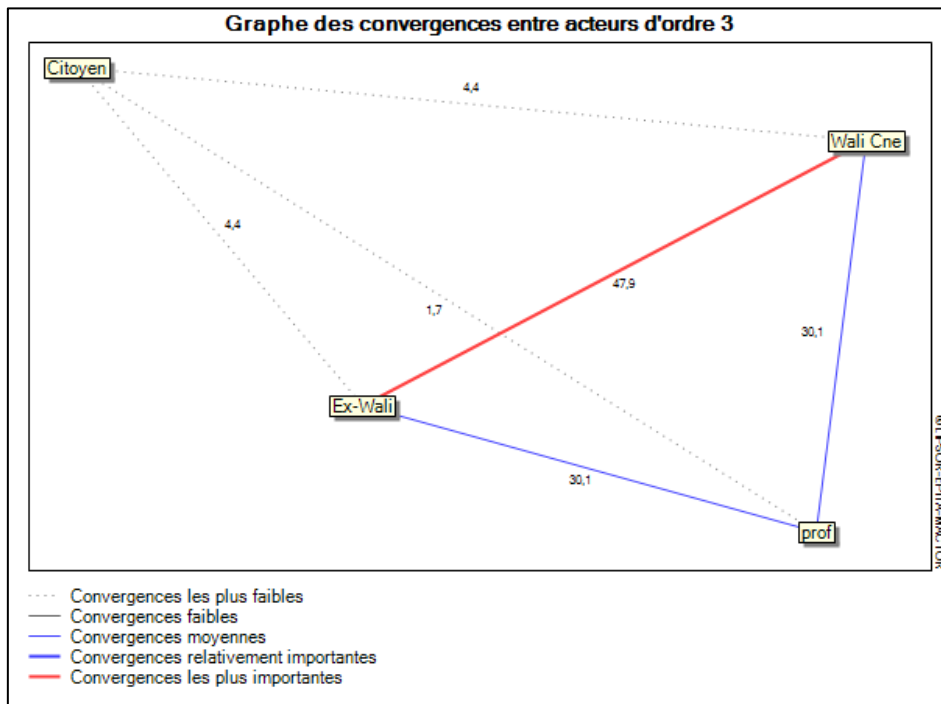


Figure 59 Plan des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 3. (Auteur)



Graphe 7 graphe des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 3. Source : Auteur

L’ambivalence entre acteurs :

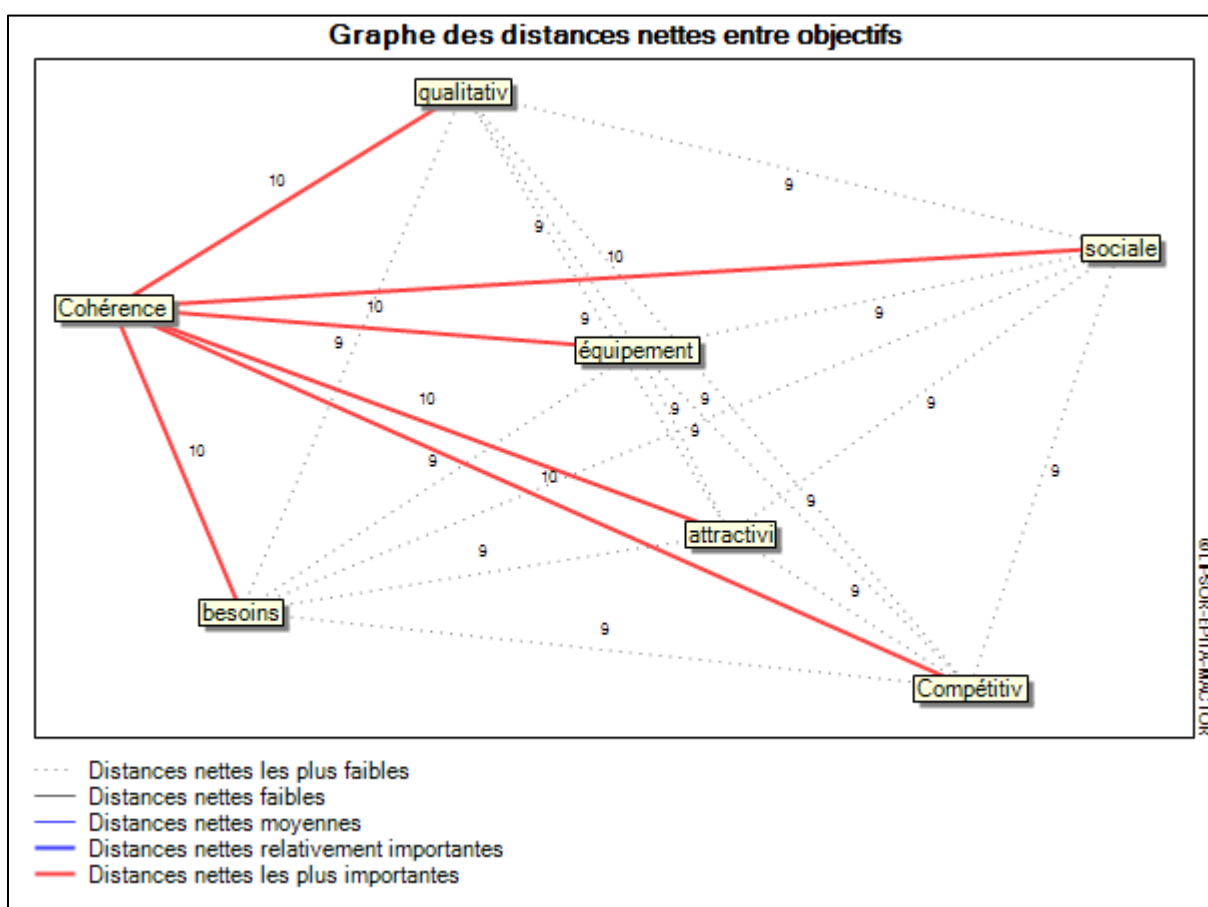
Deux acteurs peuvent avoir entre eux des positions convergentes sur certains objectifs et divergentes sur d'autres objectifs. Leur position est alors ambivalente (Module d’aide dans le logiciel Mactor). Autrement dit, deux acteurs ont une ambivalence si ils sont en accord sur

certaines objectifs mais en désaccord sur d'autre, cependant, dans notre cas, le désaccord sur les objectifs du projet n'existe pas, ainsi, **l'ambivalence entre les acteurs est nulle.**

Distances nettes entre objectifs :

Une autre manière de visualiser la convergence entre les acteurs sur les objectifs est de construire le graphe de distance nette entre objectifs, tel que celui-ci *permet de repérer les objectifs sur lesquels les acteurs sont positionnés de la même façon (en accord ou en désaccord). Plus les objectifs ont des liens importants, plus la position des acteurs converge sur ces objectifs* (Module d'aide dans le Logiciel Mactor). Ce graphe est construit à partir des matrices de convergences et de divergences d'ordre 2.

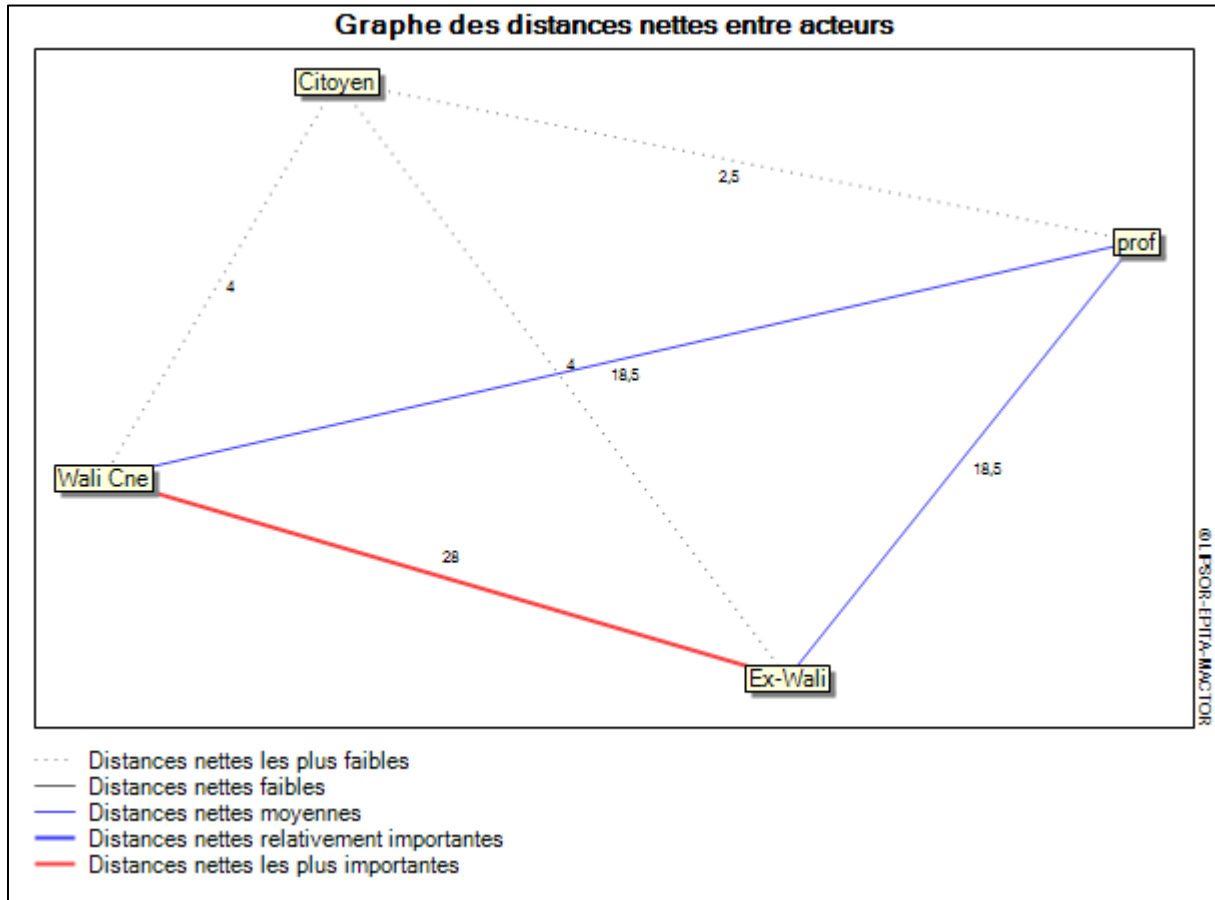
Dans notre cas nous obtenons le graphe suivant (graphe 9):



Graphe 8 Graphe des distances nettes entre objectifs du PMMC. (Auteur)

Distances nettes entre acteurs :

Le graphe des distances nettes entre acteurs effectue un bilan sur la position relative des acteurs (Module d'aide dans le logiciel Mactor), ainsi, dans notre cas nous obtenons le graphe suivant (Graphe 10) :



Graphe 10 Graphe des distances nettes entre acteurs du PMMC. (Auteur)

D. Synthèse partielle N°2

Notre objectif dans l'utilisation du Mactor était l'analyse des jeux d'acteur pour savoir si les convergences et divergences des visions étaient une des causes de défaillance du projet, cette utilisation nous a conduits à des résultats qui peuvent être synthétisés dans les points suivants :

- ✓ Les acteurs les plus influents dans le projet sont les walis par leur positionnement politique et le portage qu'ils peuvent avoir et qui constitue un des éléments les plus importants dans un projet urbain, mais aussi par leur force d'action en utilisant le moyen de la décision qui n'est souvent pas remise en question. Cependant, « *Dire qu'un acteur pèse deux fois plus qu'un autre dans le rapport de force global, c'est implicitement donner un poids double à son implication sur les objectifs qui l'intéressent* » (Module d'aide dans le logiciel Mactor), ainsi, l'implication de ces acteurs est un élément clé pour le succès du projet.
- ✓ Les objectifs du projet réunissent les acteurs du projet de manière positive et favorable, tel qu'ils ne reçoivent pas de désaccord de la part des acteurs ;
- ✓ Les objectifs sociaux du projet réunissent plus d'acteurs autour d'eux ;
- ✓ Une grande convergence est à noter entre les acteurs du projet, Cependant, une convergence à elle seule ne suffit pas, il faut que la mobilisation et la mise à disposition des moyens soit de rigueur.
- ✓ L'acteur le plus écarté dans le projet est le privé mais aussi il est le plus dépendant ainsi, il constitue le maillon le plus faible du jeu d'acteurs. Malgré le potentiel d'influence

qu'il peut exercer ainsi que la convergence de ses objectifs avec ceux des autres acteurs, il est écarté du projet. Ceci peut être (est) une des causes de la lenteur de réalisation et les défaillances de mise en œuvre vu que le financement du privé et sa capacité d'investissement (qui constitue sa grande force) peut faciliter et améliorer la mise en œuvre du projet.

- ✓ Le citoyen est un acteur influençant le projet mais aussi les autres acteurs cependant, son implication et sa participation dans le projet reste à confirmer par l'enquête que nous avons effectuée.

En addition, c'est l'étude de la stratégie des acteurs qui détermine leurs comportements potentiels vis-à-vis du projet, l'attitude des acteurs peut être en faveur du projet ou en désaccord avec ses objectifs, tout en étant un acteur *actif, passif ou indifférents*²³⁶, l'acteur peut être un *partisan, un convaincu, un sceptique, un opposant un indifférent ou un exclu*²³⁷.

Ces attitudes ont été définies de plusieurs manières et peuvent aussi prendre l'apparence de comportements constituant la théorie des 5C. C'est les 5 attitudes possibles que peuvent avoir les acteurs qui peuvent influencer le déroulement du projet : Compétition ; Cohabitation, Coordination, Coopération, Complémentarité. Cependant, nous nous sommes référés à l'observatoire universitaire de la ville et du développement durable²³⁸. Ainsi, dans le cas du PMMC, nous avons reconstruit les attitudes de ses acteurs et nous les avons classées comme suit :

Tableau 47 Les attitudes des acteurs du PMMC (Auteur)

Attitudes	Acteurs PMMC
<i>Partisan</i> : qui est en faveur du projet et prêt à se mobiliser et à s'impliquer.	Walis, Professionnels, directions
<i>Convaincu</i> : qui sont pour les objectifs du projet mais ne s'implique pas et ne se mobilise pas.	/
<i>Sceptique</i> : ceux qui se méfient du projet puisqu'ils ne sont pas informés et ne savent pas comment il a apparue et si ce n'est pas des actions « <i>pour faire passer la pilule</i> ».	Les Habitants et les associations
<i>Opposant</i> : Ceux qui sont contre le projet et ses objectifs ou certains de ses composantes et sont prêt à se mobiliser pour le faire échouer.	Certains habitants sont indifférents, d'autres en colère et opposants à cause de leur exclusion. ²³⁹

²³⁶ L'observatoire universitaire de la ville et du développement durable (VILLEDURABLE.ORG) In <http://villedurable.org/guide-de-gestion-de-projets-urbains/principes-strategiques-pour-la-gestion-de-projets-urbains/les-acteurs-du-projet-urbain-et-leurs-roles/>

²³⁷ Ibid.

²³⁸ Ibid.

²³⁹ Voir MOUHOUBI N, SASSI BOUDEMAGH SOUAD (2015). « Les effets de la “non-participation du public” dans les grands projets urbains. Cas du projet de modernisation de Constantine », in GIS Démocratie et

<i>Indifférents et exclu</i> : pour des raisons diverses, certains acteurs deviennent indifférents et les objectifs du projet ou le projet en lui-même ne les intéressent pas.	
--	--

Ces comportements définissent quelque part les décisions à prendre, cependant, ces décisions devront (institutionnellement parlant) être partagées par l'ensemble des acteurs à savoir : le wali et ses différentes directions représentant le pouvoir exécutif, le P/APW et l'assemblée populaire de wilaya constituée d'élus ainsi que la société civile. Tout en sachant que l'APW est composée d'individus venant de différents horizons aussi bien culturels que professionnel ou social²⁴⁰.

Enfin, nous pouvons dire que les acteurs du PMMC n'ont aucune divergence vis-à-vis des objectifs de ce dernier, et que, au contraire, ils convergent tous de manière positive et en faveur du projet. Ce résultat nous a poussés à nous poser la question du pourquoi ?

Tant que tous les acteurs sont en faveur du projet, pourquoi alors celui-ci est-il en état d'échec ? La recherche des degrés d'implication ainsi que les moyens de décision et d'action des acteurs nous a éclairés partiellement à ce sujet. En effet, c'est le degré d'implication qui pose problème. Les acteurs ne sont pas tous impliqués de manière à permettre un bon déroulement du projet et ceci est dû essentiellement à leurs moyens d'actions et d'influence sur le projet.

7.4.1.2. La participation citoyenne dans le PMMC

A. Objectifs, contexte et limite de l'enquête

L'objectif de cette enquête, qui se rapporte directement à **La dimension de la participation dans le PMMC**, est de déterminer les limites de la participation dans le projet ; Ses entraves et les solutions qui peuvent être adoptées (Indicateur 2.3.1.1 et Indicateur 2.3.1.2).

Cet objectif a conduit à la confection d'un questionnaire structuré en groupes de question comme suit :

Groupe 1. Questions liées aux informations générales sur les enquêtés à savoir le sexe et l'âge ;

Groupe 2. Questions ciblées, pour savoir si les enquêtés ont été informés de la stratégie du PMMC et de ses composantes ;

Groupe 3. Questions ciblées, pour avoir récolter les avis des enquêtés sur les résultats du PMMC ;

Participation, Actes des 4èmes journées doctorales sur la participation et la démocratie participative, Lille, 13 et 14 novembre 2015, ISSN 2271-7994, URL : <http://www.participation-et-democratie.fr/fr/node/2029/>

²⁴⁰ C'est une des raisons qui rend le partenariat et le consensus difficile à atteindre, en effet, « *Il n'y a pas de collaboration possible sans connaître et admettre l'existence de logiques différentes, ce qui implique la nécessité chez chaque partenaire de la conscience de la relativité de sa propre logique* » (VERBUNT G. 1998. p167). Voir aussi les difficultés de communication et le vocabulaire commun que nous avons déjà abordé dans le chapitre 3.

Groupe 4. Questions liées aux suggestions d'amélioration liées à la manière d'être impliqués dans ce type de projets « Meilleures pratiques selon la perception de l'enquêté ».

Ainsi, nous avons lancé cette enquête sur 300 habitants qui se répartissent entre les différentes communes du Grand Constantine à savoir : Constantine, El Khroub, Hamma Bouziane, Didouche Mourad, Ain Smara et la ville nouvelle Ali Mendjelli.

Cet échantillon est sélectionné de manière aléatoire pour qu'il soit représentatif des diverses couches de la société mais aussi des diverses tranches d'âge. En effet, au cours de cette enquête, nous avons questionné des vieux et des jeunes, des analphabètes et des universitaires, ...

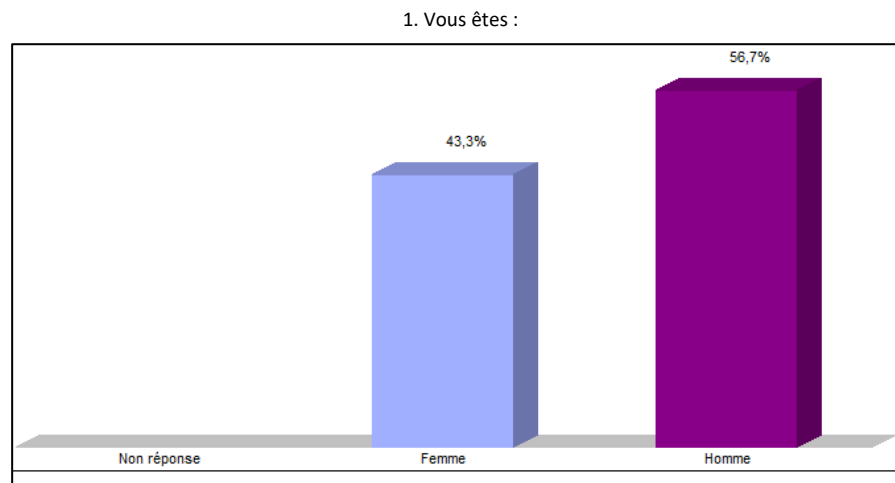
B. Résultats et discussions

Le questionnaire a été présenté à la population avec une brève présentation du projet pour qu'ils puissent se situer par rapport aux divers questionnements. Il a été conçu à l'aide du logiciel MODALISA qui aide non seulement à la conception de questionnaires mais aussi au traitement des réponses.

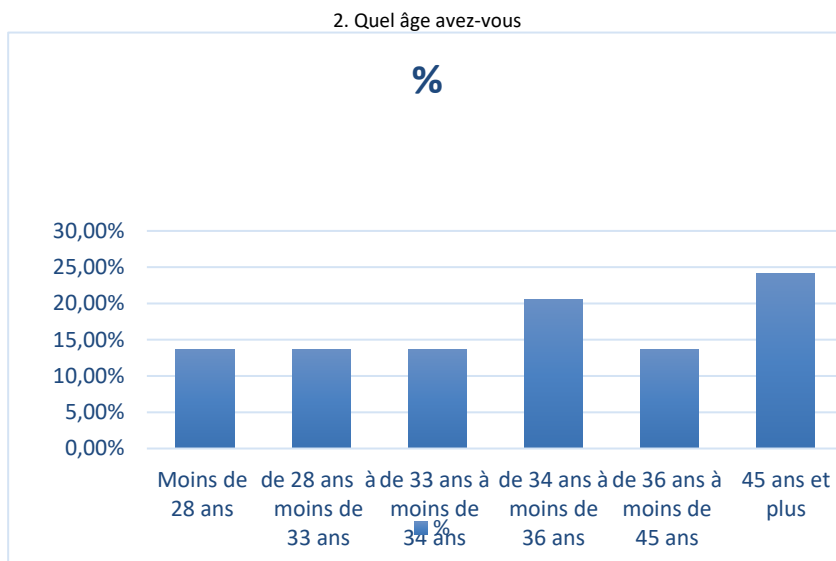
Ainsi les résultats de cette enquête sont repris comme suit :

Groupe 1. Questions liées aux informations générales sur les enquêtés à savoir le sexe et l'âge

Les enquêtés se répartissent entre les deux sexes avec une légère tendance masculine, vu que le questionnaire a été distribué dans les rues, les cafés, les cybers, les pharmacies et les espaces publics (jardins, espaces de jeux, ...).



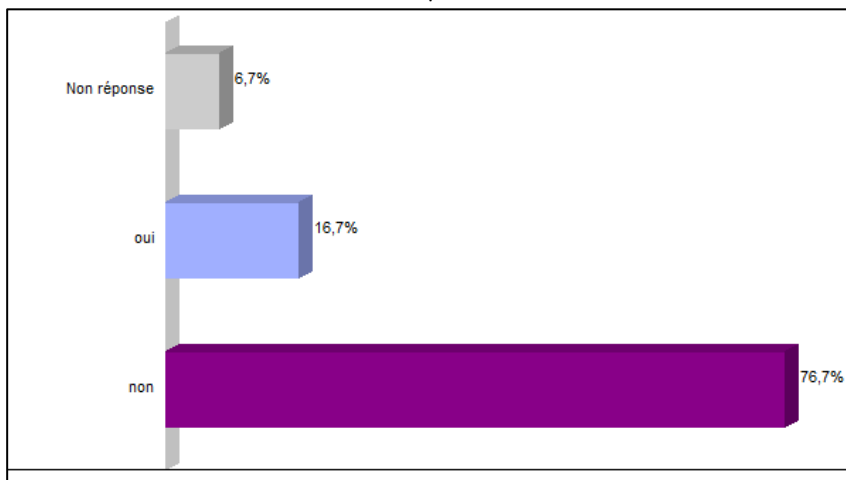
Notre enquête a touché des variétés de tranches d'âges avec des taux presque égaux et une légère tendance à la tranche d'âge entre 34 et 36 ans et la tranche de plus de 45 ans. Cette tendance est due au fait que nous avons concentré notre enquête dans les espaces publics et l'université et c'est ces tranches d'âge qui sont les plus rencontrées.



Groupe 2. Questions ciblées, pour savoir si les enquêtés ont été informés de la stratégie du PMMC et de ses composantes

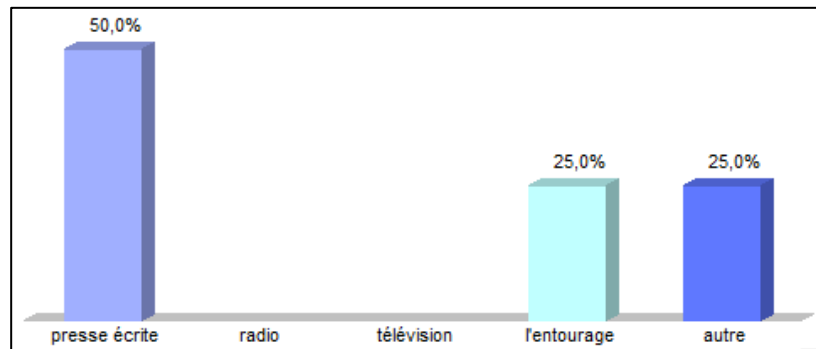
3. Avez-vous entendu parler du projet de modernisation de la métropole de Constantine (PMMC) ?

Cette question avait pour objectif de déterminer le niveau d'information de la population sur l'existence du PMMC. Les résultats obtenus démontrent que le PMMC n'a pas l'objet de diffusion. Ainsi, 76,7% (soit 230 personnes sur 300) des enquêtés n'ont pas entendu parler du PMMC et de ces projets.



4. Si oui, comment?

Pour les 16,7% des enquêtés ayant répondu positivement dans la question précédente à savoir s'ils ont déjà entendu parler du PMMC, 50% ont entendu parler du PMMC à travers la presse écrite, 25% ont entendu par l'entourage, qui est la communauté universitaire, architectes, professeurs d'université mais plus spécifiquement de la faculté d'architecture et d'urbanisme de l'université de Constatntine, et 25% restant affirment que c'est des écrits universitaires à savoir les publications d'articles, mémoires ou thèse liés aux PMMC.



5. quels sont les projets qui constituent le PMMC

Réponses différentes (4)	Effectifs	%
Non réponse	260	86,7 %
Pont géant, tramway, hôtels, ...	10	3,3 %
Pont géant. Tramway. Pôle universitaire	20	3,3 %
Tramway. Pont géant. Université. Téléphérique	10	3,3 %
Total	300	

Pour la constitution du PMMC, 86,7% (260 personnes) n'ont pas répondu à cette question, ceci du fait qu'ils n'ont pas pris connaissance du PMMC, pour ceux qui ont répondu qu'ils connaissent le PMMC, ils ont cité les projets de transport (tramway, pont géant et téléphérique) ainsi que le projet du pôle universitaire.

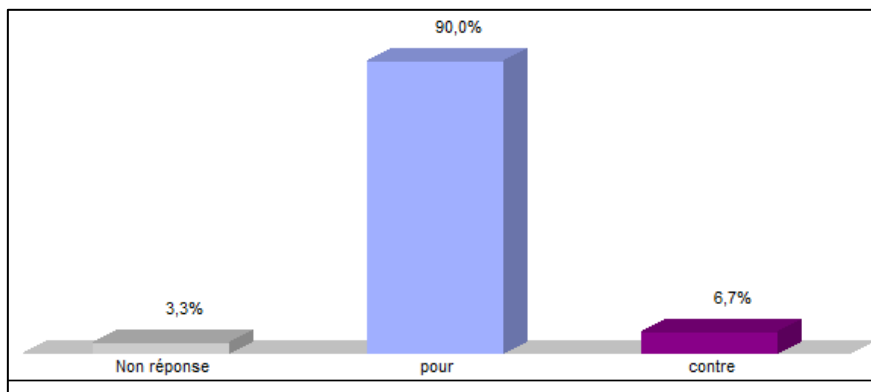
Ainsi, à travers ces résultats nous pouvons déduire que même si quelques personnes ont pris connaissance du projet, cependant, ils n'ont pas la vision complète de ses objectifs ni de sa constitution.

Groupe 3. Question ciblée, pour avoir l'avis des enquêtés sur les résultats du PMMC :

Après la présentation de l'objectif ultime du PMMC à savoir que « Le projet de modernisation de la métropole de Constantine veut moderniser et redonner à Constantine son statut de métropole »,

90% des enquêtés sont pour ce projet et pour sa mise en œuvre. Cependant, 6,7% des enquêtés sont contre le projet tout en justifiant leurs réponses.

6. êtes-vous pour ou contre ce projet ?



7. justifiez votre réponse

Pour ceux qui ont répondu OUI

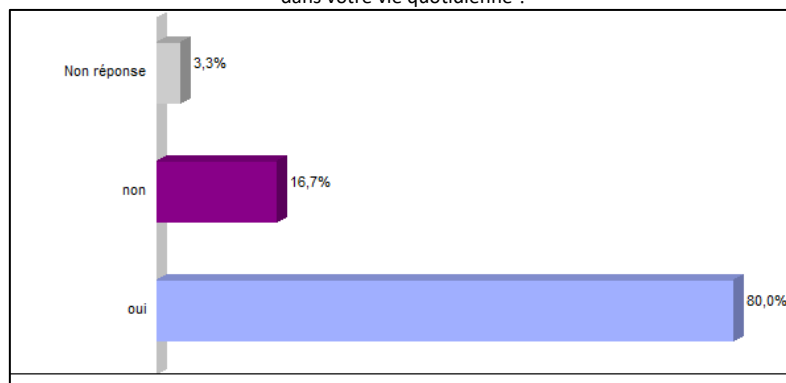
Ils justifient leurs réponses entre l'envie de voir leur ville modernisée et entrant dans les rangs des grandes villes dans le monde et l'envie de voir leur vie plus facile et plus améliorée mais aussi par amour pour leur ville.

Pour ceux qui ont répondu NON

Ils justifient leurs réponses par la non adaptation de la modernisation pour une ville comme Constantine, et cela puisque la ville de Constantine est une ville de patrimoine et / ou une ville qui a d'abord besoin d'être mise à niveau ensuite se moderniser.

La majorité des enquêtés (à 80%) affirment que les changements qui se sont produit à Constantine à travers le lancement de plusieurs projets sont bénéfiques pour leurs vies quotidiennes.

8. est-ce que les changements qui sont déjà concrétisés à Constantine sont bénéfiques dans votre vie quotidienne ?



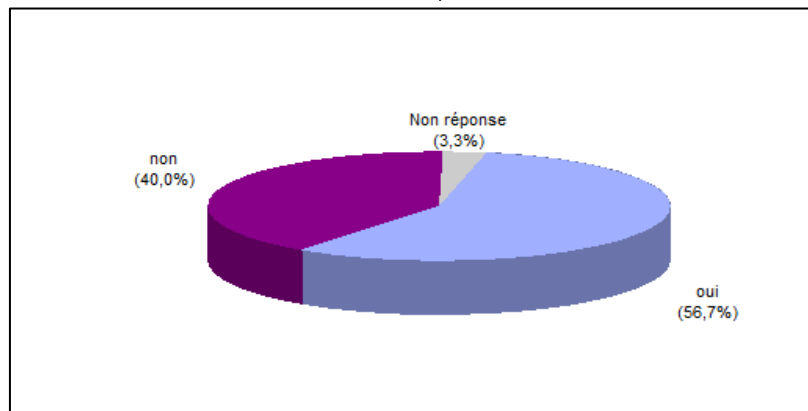
9. justifiez votre réponse

Leurs réponses ont été justifiées par l'amélioration uniquement du transport et par la facilitation des déplacements.

La population enquêtée se partage entre l'affirmation et la négation que le PMMC a apporté un plus à Constantine, à des taux légèrement différents. Pour ceux qui ont affirmé l'apport du PMMC, ils le situent uniquement dans le secteur du transport.

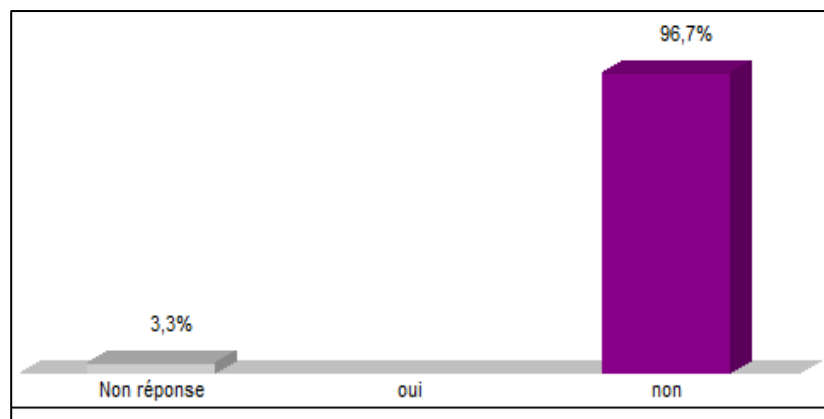
10. à l'heure actuelle ; croyez-vous que le projet de modernisation de la métropole de Constantine a apporté un plus pour Constantine ?

11. si oui, le quel ?



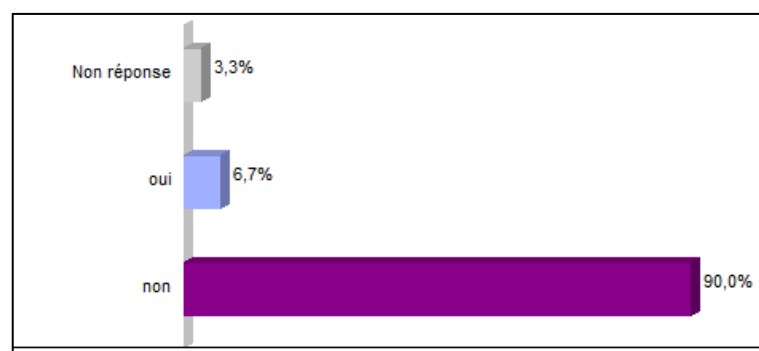
Après la présentation de tous les objectifs du PMMC, (Le PMMC a pour objectif de revaloriser l'image de la métropole, la moderniser et améliorer les conditions de vie des citoyens), la population enquêtée affirme à 96,7% que le PMMC n'a pas atteint ses objectifs, tel qu'ils vivent la ville et qu'ils ne voient pas ces objectifs concrétisés.

12. à l'heure actuelle, pensez-vous que le projet a atteint ces objectifs ?



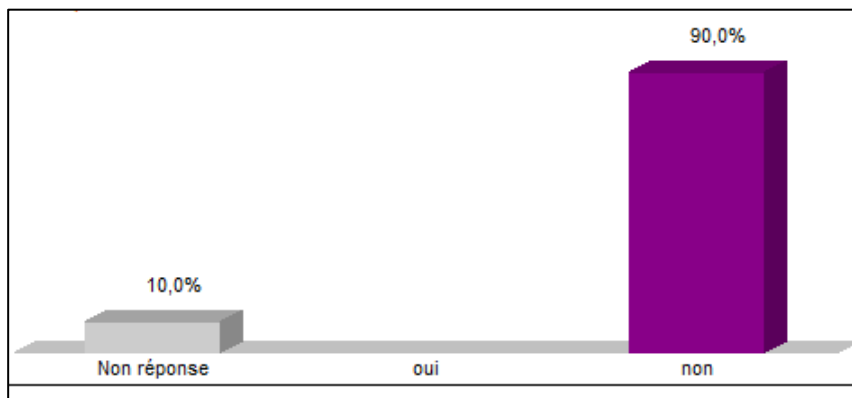
13. êtes-vous satisfait de ces réalisations

Après avoir pris connaissance des différents projets qui constituent le PMMC, La population enquêtée démontre sa **non satisfaction** vis-à-vis des réalisations du PMMC.



90% des enquêtés affirment ne pas avoir été impliqués dans l'élaboration de la stratégie du projet, et ceci est aussi confirmé par le fait qu'ils n'ont pas pris connaissance du projet, de sa stratégie et de ses composantes.

14. étiez-vous impliqué dans l'élaboration de la stratégie de ce projet ?



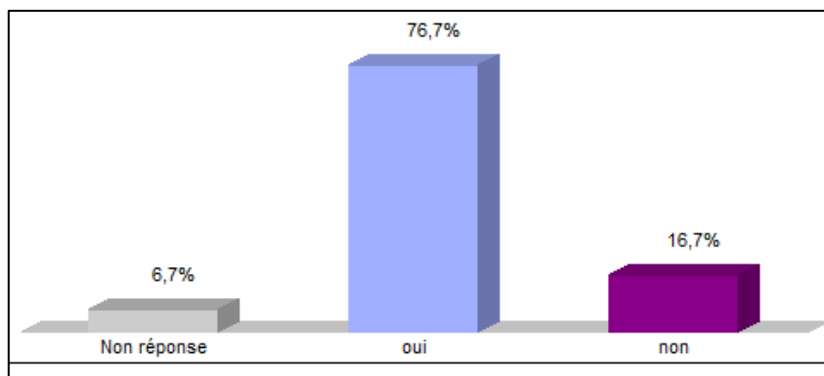
15. si oui, comment ?

Aucune personne des enquêtés n'était impliquée dans le projet ainsi, nous n'avons aucune réponse à cette question

Groupe 4. Question liées aux suggestions d'amélioration liées à la manière d'être impliqués dans ce type de projets.

Les résultats de l'enquête démontrent la disposition de la population et sa volonté à être impliquée dans ce type de projets.

16. êtes-vous disposé à être impliqué ?

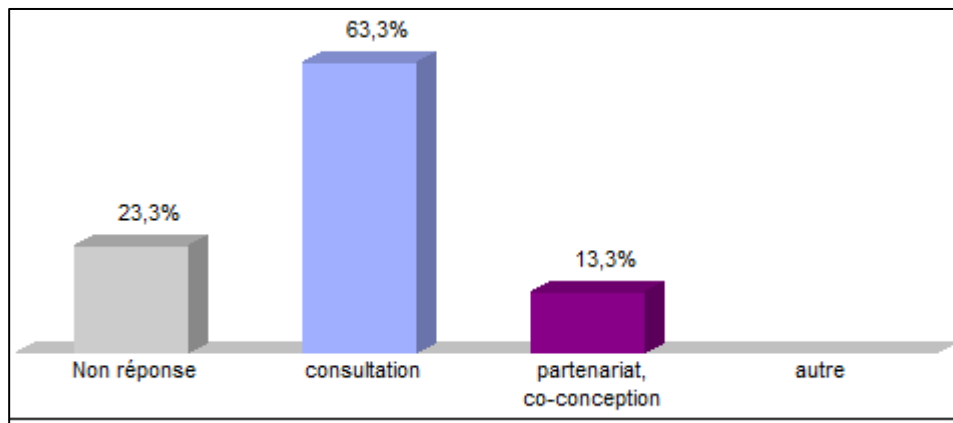


Pour les personnes qui ont répondu qu'ils ne sont pas disposés à être impliqués,

ils justifient leur réponse par la non confiance qu'ils éprouvent envers les responsables du projet et les responsables de la ville en disant « *de toute manière même si mon avis sera recueilli, il ne sera pas pris en considération, après tous je ne suis qu'un habitant* ».

Pour les personnes qui sont disposées à être impliquées, le moyen idéal pour eux (en majorité de 63,3%) est la consultation, cependant, un taux de 13,3% est disposé à une Co-conception et un partenariat dans ce type de projet.

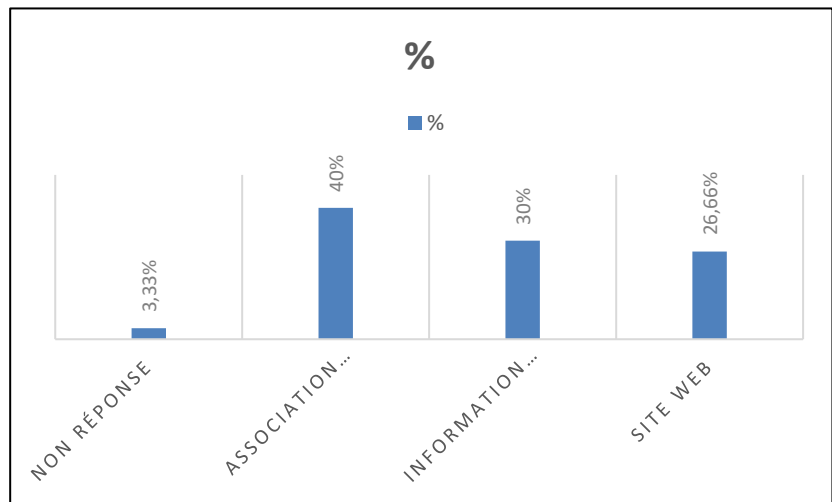
17. si oui, comment souhaitez-vous être impliqué ?



40% des enquêtés ont répondu que la meilleure manière d'être impliqué est la création de comité de quartier et d'association qui doivent remplir leur rôle de représentant et de délégation.

30% des enquêtées ont affirmé que la sensibilisation et l'information et pour 26,66% des enquêtés se penche vers la création de site web pouvant assurer tant la diffusion de l'information que l'implication et la récolte des avis de la population.

18. à votre avis, quelle est la meilleure manière de vous impliquer ?



19. donnez votre avis sur le projet de modernisation de la métropole de Constantine

Les avis recueillis lors de cette enquête sur le PMMC, sont divergent, les plus pertinents et récurrents se formulent comme suit :

- « *Le PMMC est un projet AMBITIEUX MEME TRES AMBITIEUX cependant il peut être irréaliste* »,
- « *Le PMMC est venu en avance puisqu'avant de lancer ce projet il faut d'abord inculquer la culture de grand projet en Algérie et dans les mentalités des citoyens* »,
- « *Le PMMC est un rêve, il ne peut être réalisé* »,
- « *Le PMMC est un grand espoir pour Constantine, mais le retard de réalisation tue l'espoir !* »

C. Synthèse partielle N°3

Les résultats de cette enquête peuvent être synthétisés dans les points suivants :

- Le PMMC n'a pas été sujet de diffusion et la population n'a pas pris connaissance de son existence ;
- Le peu de personnes ayant pris connaissance du projet, l'ont fait par l'entourage et par le biais de l'université, à croire que le PMMC n'est qu'un cours donné au sein de l'université ;
- La population connaît la majorité des projets en cours de réalisation, et ceux qui font partie du PMMC, cependant elle ne sait pas que ces projets font partie d'une stratégie urbaine sous forme de Grand Projet Urbain PMMC ;
- La population (enquêtée), après avoir pris connaissance des objectifs du projet (que nous leur avons présentés), sont en grande majorité pour sa mise en œuvre et pour sa réalisation ;
- Pour la population enquêtée, le PMMC n'a pas réellement apporté un plus pour la ville, mis à part dans le secteur de transport, aucun changement n'a été observé ;

- L'enquête révèle et confirme le fait que la population n'a pas été impliquée dans le projet même si celle-là exprime sa volonté et sa disposition à être impliquée ;
- La confiance entre les élus et responsables ainsi que la population est très faible, cette dernière ne croit pas à la force de son avis. Ainsi, nous pouvons dénoter la sous-estimation de l'importance et de la position de l'habitant mais aussi la non prise de conscience que cet Habitant peut et doit être un acteur à part entière dans sa ville ;
- Les Meilleurs pratiques selon la perception des enquêtés sont liées généralement à la création de comité de quartier et d'association renforçant ainsi la représentation et la délégation, la sensibilisation et l'information à travers les diverses méthodes notamment la création de site web ;
- Enfin, la population démontre un espoir dans les réalisations et la modernisation de leur ville même si le PMMC représente pour eux un rêve irréalisable.

En addition à cette enquête, l'exploitation du contenu de documents et de journaux nous a éclairés sur la réalité de la participation citoyenne dans le projet urbain de Constantine. Dans le chapitre précédant nous avons réunis les divers articles de presse qui parlent du PMMC, nous avons déduit que le projet n'a pas fait objet de grande médiatisation, ainsi, ceci va de pair avec notre enquête qui révèle que le citoyen n'a pas été informé de la stratégie et du projet en lui-même. L'information qui est la première étape dans la participation qui est aussi très importante, n'a pas été mise en œuvre. Pour démontrer cette importance, n'allons pas loin, rappelons les luttes et manifestation qui ont eu lieu dans le projet de tramway de Constantine, un des divers projets du PMMC, due à une mauvaise communication de la part des pouvoir décisionnel qui n'ont pas consulté ni impliqué le citoyen dans le choix du tracé de la ligne.

Ceci a provoqué des réactions de contestation et de remise en cause de la légitimité des études de faisabilité en termes d'acceptabilité du projet. En effet, l'opposition forte des citoyens à ce tracé n'a pas uniquement conduit à son changement mais il faut noter la perte de temps et d'argent pour réajuster et modifier le tracé. Cette perte aurait pu être anticipée si le citoyen a fait objet d'enquête ou de consultation dans les phases amont du projet et si la communication a été manager.

De plus, la participation dans le PMMC a fait objet de plusieurs critiques dans la presse, tel que plusieurs journaux, dont nous pouvons citer El Watan, ont critiqué le fait que la population a été écartée et n'a pas été associée à l'élaboration du projet ; arrivé même à dire que le projet urbain comme *étant une démarche n'est rien qu'une étiquette collée sur le postérieur du PMMC* (LABII B. EL WATAN, 22 juillet 2009).

À travers l'exploitation du contenu, nous avons aussi déduit que les autorités publiques à leur tête l'ex Wali de Constantine, porteur et initiateur du projet, dénoncent en accusant *la non adhésion de la société civile d'être une contrainte à la réalisation des projets du PMMC dans les temps* (le Soir 07/11/2007, Annexe 4). Cependant, ***comment peut-on adhérer à une stratégie sans en connaître l'existence ?***

Nous pouvons conclure ainsi que la participation est dans un niveau passif²⁴¹ (Indicateur 2.3.1.1) et le degré de la participation citoyenne ne dépasse pas le premier degré à savoir l'information (Indicateur 2.3.1.2). Mais aussi dire que le facteur manquant essentiellement dans le projet et qui a impacté tant le marketing que la participation citoyenne est la diffusion de l'information et la médiatisation. En effet, le citoyen n'étant pas informé de la stratégie du projet ni appelé à s'impliquer ne peut s'impliquer mais aussi la ville ne peut attirer des investisseurs pour la création de partenariats vue que le projet n'est pas mis sous les projecteurs.

7.4.2. Niveau opérationnel

Pour la Dimension de participation citoyenne dans le PMMC, nous avons effectué un travail plus pointu dans le niveau opérationnel en prenant comme cas d'étude l'opération d'amélioration urbaine. Ce travail a été effectué dans le cadre d'une session d'APW de la wilaya de Constantine (Avril 2014) en intégrant l'équipe de la commission d'aménagement du territoire et de l'urbanisme de la wilaya et nous avons effectué une enquête sous forme de questionnaire qui a porté sur 100 habitants.

Pour passer de la dimension stratégique à la dimension opérationnelle, l'échelle sera réduite à une opération entrant dans le programme du projet de modernisation de Constantine qui aura pour effet de démontrer l'importance du management opérationnel.

Parmi les composantes du PMMC, figurent les opérations d'amélioration urbaine qui s'étendent sur plusieurs quartiers de la ville, elles ont été entreprises tout au long du programme quinquennal 2010-2014 et ont comporté l'intervention sur plusieurs lots relatifs à l'assainissement, l'aménagement, la voirie et l'éclairage public. Ces opérations ont dénoté des carences aussi bien en matière de gestion, de conception que de mise en œuvre et exécution, que nous allons mettre en lumière en se basant sur les enquêtes effectuées dans ce sens.

Il y a eu une absence de médiation urbaine et de concertation qui auraient permis de réussir la participation citoyenne. Il nous a été permis de constater, à travers les enquêtes, qu'au niveau des opérations d'amélioration urbaine entreprises, les problèmes relèvent de deux causes majeures : la confusion des rôles et l'absence de coordination entre les intervenants en premier lieu, et l'absence de concertation et la non-participation citoyenne en second lieu.

7.4.2.1. Organisation des acteurs

Le tableau suivant regroupe les acteurs qui sont impliqués dans les opérations d'amélioration urbaine et leurs rôles ;

Tableau 48 acteurs institutionnels des opérations d'amélioration urbaine dans le cadre du PMMC (Sassi Boudemagh S s/d (2014). « Amélioration urbaine et espaces publics, évaluation et perspective » session normale APW Constantine, rapport de la commission aménagement urbain et urbanisme, Avril 2014)

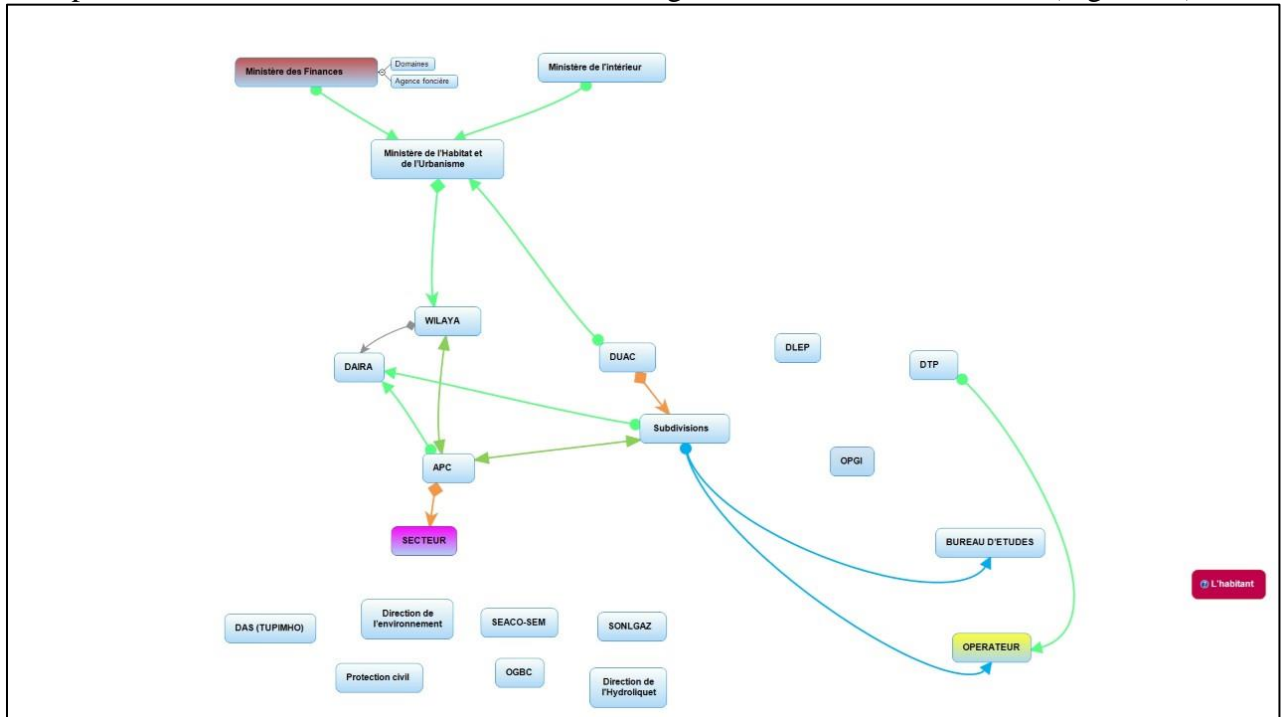
Institution & statut	Type d'action	Partenaire
Ministère des Finances	Récupération des biens vacants abandonnés par les colons	-Domaines -Agence foncière

²⁴¹ Revoir chapitre 2 où les degrés de la participation et ses niveaux sont expliqués.

Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme	Promulgue les lois et instruments d'urbanisme et de l'aménagement du territoire	Wilaya
WILAYA (Collectivité publique territoriale)	-Fixe le périmètre d'action de réhabilitation ; -Désigne l'opérateur ;	DAIRA&DLEP, OPGI ; DUC ; APC.
DAIRA	-Coordination administrative	Wilaya
OPERATEUR	-Intermédiaire désigné par décision du wali pour gérer l'opération de réhabilitation -engage le bureau d'étude -engager le contrôle technique du CTC	Wilaya
BUREAU D'ETUDES	-Procéder au diagnostic des immeubles ; -élaborer les études et proposer les solutions ; -évaluer les travaux de réhabilitation et préparer le cahier des charges pour la consultation des entreprises -Suivre et contrôler les travaux de réhabilitation	DUC DLEP OPGI APC
DLEP	-Maitre de l'Ouvrage des opérations de réhabilitation Equipement et Logement	OPGI APC BET Entreprise
APC (Collectivité territoriale de base Composée de plusieurs directions et services)	-Aménagements, jardins, espaces publics, travaux de réfection VRD, assainissement, éclairage public -Démolition, nettoyage, gestion des déchets -Etablissement de la fiche technique programme Blanche Algérie, TUP-HIMO	-subdivisions Travaux Publics, DLEP
Direction de l'environnement(DE)	Sensibilisation et protection de l'environnement Gestion des déchets et des espaces verts	APC
Société de l'Eau (SEACO-SEM)	Gestion des services publics des eaux potables et d'assainissement	APC DUC
SECTEUR (Arrondissement relevant des services de l'APC)	Etablissement des fiches techniques	APC BET Entreprise
Office de Promotion et de Gestion Immobilière(OPGI)	Gestion et promotion de son parc immobilier	APC DLEP BET &Entreprise
DUC	-Maitrise d'ouvrage de l'Amélioration urbaine -Etablissement des fiches techniques pour l'autorisation du programme ;	Wilaya APC

	-Etablissement du cahier de charge pour lancement des études et suivi du projet ; -Collaborer avec le maitre de l'œuvre pour le lancement de la réalisation des travaux du projet.	services des collectivités locales BET Entreprise
Direction de l'action sociale et de solidarité(DAS)	Gestion de l'EPIC Algérie blanche, répartition du budget alloué aux collectivités locales	APC Secteur

La représentation de ces acteurs dans un schéma organisationnel est comme suit (Figure 60) :



Legend	
■	Relation existante
■	Relation non existante mais qui doit l'être
■	Relation existante à sens unique mais qui doit être à double sens
■	Acteur manquant
■	Appartenance
■	Acteur inactif

Figure 60 organisation des acteurs dans les opérations d'amélioration urbaine. (Ibid. traitement auteur)

Synthèse partielle N°4

A travers l'analyse de ces acteurs et leur intervention réelle sur le terrain, la constatation de l'absence de coordination (Indicateur 2.1.7) mais aussi de coopération est à dénoter et confirment les propos que nous avons recueillis lors de nos enquêtes²⁴², l'habitant qui est un acteur essentiel se trouve totalement écarté de ce processus. Cette constatation se résume dans les points suivants :

²⁴² D'après Entretien N°2-1 question 11, Entretien N°3-1 question 5 et 7

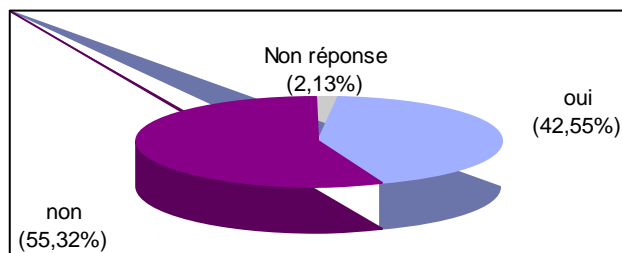
- Les relations entre les acteurs se font de manière anarchique et non en réseau pour pouvoir produire **la bonne coordination**.
- Cette organisation est caractérisée par l'anarchie et l'absence de coordination entre les organismes, aussi un des points les plus flagrants est l'absence de l'**habitant** en tant qu'acteur.
- La division des secteurs administratifs cloisonnés et répartition compartimentée des tâches.

7.4.2.2. La concertation et la participation des habitants

Pour la part de la participation citoyenne de ces opérations, une enquête a été effectuée sur 100 habitants qui sont répartis sur plusieurs quartiers de la ville de Constantine et sur sa périphérie ; les plus présents sont les habitants de Sidi Mabrouk, Zouaghi, Bab El Kantra, Hamma Bouziane ainsi que Ali Mendjelli. Les résultats de cette enquête sont synthétisés comme suit :

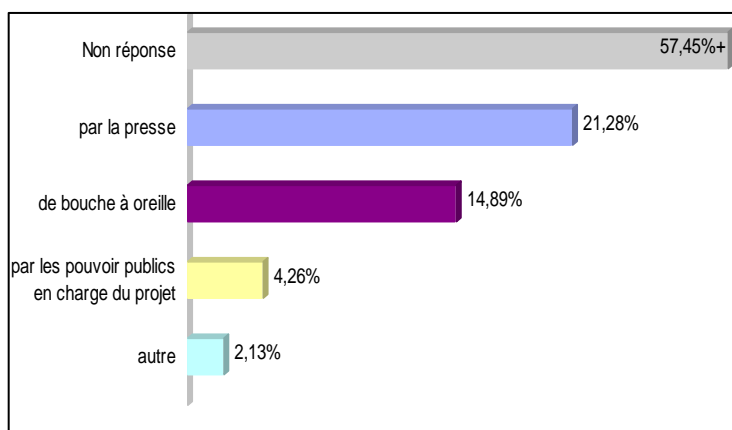
Etes-vous informé du projet d'amélioration urbaine de votre quartier ?

- Les opérations d'amélioration urbaine n'ont pas fait l'objet d'une grande information de la population (55,32 % des enquêtés ignorent l'existence du projet d'amélioration urbaine dans leurs quartiers).

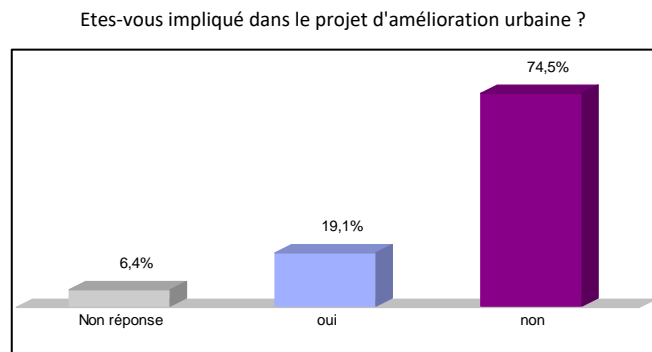


- Parmi ceux qui sont informés du projet d'amélioration urbaine, 21,28% l'ont appris par le biais de la presse, 14,89% de bouches à oreilles à travers les discussions ; 4,26% par les pouvoirs publics en charge du projet (cela s'explique par leurs appartenances au comité de leur quartier) enfin, 2,13% l'ont appris par un autre moyen, celui de l'observation directe lors des travaux d'amélioration (cette information nous a été donnée par les enquêtés).

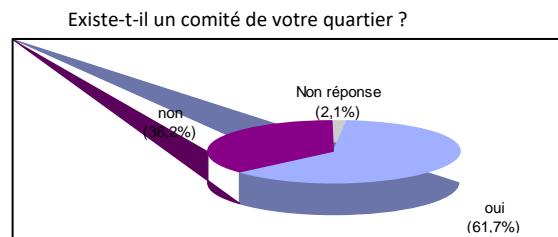
Si oui, comment avez-vous été informés ?



- Mais aussi n'a pas impliqué les habitants (74,5% des enquêtés ont répondu qu'ils ne sont pas impliqués dans le projet d'amélioration). Ceci prouve que les habitants n'ont pas été concertés lors de l'élaboration et la réalisation du projet.



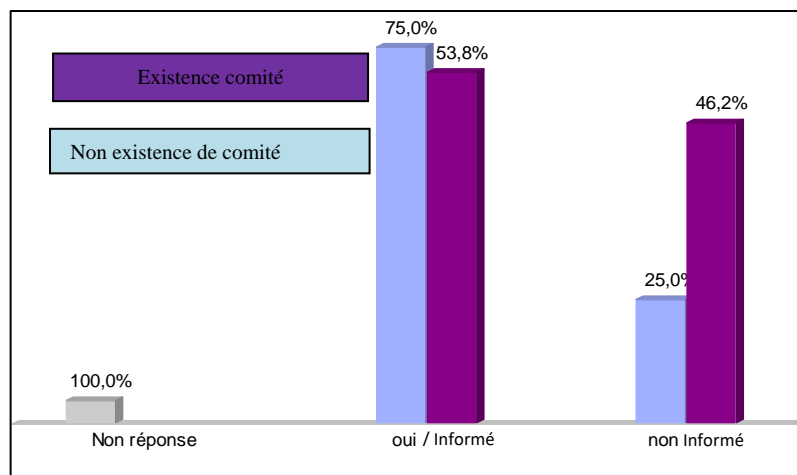
- L'existence du comité de quartier (61,7% affirment l'existence d'un comité dans leurs quartier) ; mais qui n'est pas actifs, ne fait pas la médiation et ne prend pas en charge l'implication de l'habitant dans les projets.



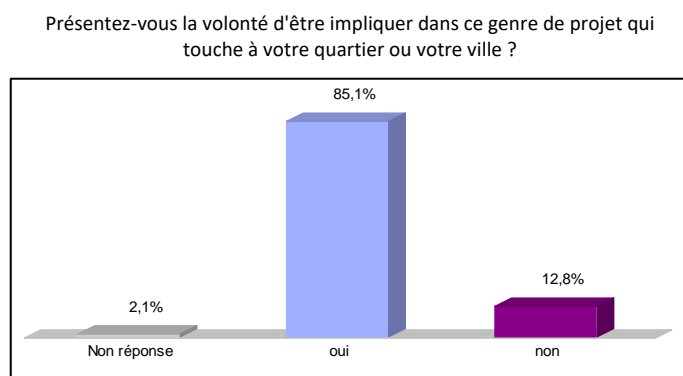
- Alors, Pour savoir si l'existence de comité de quartier facilite l'information des habitants au sujet des projets, nous avons dressé le graphe suivant ;

Ceux-ci affirment que même si le comité de quartier existe, les habitants ne sont pas tous (ou en grande partie) informés ;

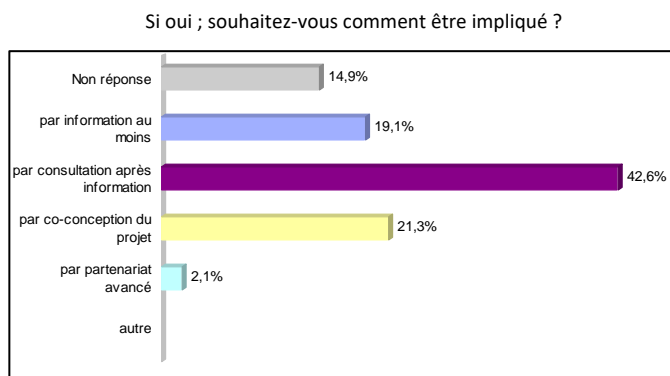
Ceci laisse comprendre que les comités de quartiers ne sont pas informés eux même des projets ou bien qu'ils n'en fassent pas part aux habitants.



- Les habitants présentent en grande majorité la volonté d'être impliqués dans les projets, ils ne veulent pas uniquement être informés (Les enquêtés présentent en grande partie (85,1%) la volonté et l'intérêt à être impliqués dans les projets) ;

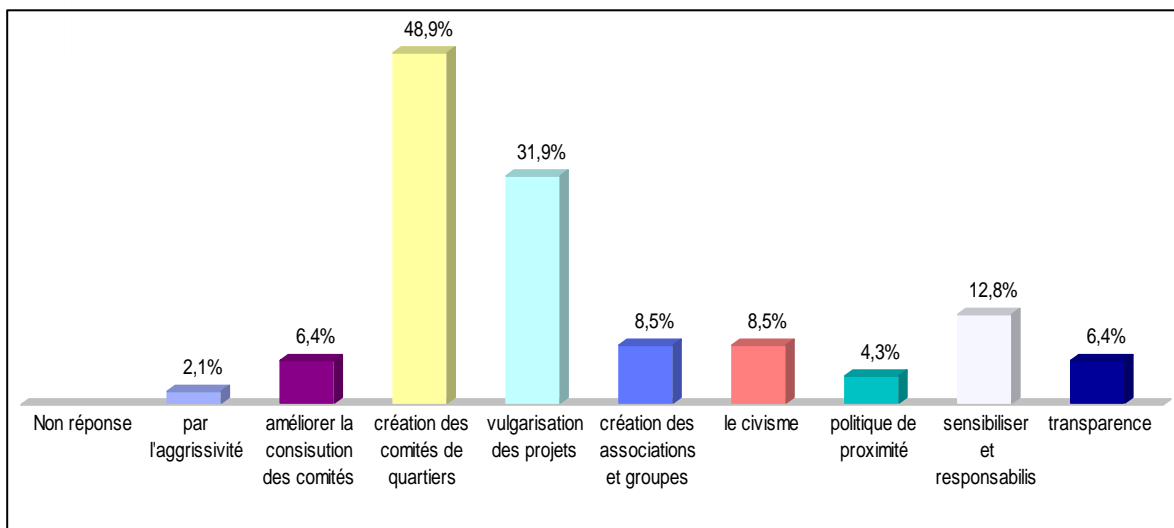


- Ils sont prêts à s'impliquer davantage à travers toutes les manières possibles (pas consultation ; Co-conception et même partenariat).



- Les enquêtés affirment en grande partie (48,9%) que la meilleure façon de créer un dialogue et concrétiser une concertation réussie est la création de Comité de quartier mais aussi lui donner plus de pouvoir et de prérogatives et améliorer sa constitution ; l'information et la vulgarisation des projets avant leur élaboration et leur réalisation semble aussi être un facteur que les habitants croient pouvoir aider dans la concertation et dialogue entre les pouvoirs publics et l'habitant.

A votre avis comment créer un dialogue entre décideurs de projets et vous en tant qu'habitant ?



L'agressivité a été donnée comme une façon de se faire entendre par les pouvoirs chargés des projets, uniquement 2,1% des enquêtés ont donné cet avis et leurs justificatifs est qu'ils sont totalement désespérés à cause de l'inexistence totale (pour eux) de la concertation.

Synthèse partielle N°5

À travers cette enquête plusieurs points constants sont à retenir :

- L'absence d'impact positif de l'amélioration urbaine sur les quartiers et sur l'implication des citoyens.
- La caducité des actions et des opérations,
- Un taux très élevé d'insatisfaction, sur 100 questionnés 93% ont exprimé leur insatisfaction quant à la qualité des travaux d'amélioration urbaine ayant touché leur quartier, reconnaissant les problèmes : de qualification et de compétences, d'inachèvement,

- L'absence de la qualité dans les résultats des travaux d'aménagements
- L'insatisfaction des habitants quant à leur environnement et au résultat de l'amélioration urbaine sur leurs quartiers
 - La non-appropriation des espaces aménagés
 - La non-adhésion de la société civile, sentiment d'inconfort, d'insécurité, de malaise et de grande frustration,
 - La participation est faussée détournée par une mauvaise représentativité, les présidents d'association de quartier qui n'ont pas de crédibilité et ont des agissements personnels.

Et à travers l'analyse de contenu et l'observation sur le terrain, nous déduisons que, sur le niveau opérationnel, la réalisation des opérations d'amélioration urbaine dénote les points suivants :

- L'inexistence des cahiers des charges élaborés par la maîtrise d'ouvrage
- Le découpage spatial en zones non structurées et incohérence des interventions
- La séparation entre traitement de l'espace et traitement des questions sociales
- Paradoxe : Les entreprises retenues pour la réalisation des travaux d'aménagement répondant administrativement aux critères de sélection/ médiocrité de l'exécution des travaux. Carence du suivi technique de la réalisation de la part du BET et du MO
- Lorsqu'au cours de l'exécution des travaux des problèmes d'assainissement surgissent ou sont mis à jour, les services de la SEACO ont des réactions très lentes et leur intervention tardent à avoir lieu ralentissant l'avancement des travaux d'aménagement en cours, conséquence : dépassement de délais puisque normalement ces opérations d'amélioration sont inscrites dans le programme quinquennal 2010-2014, alors qu'en avril 2015, 49% de ces opérations sont en cours de lancement (Figure 61) ;

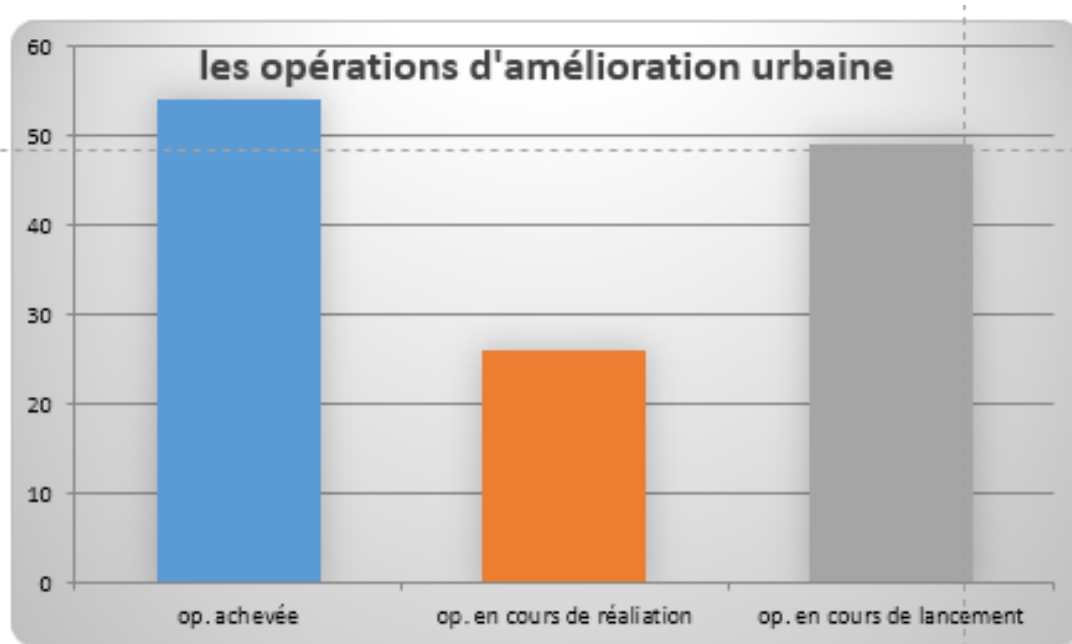


Figure 61 Les opérations d'amélioration urbaine (Bilan sur l'amélioration urbaine. Dossier présenté par la commission Aménagement du territoire et urbanisme APW session Avril 2014. Traitement auteurs)

- La non-durabilité des actions et des opérations, tel que plusieurs opérations ont été refaites et ce par manque de qualité de réalisation qui induit à leur non-durabilité. Plusieurs exemples sont à noter : les murs de soutènement qui ont été réalisés dans le

cadre de l'amélioration urbaine et qui sont soit en ruine soit détériorés à cause des infiltrations des eaux, les pavages et les trottoirs qui commencent à montrer des signes de détérioration, les escaliers refait et qui sont déjà dans un état déplorable et donne une image de vieille construction en ruine.... etc.

- L'inexistence de coordination entre les acteurs et les travaux en eux même (Indicateur 2.1.7), à l'image l'exemple le plus répétitif qui est la destruction des pavages et des trottoirs neufs puisque les réseaux ne sont pas installés ou reliés et ceci revient au manque d'information, communication et de coordination entre les acteurs de la ville.

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons exploré les divers indicateurs relatifs aux deux dimensions de partenariat public privé et de la participation tant des acteurs que des citoyens dans le PMMC, nous avons confirmé à travers l'utilisation de l'outil Mactor en combinaison avec d'autres outils d'investigation (enquêtes, questionnaires, entretiens) que les acteurs du projet ne sont pas divergés vis-à-vis de ses objectifs et que au contraire leurs visions convergent. Cependant, le fait que certains acteurs clés aient été exclus du processus du projet à savoir les habitants (ce qui a été confirmé par les enquêtes menées sur les deux niveaux stratégique et opérationnel) et le privé justifie partiellement ainsi l'échec du projet. Ceci suggère la recherche d'autres sources de défaillance, qui amène à évaluer le projet sous l'angle de la prospective.

Ainsi, ce chapitre nous a permis de faire état de l'échec du projet dans certaines de ses dimensions, et le chapitre suivant nous éclairera sur les facteurs d'échec restants.

Chapitre 8 évaluation du PMMC sur le plan de la prospective

Le chapitre précédent ayant traité l'évaluation du PMMC sous l'angle des acteurs du projet en se focalisant sur les indicateurs de partenariat et de participation, le présent chapitre usera des résultats de cette évaluation pour une recherche plus approfondie des causes des défaillances du PMMC et rendre compte de l'état du projet tout en essayant de brasser tous les aspects ayant contribué à l'échec du projet et à son oubli. Ainsi, la démarche étant explicatrice et classificatrice, elle cherchera une compréhension de l'existant et de ses causes afin d'élaborer une liste de recommandations pouvant être la base de réussite du projet.

8.1.L'opérationnalisation de l'évaluation de la dimension de prospective dans le PMMC

Tableau 49 L'opérationnalisation de l'évaluation de la dimension de prospective dans le PMMC (Auteur)

Concepts	Dimensions	Sous Dimension	Indicateurs	Techniques et outils	Matériaux	Observations
<p>3. Prospective :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Une science ayant pour objet l'étude des causes techniques, scientifiques, économique et sociales qui accélère l'évolution du monde moderne. C'est aussi la prévision des situations qui pourraient découler de leurs influences conjuguées. ➤ Se préparer aujourd'hui pour demain, ➤ Elaborer des scénarios possibles et impossibles, ➤ Réduire l'incertitude et légitimer les actions. 	3.1. L'étude des causes	3.1.1. Causes techniques		<p>Nous avons effectué des entretiens avec les élus et les professionnels directement liés au projet et à l'élaboration de sa stratégie pour pouvoir exploiter ces données dans la construction des outils de management : le QQCQCPC (qui a été utilisé dans le chapitre précédent), l'arbre de cause à effets, le diagramme d'Ishikawa et la méthode DELPHI</p>	<p>Les sources d'informations sont d'abord les résultats de l'évaluation du partenariat et de la participation combinée à divers entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En premier lieu le Wali de Constantine qui a initié le PMMC, actuellement ministre de la santé ; cet entretien a pour objectif de clarifier la vision du porteur du projet, sa façon d'organiser sa stratégie et sa vision future de la ville de Constantine ; • Les différents élus qui ont été impliqués pendant la période d'élaboration de la stratégie cela pour détecter les différents intervenants et leurs rôles ; • Les professionnels (l'équipe pluridisciplinaire) qui ont participé à l'élaboration du projet, ceci pour connaître le circuit de la commande et la progression de la conception ; • Enfin le wali actuel de Constantine, cet entretien a pour objectif de déterminer s'il existe une continuité de la stratégie et du portage politique ou les deux walis qui se sont succéder avaient chacun une vision et une stratégie différente. <p>L'analyse de ces entretiens conjuguée à une analyse de contenu (document d'élaboration, cahier de charge, déclarations des élus, presse) devra révéler :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La stratégie et la visée du PMMC ; ✓ Ses différents objectifs ; ✓ Les écarts entre les visions des différents acteurs, notamment les walis ; ✓ La satisfaction ou non de ces acteurs vis-à-vis des résultats actuels du PMMC ; ✓ Et plus importants encore, les contraintes et les obstacles du projet et les causes de la situation actuelle. 	<p>Nous n'avons pas pu effectuer tous les entretiens prévus et ce par manque de disponibilité de la part des élus et des responsables. Pour combler ce creux nous avons effectué des analyses des discours de certains responsables afin de substituer ces entretiens. Cependant, pour la méthode DELPHI qui exige la mise en œuvre de plusieurs tours entretiens avec les mêmes personnes afin d'obtenir un résultat, nous n'avons pas pu trouver une solution de substitutions.</p>
		3.1.2. Causes scientifiques				
		3.1.3. Causes économique				
		3.1.4. Causes sociales				
	3.2. Stratégie et scénarios					
	3.3. Réduction de l'incertitude	3.3.1. Degré d'anticipation	3.3.1.1. Défaillances			
3.3.1.2. Nombre et familles des Causes de défaillances						
3.3.2. Gestion des risques		3.3.2.1. Mesure corrective				
		3.3.2.2. Mesures préventive				

8.2.Des causes aux effets : le PMMC entre l'arbre des causes et le diagramme d'ISHIKAWA

Après avoir utilisé l'outil de management qui est le QQQQCPC afin de cerner le contexte et l'objectif du PMMC à son début (Indicateur 3.1.1 / Indicateur 3.1.2 / Indicateur 3.1.3 / Indicateur 3.1.4) mais aussi son processus et sa stratégie à travers la lecture documentaire (Indicateur 3.2). Les entretiens effectués dans le cadre de cette recherche et spécifiquement les questionnaires adressés à des experts (l'équipe d'étude, élus, ...) nous ont permis d'étudier les causes qui ont mené le PMMC à son état actuel.

Pour l'analyse de ces causes et de leurs effets, nous avons construit, en premier lieu, l'arbre des causes pour ensuite élaborer le diagramme d'Ishikawa²⁴³ en classant ces causes pour déceler la famille source de causes.

Cet ordre est dicté par le fait que les données de l'outil « arbre des causes » constituent les inputs du diagramme d'Ishikawa (pour plus de compréhension revenir au chapitre 4). Tel que l'arbre des causes recueille les causes générales du problème mais aussi les causes de ces causes. Ainsi, cet enchaînement générera les inputs du diagramme d'Ishikawa qui se chargera de classer ces causes et de définir les grandes familles auxquelles elles appartiennent et identifier les familles sources de causes. Pour la représentation de l'arbre de causes et du diagramme d'Ishikawa nous avons utilisé le logiciel Edraw Max²⁴⁴ qui permet des représentations de

8.2.1. L'Arbre à Causes

Pour élaborer l'arbre des causes, nous devons tout d'abord définir le problème central ou bien la situation à laquelle nous voulons déceler les causes.

Ainsi, dans notre cas, l'état actuel du PMMC est le problème central (Indicateur 3.3.1.1), il est défini par :

- **L'ambiguïté du programme en lui-même** (comme les divers changements qui y sont effectués sans réelles causes, à titre d'exemple : les projets annulés (Grand Opéra), changés (Bardo Viva City) ou/ et abandonnés ...)
- **Le retard de réalisation**, en effet dans les délais impartis aux divers projets, nous trouvons un grand retard de réalisation mais aussi dans le Grand Projet Urbain en lui-même sachant que celui-ci devait être terminer vers le début de 2016 ;

²⁴³ Ces Trois outils ont été développés dans le chapitre 4, section 2 « les outils de management au service du projet urbain »

²⁴⁴ Téléchargeable gratuitement dans le site : <http://fr.edrawsoft.com/Cause-Effect-Diagrams.php>

- **Disparition du Grand Projet Urbain**, même si certaines de ses composantes continuent de se réaliser, autrement dit la stratégie du projet urbain englobant les autres projets n'existe plus !
- **La non-adhésion des acteurs au projet.**

Ces points qui définissent cet état constituent le **niveau 1 de l'arbre des causes**, ainsi, la recherche de causes de ces causes commencera d'abord par la recherche des causes de base pour ce niveau. Pour ensuite aller plus loin. L'identification de ces causes a été faite grâce aux diverses techniques : observation et réflexion, lecture et exploitation de contenu, entretiens (spécifiquement ceux effectués avec les experts, élus et directions) et les enquêtes.

Ainsi, les causes (Indicateur 3.3.1.2) s'élaborent sous forme de niveaux (tableau 49) et peuvent être représentées sous forme d'un arbre (figure 62).

Tableau 50 les causes et leurs niveaux (Auteur)

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveau 7
Non continuité des objectifs et du programme du PMMC ;	Non continuité du Portage politique ²⁴⁵ ;	Durée limitée des mandats politiques	L'inexistence de charte et / ou contrat de ville pour la continuité des stratégies	Le statut de la ville non défini et non réglementé	Système de centralisation ²⁴⁶ des décisions	
	Divergence des visions et objectifs et priorités des Elu / Walis ²⁴⁷ ;				Non opérationnalité la loi 06/06 relative aux orientations de la ville ;	
	L'évènementiel et l'urgence de réalisations				La ville n'est pas préparée à ce type d'évènement	
Non maturité du projet ²⁴⁸ ;	Non existence d'un cadre porteur du projet urbain ;	Absence d'outils règlementaires.				

²⁴⁵ D'après Entretien N°3-1 Ms. BOUSSOF. Vice-Président de l'APW 2002-2006 et président de l'APW 2006-2012, chargé de diriger et coordonner les études du PMMC.

²⁴⁶ D'après Entretien N°3-2 Ms. MEGGUEDDEM M.H. Président de la commission d'investissement et d'emploi APW. Décembre 2015.

²⁴⁷ Ibid.

²⁴⁸ D'après Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire. Le 23/11/2014

	Non existence de Base de données et la difficulté d'accès aux informations ²⁴⁹ (Sociales, urbaines, économiques...)					
Retards dans les réalisations;	Manque de moyens financiers et moyens de mise en œuvre ²⁵⁰ ;					
	Manque de Coordination ²⁵¹					
Non adhésion des acteurs au projet ²⁵²	Non-implication des acteurs ²⁵³ ;	Manque de Coordination;				
			Urgence de l'étude et de réalisation ;			

²⁴⁹ D'après Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire. Le 23/11/2014

²⁵⁰ D'après Entretien N°3-1 Ms. BOUSSOF. Vice-Président de l'APW 2002-2006 et président de l'APW 2006-2012, chargé de diriger et coordonner les études du PMMC. 07/05/2014.

²⁵¹ Ibid. et d'après aussi Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire. Le 23/11/2014.

²⁵² D'après Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire. Le 23/11/2014

²⁵³ D'après Entretien N°3-2 Ms. MEGGUEDDEM M.H. Président de la commission d'investissement et d'emploi APW. Décembre 2015.

		Contrainte de temps pour l'implication ;	Contrainte de temps de l'étude imposée par la visite du président et l'urgence de réalisation ²⁵⁴			
		Non définition des rôles de chaque acteur				
	Non existence de partenariat public/privé PPP ;	Pas de cadre réglementaire et législatif appliqué pour les PPP				
	Non existence de la participation citoyenne	Pas de cadre réglementaire et législatif appliqué pour la participation citoyenne ;				
		Manque d'information et de marketing du projet				

²⁵⁴ D'après Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire. Le 23/11/2014

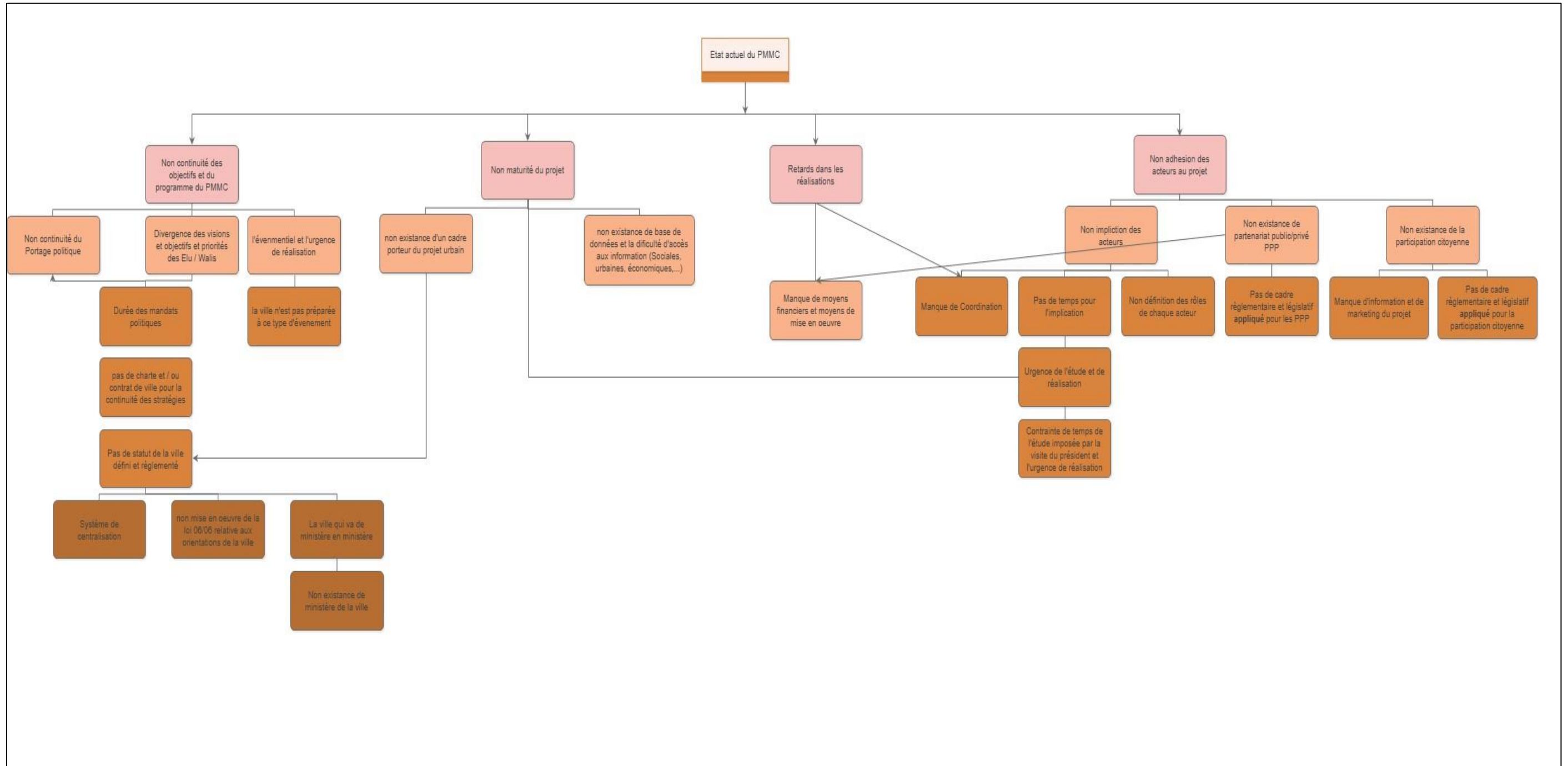


Figure 62 Arbre des causes PMMC. (Auteur)

8.2.2. Le Diagramme d'Ishikawa

Selon les étapes de la construction du diagramme d'Ishikawa, nous devons en premier lieu énoncer le problème et ses effets :

Tableau 51 Le diagramme d'Ishikawa : énoncé du problème et de ses effets (Auteur)

Problème	Effets
Etat actuel du PMMC (défini précédemment)	*non atteinte des objectifs fixés (la majorité) ; *déception et non satisfaction des acteurs ; *surcoûts et retards de réalisations ; *disparition de la stratégie du projet.

Ces effets (Indicateur 3.3.1.1) se détaillent comme suit :

- **non atteinte des objectifs fixés** : les objectifs du PMMC qui sont de hausser la ville au rang des métropoles nationales et internationales mais aussi créer une modernité ne sont pas totalement atteints. En effet, à l'exception des projets de mobilité (secteur de transport qui a évolué avec les trois projets dans ce secteur : le tramway, le téléphérique et le pont géant), l'attractivité par les hôtels et la débidonvillisation²⁵⁵.

Les cotés économiques et social et environnementale sont négligés, ainsi nous pouvons citer :

- Les conflits à cause des réalisations (le changement du tracé du tramway, les luttes à cause des délocalisations des citoyens, les protestations contre les chantiers désorganisés, ...) ;
- Les conditions de vie qui sont restées les mêmes, le cadre de bâti qui est en ruine dans la médina ;
- La perte d'attractivité vis-à-vis à sa région et plus précisément à cause du développement de la métropole Annaba autrement dit Constantine connaît un *déclin de développement et d'attractivité* ²⁵⁶;
- La non concrétisation de l'équité sociale et ceux à cause des opérations de relogements non réfléchis ;
- La non concrétisation de la participation citoyenne²⁵⁷ et nous nous trouvons en face du scénario de l'habitant spectateur ;
- Et enfin l'incohérence dans certaines actions et l'absence de la vision globale conjuguant les dimensions plurielles de la ville ;
- **Déception et non satisfaction des acteurs** : cette non satisfaction qui se manifeste tantôt par l'indifférence tantôt par la colère et les manifestations. Elle provient

²⁵⁵ Propos recueillis lors d'un des entretiens destinés aux Elus (Entretien N°3-2 Ms. MEGGUEDDEM M.H. Président de la commission d'investissement et d'emploi APW) Décembre 2015.

²⁵⁶ Ibid.

²⁵⁷ Ce que le Professeur CHERRAD S.E confirme (Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire). Le 23/11/2014.

principalement des sentiments d'exclusion²⁵⁸ mais aussi des retards des réalisations et des nuisances des chantiers non organisés ;

Dans ce cadre, d'après les enquêtes effectuées au près du citoyens la majorité²⁵⁹ des enquêtés ne sont pas satisfait des résultats du PMMC appart le secteur de transport ; pour les élus ; d'après les entretiens effectués²⁶⁰, ils pensent que le PMMC n'a pas atteint ses objectifs fixés et ils en sont pas satisfaits.

- **Surcoûts et retards de réalisations :** ce qui caractérise les projets à Constantine sont souvent les retards de réalisation, en effet, la majorité des projets entrants dans le cadre du PMMC ont (avaient) des retards de réalisation²⁶¹. Citons :
 - Le tramway qui devait être opérationnel en 2010 or il a été réceptionné en juillet 2013 ;
 - Le pôle universitaire qui devait être complètement prêt à recevoir les étudiants pour l'année universitaire 2013-2014 or il est actuellement en travaux (janvier 2016) ;
 - La gare multimodale qui devait être réceptionnée en même temps que le tramway, elle est aussi en cours de réalisation (janvier 2016) ;
 - Les opérations d'amélioration urbaine qui entré dans le cadre du programme 2010-2014 ne sont pas encore achevé (voir Figure 61 pour les pourcentages des opérations réalisées en avril 2014) ;
 - Le projet de Bardo qui est considéré comme un rêve indéfini et qui à plusieurs reprises change de forme entre Bardo Viva city, le petit Dubaï et le Parc américain ; et qui n'a encore pas pris de forme définitive ;
 - Pour le cas des travaux de réhabilitation du vieux bâti ; les opérations n'ont même pas pu démarrer, d'autres ont été avortées ou été suspendues à cause de l'opposition des habitants et leur refus de collaborer soit en refusant leurs déplacements temporaires soit en entravant l'installation de chantiers. Ces incidents ont même dégénéré en altercations entres habitants et acteurs de réalisation (entrepreneurs, ouvriers, ...) faisant parfois des victimes.

Ainsi, les expressions que nous retrouvons dans la presse concernant ces retards sont complètement adéquate à cette situation citions : La Nouvelle République 09/03/2010 « *Constantine rêve de réceptionner ses projets* » ; l'Expression 28/07/2010 « *la ville des projets... suspendus* »

²⁵⁸Voir MOUHOUBI N, SASSI BOUDEMAGH SOUAD (2015). « Les effets de la “non-participation du public” dans les grands projets urbains. Cas du projet de modernisation de Constantine », in GIS Démocratie et Participation, *Actes des 4èmes journées doctorales sur la participation et la démocratie participative*, Lille, 13 et 14 novembre 2015, ISSN 2271-7994, URL : <http://www.participation-et-democratie.fr/fr/node/2029/>

²⁵⁹ Voir résultats de l'enquête Population, les questions 8-9-10-11-12 et 13.

²⁶⁰ Voir Annexe N°5, Entretien 3-1 et entretien 3-2.

²⁶¹ En se basant sur l'analyse des travaux de Master 2 en management de projets qui ont estimé les surcoûts sur ces projets de plus 30% et les retards de réalisations de ces projets de l'ordre de 65% mais aussi les rapports de la commission des marchés de la willaya de Constantine qui confirme ces surcoûts et ces retards.

Mais qui dit retard dit aussi réévaluation des coûts. En effet, plusieurs projets (si ce n'est pas tous les projets) appartenant au PMMC ont été réévalués financièrement à l'exemple du tramway qui est passé de 17,1 Milliards de dinars à 48,4 Milliards DA

- **Disparition de la stratégie du projet :** de par les évolutions et les mutations que la ville de Constantine a subi, la stratégie du PMMC n'est plus de d'actualité dans la politique d'aménagement et d'urbanisme de la ville de Constantine et une certaine disparition du projet est à noter. Ce qui a amené le PMMC à devenir un *enfant décédé*²⁶².

Ensuite, nous devons lister les causes, chose qui est déjà faite grâce à la construction de l'arbre des causes pour ensuite les classer selon la règle des 5M/7M.

Sachant que cette règle dépend du projet et du problème, nous nous sommes fixés les familles de causes suivantes :

M1 : dans le projet urbain, les acteurs constituent un élément crucial, ainsi la famille **Main d'œuvre et acteurs** réunit tous les problèmes relatifs à la non maîtrise des implications et des interactions entre les acteurs, leurs compétences ainsi que leur organisation.

M2 : Matériel et Moyens financiers : la réalisation du projet urbain ne peut être faite sans la mobilisation des ressources financière et matériels nécessaires, ainsi dans cette famille sera regroupé tout problème liée à la non mobilisation de ces ressources.

M3 : Milieu : sachant que le projet urbain se développe dans un environnement qui est complexe (la ville) et qui une combinaison d'innombrable constituant entre cadre social, économique et juridique. Ainsi, cette famille regroupe tout problème provenant du contexte et l'environnement où le projet se développe.

M4 : Méthode : Les méthodes de mise en œuvre du projet urbain diffèrent d'un contexte à l'autre, relevant de la manière de le gérer, des outils à mettre en œuvre et aussi des supports de bonne implantation. Ainsi, cette famille réunit les problèmes ayant une relation avec les méthodes de mise en œuvre du projet, les procédures et les modes opératoires.

M5 : Management : nul ne peut nier que le management est un facteur de réussite reconnue dans tout projet, ainsi cette famille regroupe les problèmes entrant dans le cadre du management et de son intégration dans le processus du projet.

Ainsi, nous pouvons construire le diagramme d'Ishikawa (Indicateur 3.3.1.2) comme suit (Figure 63) :

²⁶² Expression empruntée au Professeur CHERRAD S.E lors d'un des entretiens (Entretien N°2-1. Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire). Le 23/11/2014).

Diagramme d'Ishikawa PMMC

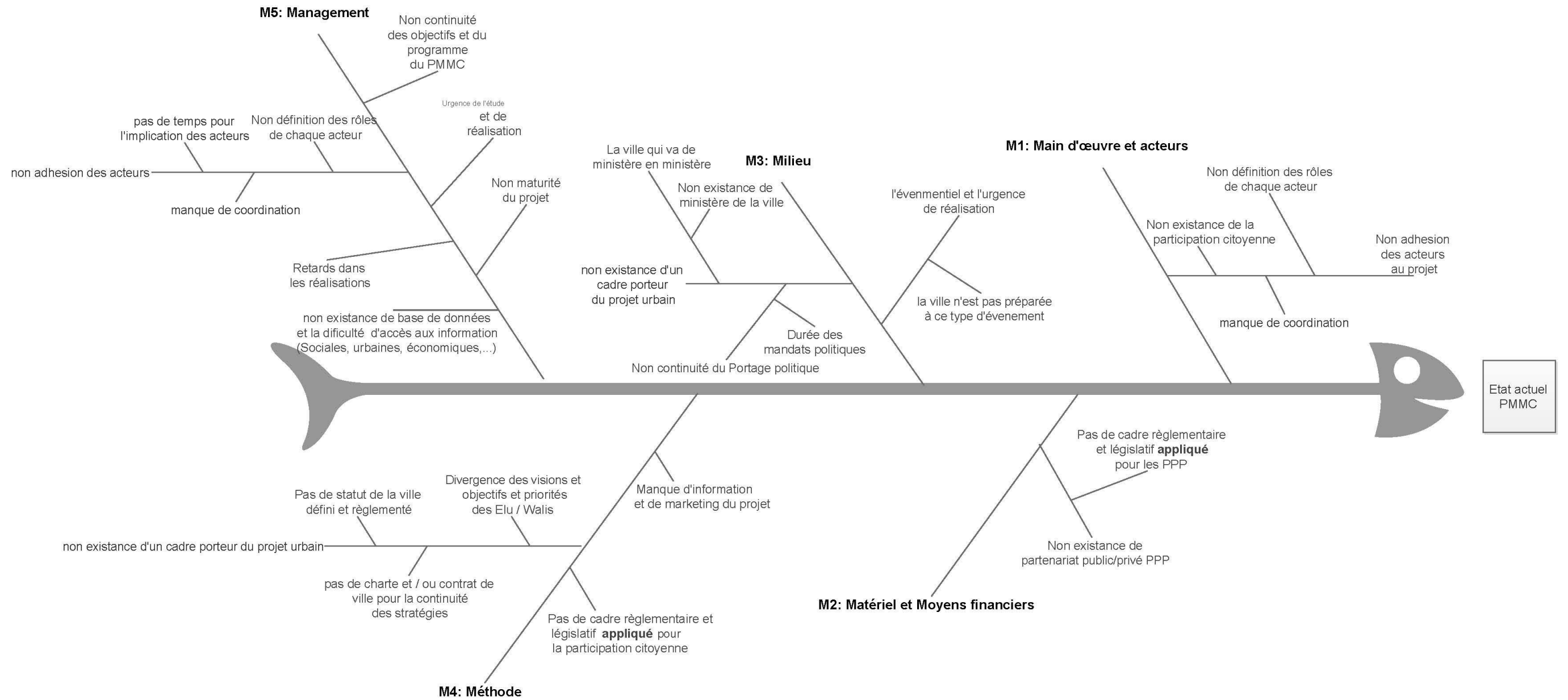


Figure 63 Le diagramme d'Ishikawa PMMC. (Auteur)

Synthèse partielle N°6

A travers les deux représentations des causes de l'états actuel du PMMC, nous pouvons constater que les causes les plus influentes et les plus nombreuses appartiennent à la famille de Management et méthode, **chose qui confirme notre hypothèse qui stipule que le bon management conditionne la réussite du projet**, cependant, certaines causes sont aussi issues de plusieurs familles à la fois, ceci est dû à la combinaison des domaines mais aussi à leur interaction. Tel que par exemple l'implication des acteurs relève de la famille de la main d'œuvre et acteurs mais aussi de la famille du management puisque celui-ci s'occupe aussi du manager les acteurs, leur intervention et la coordination entre eux.

D'après cette évaluation des causes de l'état actuel du PMMC, les causes les plus impactantes sont :

Défaillance de la maitrise d'ouvrage dans le PMMC :

Une des grandes causes qui ont amené à l'état actuel du PMMC sont la non continuité du portage politique et la non-construction d'une réelle maitrise d'ouvrage urbaine autour du projet. En effet si une maitrise d'ouvrage urbaine sous forme de coalition d'acteurs du projet *ne s'est pas construite* autour du projet urbain, et *n'est pas permanente* (continuité du portage même après le changement de l'Elu ou Wali) « *le projet urbain est impossible ou éphémère ou encore simple outil de communication à la mode, mais sans consistance et sans conséquence, il est esbrouffé* » (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007).

A cet effet, nous avons pu constater que la maitrise d'ouvrage urbaine dans le cas du PMMC est très faible voire inexistante, d'après les diverses consultations de rapports de la commission des marchés de wilaya sur les projets entrant dans le cadre du PMMC²⁶³. Nous avons pu noter la redondance des avenants et le rythme ralentit dans la gestion des procédures, ce qui amène à parler des défaillances de la maitrise d'ouvrage urbaine pouvant assurer un suivi rigoureux des projets mais aussi la mobilisation des ressources.

La non-continuité du portage politique :

En réalité, Un des éléments qui caractérise le projet urbain est son besoin du portage politique fort qui le mène à bout, le portage politique est un élément critique lorsqu'il s'agit de mettre en application une stratégie urbaine mais plus encore lorsqu'il s'agit de projet urbain.

Cependant, comme dans plusieurs pays dans le monde, La politique urbaine algérienne n'est pas fixe dépendant des orientations gouvernementales qui changent souvent, ainsi, un portage de projet devient très difficile, plusieurs projets n'ont pas vu de suite à cause des mandats politiques et du changement de portage. Ainsi, l'hypothèse que l'instabilité politique ne garantit pas la continuité des projets est de rigueur.

²⁶³ L'annexe 7 revient sur certains de ces PV d'avenant, rapports de présentation, PV de réunion de la commission des marchés de la wilaya et rapports de réévaluation.

Dans la lecture du PMMC et l'évolution des événements ainsi que les mandats politiques nous pouvons déduire que la continuité des portages politiques permet la durabilité et le peaufinage d'une stratégie, tel est le cas entre le PMMC et le PMU tel que ce dernier représente la suite et le peaufinage du premier sachant qu'il s'agit d'un même portage politique à savoir le wali Boudiaf M.

Ensuite avec l'apparition de l'évènement Constantine Capitale de la culture arabe 2015, nous ne pouvons pas juger si la stratégie de modernisation a été complètement suivie puisque la ville se trouve dans l'urgence de réalisations et de préparation pour l'évènement, ainsi, le successeur du porteur du projet s'est trouvé face d'un défi d'organisation d'un évènement de grande envergure. Ainsi, savoir s'il suit la même stratégie de modernisation ou non nous est difficile actuellement.

Cependant, cette lecture des changements des projets d'un portage à un autre peut nous mener à plusieurs questionnements qui s'articulent entre différence de vision, mais le même objectif de modernisation. Pour donner un exemple de ce changement, rappelons le cas de Bardo qui a été annulé après le changement du portage et est devenu le projet de Central Park à l'Américaine, ainsi, la modernisation comme concept y est mais la stratégie claire de développement et de modernisation n'est pas continue.

Evolutions culturelles et évènementielles : capitale de la culture arabe 2015, un projet qui vient après le PMMC mais qui est devenu une priorité bien plus que le PMMC lui-même, ce dernier sensé préparer le terrain pour ce type d'évènement, alors que c'est cet évènement qui concrétise certaines de ses composantes changeant cependant son programme.

La non maturation (suffisante) du projet : même si le chef de l'exécutif de la wilaya de Constantine et porteur du PMMC, le wali a déclaré lors du premier workshop sur le PMMC que « *on ne veut pas se précipiter, il faut savoir que la modernisation de Constantine est la première expérience qui sera menée en Algérie. L'erreur ne sera pas tolérée, il faut qu'on ait l'art et la manière de concrétiser ce méga chantier* » (La tribune 01/02/2009), le projet dénote une insuffisance dans la maturation impactant la prévision et l'anticipation sur les évolutions futures de Constantine, ainsi, sa dimension de prospective posait un vrai problème d'un point de vue analytique.

En effet, l'urgence de réalisation ainsi que l'urgence des études (imposée par la crise urbaine ou/et par des jalons politiques comme la visite du président), a conditionné le temps d'étude et a conduit non seulement à une insuffisance de maturité du projet mais aussi à l'incapacité de coordonner et d'impliquer les acteurs concernés par celui-ci par manque de temps. Cette insuffisance a eu des répercussions sur la vision précise de la stratégie mais aussi le chemin d'y accéder à savoir son management.

En fin, avec l'évolution des événements dans la métropole de Constantine à savoir l'apparition du PMU et de l'évènement Capitale de la Culture Arabe 2015 a fait que le projet est devenu délaissé et aucune mesure corrective ou préventive a été mis en œuvre (Indicateur 3.3.2.1/ Indicateur 3.3.2.2).

8.2.3. Synthèse des résultats de l'évaluation de la dimension de prospective dans le PMMC

Pour démontrer l'importance du management dans le projet urbain, il faut se rappeler que le management débute avec le niveau stratégique ensuite le niveau opérationnel qui dans le projet de Modernisation de Constantine prend l'allure des projets et des petites opérations sur terrain. Ainsi évaluer le projet d'un point de vue managérial « management stratégique » puis l'évaluation d'une opération « management opérationnel » devait nous éclairer sur l'état mais aussi la nécessité du management dans le projet urbain en général et dans les trois dimensions 3P en particulier.

A l'issue de cette évaluation, une synthèse s'offre à nous, elle s'articule sous forme de points, renvoyant aux synthèses des parties traitées dans les deux chapitres précédents suivis de d'un listing de points fort et de points faibles du projet.

a) Le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine : défaillances du management tant stratégique qu'opérationnel

Management stratégique

Le projet de modernisation de la métropole de Constantine est certes un projet très ambitieux, cependant l'analyse de sa stratégie et de son management nous révèle les défaillances suivantes :

- **La vision stratégique n'a pas pris en compte la multi temporalité du projet** ; en effet la stratégie reposant sur un portage politique fort mais qui a un échéancier. Ainsi, avec la fin du mandat du Wali porteur du projet, celui-ci est devenu une sorte d'enfant orphelin ; de ce fait nous ne pouvons pas dire qu'il est réussi puisque « *un bon projet urbain accueille les incertitudes et le changement, y compris politique...* » (ROUX J.M. 2001. P55) ;
- **La durabilité dans le temps des actions, opérations et des projets n'a pas été concrétisée et sa stratégie n'a pas duré dans le temps.** Ceci est contre les principes du projet urbain qui stipule que « *il doit créer une permanence (ce qui tient dans le temps) et penser aussi aux substitutions* » (Ibid.) ;
- **Le management stratégique** qui devait définir des actions réalistes et réalisables dans le temps et dans le cadre des ressources disponibles **n'a pas été un succès**, en effet les retards de réalisation des divers projets et opérations font de cette réalisabilité un mythe.
- L'analyse du contenu du document produit du PMMC démontre **qu'il n'obéi pas aux normes de rédaction du contenu-programme des projets urbains**, il faut noter qu'à l'exception de quelque projets urbain en Algérie à savoir la Baie d'Alger, la nouvelle ville Sidi Abdallah et la ville nouvelle Boughzoul, *la composition des documents programmes des projets urbains n'est pas encore entrée dans les habitudes des maitres d'ouvrages en Algérie* (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) ;
- **Les acteurs n'ont pas été au centre du management stratégique du projet**, en effet entre ceux qui sont écarté (l'habitant et le privé en particulier) et ceux qui sont impliqués en retard (les diverses directions), le management des acteurs a fait défaut au projet. À travers notre étude des acteurs dans la partie « participation » du chapitre précédent en utilisant l'outil Mactor, nous n'avons détecté aucune divergence de visions ou

désaccords sur la stratégie, cependant, c'est **l'implication et le temps de l'implication qui n'a pas été managé** ;

- **L'inexistante de la participation citoyenne** dans le projet urbain en général, ceci vient d'abord du manque de temps pour l'implication suivi de l'absence d'information et appel à implication ;
- **L'inexistence d'un partenariat** pouvant assurer un montage financier fort qui appuyé la réalisation du projet dans le temps et qui peut accompagner son ambition ;
- **L'inexistence d'agence ou d'organisme ayant pour spécifique mission le management du projet urbain ou de son montage**, son pilotage et la coordination entre les acteurs et une fonction de maîtrise d'ouvrage urbaine à défaut de l'agence de modernisation de Constantine qui n'est pas opérationnel.

Enfin, à travers l'analyse et le diagnostic de la stratégie du projet, il devient évident qu'un **management stratégique n'a pas eu la place qu'il devrait avoir et n'a pas eu l'effet escompté pour une aussi grande ambition.**

Management opérationnel

Au niveau opérationnel, **le management n'est pas aussi intégré comme un outil de mise en œuvre du projet**, en effets, plusieurs points sont à noter en utilisant les résultats de l'étude de l'exemple des opérations d'amélioration urbaine mais aussi à travers l'observation et l'analyse d'autre projets (tramway, les opérations de réhabilitation, le pont géant, ...) :

- **La non-durabilité des réalisations** (comme le cas de plusieurs opérations de réhabilitation) ;
- **L'absence de la qualité de réalisation** (mal façons) induite par l'absence du contrôle, du suivi et du monitoring ;
- **L'absence de communication** (en qualité et en quantité), entre les acteurs dans divers projets et opérations, générée par la non diffusion des informations et l'inexistence de base de données et des mises à jour de ces informations, ce qui conduit au manque de coordination ;
- **L'absence de participation citoyenne** dans les composantes du PMMC induite par le manque d'information et d'appel à implication ;
- **Le manque de coordination** entre les divers intervenants dans ces projets ;
- **La mauvaises de gestions des chantiers sur leurs sites** ;
- **L'absence de management des risques** tant sur les chantiers (absence de protections des zones de réalisation souvent en milieu urbain, le manque des mesures de sécurités HSE sur chantiers pour les ouvriers...) et les relations entre contenu, coût et délais ;
- Enfin le dépassement des délais de réalisations et les surcoûts que cela induit.

Ces points sont en réalité les constituants des divers domaines de management opérationnel, à savoir : le management Qualité, Communications, Parties prenantes, Risques, Contenu, Délai, Coût, de l'intégration, des achats et des approvisionnements et ressources humaine.

Nous avons situé ces défaillances dans les axes des domaines de management et de ses niveaux mais aussi selon les dimensions du projet urbain durable (figure 64). Cette représentation confirme la distribution des défaillances sur les divers niveaux du projet, nous pouvons ainsi confirmer que le management du PMMC est défaillant tant dans le niveau stratégique qu'opérationnel.

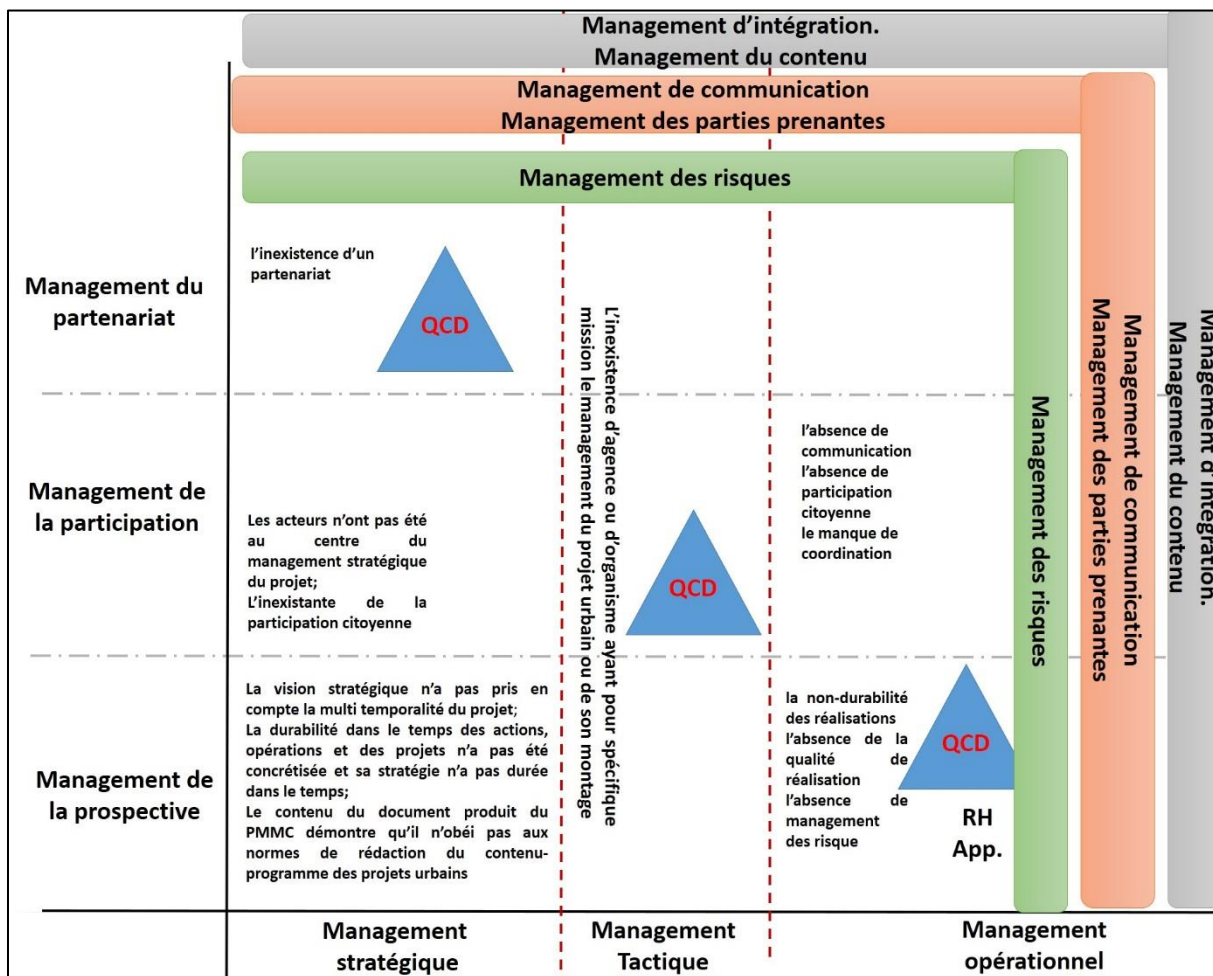


Figure 64 Répartition de diverses défaillances analysées sur les domaines de management, ses niveaux et les trois dimensions du projet urbain durable

Source : Auteur

b) Forces et faiblesse du PMMC

Sachant que l'évaluation d'un projet consiste à déceler ses forces et ses faiblesses, au terme de cette évaluation managériale du PMMC et spécifiquement sous l'angle des trois dimensions du projet urbain durable (3P), nous avons pu discerner les forces et faiblesses du PMMC qui se déclinent comme suit :

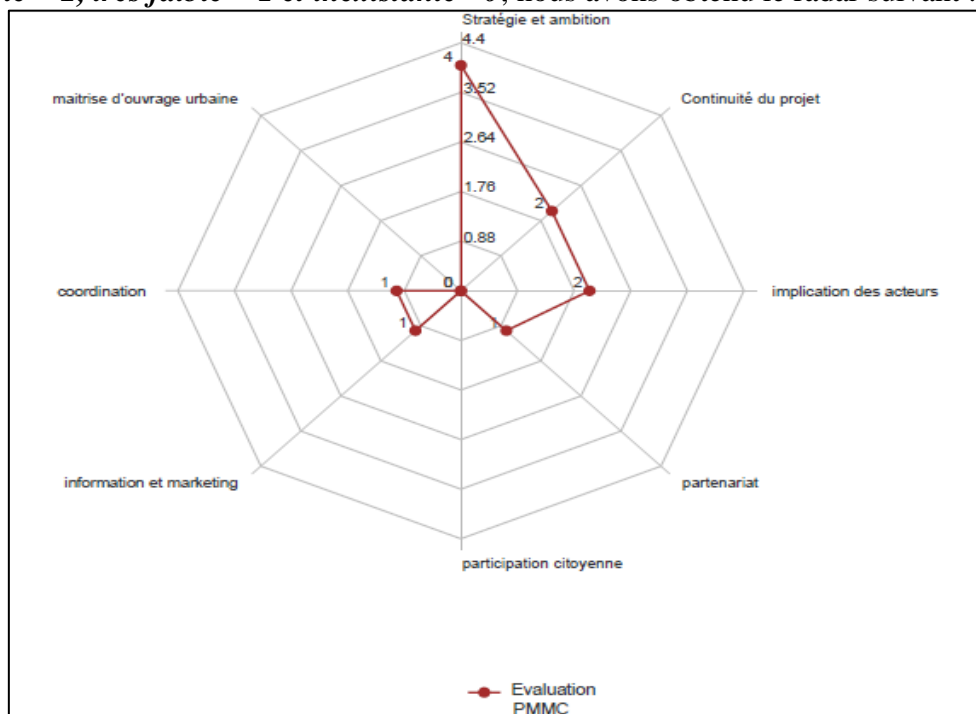
Tableau 52 Les forces et les faiblesses du PMMC (Auteur)

Forces	Faiblesses
Forte ambition ; Fort portage politique ; Grande stratégies, axes et objectifs de modernisation.	La non-détermination précise du contenu-programme ; La non-détermination du chemin d'accès ; Faible implication des acteurs ; Très faible implication du privé ; Inexistence de participation citoyenne ; Manques de coordination entre les acteurs ; Inexistence de maitrise d'ouvrage urbaine ; Faible marketing et couvrage des medias.

Ainsi, nous pouvons utiliser ce paramètre pour visualiser le radar²⁶⁴ d'évaluation du PMMC, ces paramètres²⁶⁵ peuvent s'articuler autour de :

- Stratégie et ambition ;
- Continuité du projet ;
- Implication des acteurs ;
- Partenariat ;
- Participation citoyenne ;
- Information et marketing ;
- Coordination ;
- Maitrise d'ouvrage urbaine ;

Ainsi, dans un système de notation se basant sur cinq niveaux de notation : *très forte = 4, forte = 3, faible = 2, très faible = 1 et inexistante = 0*, nous avons obtenu le radar suivant :



Graphe 9 Radar d'évaluation du PMMC (Auteur)

Ce radar démontre un déséquilibre entre les différentes parties du projet. En effet, il est à noter que les moyens de mise en œuvre à savoir l'implication des acteurs, partenariat, participation, information et marketing, coordination et maitrise d'ouvrage urbaine ne sont pas à la hauteur de l'ambition et de la stratégie visée. Ainsi, ce déséquilibre a affecté le processus d'élaboration et de réalisation du projet en lui-même.

²⁶⁴ Le radar constitue une des représentations graphiques d'évaluation et des indicateurs. Il est une représentation sous forme de polygone régulier dont chaque axe représente un indicateur. Les sommets du polygone représentent les valeurs maximales des indicateurs et son centre représente la valeur minimale commune des indicateurs. Il existe d'autres présentations dont nous pouvons citer : l'histogramme, le diagramme en courbe, le diagramme à barres, ...

²⁶⁵ Ce sont ces mêmes paramètres que nous utiliserons dans le Benchmarking et la comparaison entre le PMMC et d'autres projets urbains.

8.3. Le PMMC et les neuf facteurs du succès d'un projet

Dans la définition d'un projet réussi²⁶⁶, les critères qui ont été identifiés pour évaluer la réussite ou l'échec du projet repose généralement sur quatre axes (BELASSI W & TUKEL O I. (1996), PINTO J K. (2008)) :

- Réalisation dans les temps (Délais) ;
- Réalisation dans le budget (Coût) ;
- Atteinte de tous les objectifs fixés au début (Contenu) ;
- Appropriation, utilisation et acceptation par les destinataires finaux (satisfaction)

Cependant, réussir un projet dépend de la mise en place de certains facteurs qui sont diverses et non connue vue que chaque projet présente des spécificités. Ainsi, depuis les années 50, la réflexion autour des facteurs pouvant influencer la réussite ou l'échec du projet a été enclenchée tout d'abord par RUBIN & SEELING en 1967 (BELASSI W & TUKEL O I. 1996), plusieurs facteurs ont été identifiés et listés tout en étant classés selon leur importance et leur criticité selon l'avis des expert-managers et chercheurs.

Les facteurs de succès d'un projet ou les *critical success factors (CSFs)* (Bambrick S & Hines T. (2011), PINTO J K. & SLEVIN D P (2008), SLEVIN & PINTO. (1986), Fortune & White (2006), BELASSI W & TUKEL O I (1996), PINTO J K. & COVIN, J G. (1989)), ont fait sujet d'une littérature abondante issue d'approches théoriques et empiriques²⁶⁷, cependant, il n'existe pas un consensus sur la liste de ces facteurs, leur nombre ou le Top facteurs existants. Ceci est dû principalement au fait que chaque projet est unique mais aussi la divergence des expériences et des avis des experts ainsi que la variété de ces facteurs et la perception d'importances de chacun d'eux vis-à-vis un projet spécifique. En 1989, PINTO & COVIN ont mis en lumière le fait et la nécessité que les CSFs doivent être uniques à chaque projet et qu'il influence le succès du projet durant son cycle de vie²⁶⁸ tout en insistant sur le fait que "*a large body of research suggests that many of the reasons behind project success can be found in the existence of several success factors*" (PINTO J K. & COVIN, J G. 1989. P50). Cependant, la recherche dans ce sujet est critiquée par le fait qu'elle génère toujours des listes de CSFs soit trop généraux ou trop spécifiques à certains projets (BELASSI W & TUKEL O I. 1996) et une liste exhaustive ne peut être construite de par la variété des projets et de leurs environnements.

Le nombre de CSFs varient depuis le début de la réflexion à leurs sujets. Les listes de ces facteurs étant soit issu des études empirique en questionnant des managers-expert et en notant les facteurs et en observant les projets réussi ou/et les projets échoués, soit en reprenant les liste préétablie des CSFs et en les mettant à dispositions d'un certain nombre de projet et en observer les résultats. Ainsi, plusieurs classifications nous sont offertes, les plus répondues, les plus citées et qui reste toujours d'actualité sont regroupées dans le tableau suivant (BELASSI W & TUKEL O I. 1996) :

²⁶⁶ Cette définition étant relative selon la personne qui évalue le projet tel que celui-ci peut être un succès pour l'équipe de réalisation et le manager et être un échec pour le client (BELASSI W & TUKEL O I. 1996). Cependant, un projet ne peut être considéré comme une réussite que si toutes les parties prenantes sont satisfaite et dans tous les côtés (qualité, délais, coût, contenu,)

²⁶⁷ Une classification de cette littérature a été faite par BELASSI W & TUKEL O I en 1996 en recensant les divers facteurs issus d'études théoriques et les facteurs issus d'études empiriques (BELASSI W & TUKEL O I 1996).

²⁶⁸ Leur étude a aussi prouvé que certains CSFs sont plus critiques dans certains temps du cycle de vie du projet

Tableau 53 Sept listes de CSFs développées dans la littérature (BELASSI W & TUKEL O I. 1996. P 143)

MARTIN(1976)	LOCKE (1984)	CLELAND & KING (1983)	SAYLES & CHANDLER (1971)	BAKER, MURPHY & FISHER (1983)	SLEVIN & PINTO (1989)	MORRIS & HOUGH (1987)
Définir des objectifs	Faire connaître les objectifs du projet	Programme du projet	Les compétences du manager de projets	Objectif claire	L'appui du manager	Objectifs du projet
Sélectionnez projet philosophie organisationnelle	Autorité de projet à partir du haut	Concept opérationnel	Ordonnancement	Engagement de l'équipe projet vis-à-vis des objectifs	Planification Calendrier du projet	Innovation technique
Management générale soutenir	Nommer le gestionnaire de projet compétent	L'appui management	Systèmes de contrôle et de responsabilisation	Manager de projet	Consultation du client	Politique
Organiser et déléguer l'autorité	Configurer la communication et les procédures	Support Financier	Suivi et feedback	Un financement adéquat	Personnel	Implication de la communauté
Sélectionnez l'équipe de projet	Configurer le contrôle et les Mécanismes (calendriers, etc.)	Exigences Logistique	Implication continu dans le projet	Equipe projet adéquate	Les tâches Techniques	Urgence de planification
Allouer suffisamment de Ressources	Les réunions d'avancement	Support de facilitation		Estimations Initiales des coûts	Appropriation et acceptation par le client	Problème de contrat financement légal
		Renseignements sur le marché (qui est le client)		Contraintes de mise en œuvre au démarrage	Monitoring et Feedback	Problème d'intégration
		Calendrier du projet		Planification et control technique	Communication	
		Le perfectionnement			Trouble shooting	

<p>Fournir pour le contrôle et les mécanismes d'information</p> <p>Exige de la planification et de l'examen</p>		<p>nt des cadres et formation</p> <p>La main-d'œuvre et de l'organisation</p> <p>Acquisition</p> <p>Information et canal de communication</p> <p>Examen du projet</p>		<p>Les tâches (Orientations Sociales)</p> <p>Absence de bureaucratie</p>	<p>Caractéristiques du leader de l'équipe projet</p> <p>Pouvoir et politique</p> <p>Environnement et urgence</p>	
---	--	---	--	--	--	--

Dans notre recherche, et à l'issue de l'évaluation effectuée, nous allons adopter la classification des CSFs en Top 9 qui est en réalité issu de la classification de SLEVIN & PINTO en 1986 du Top 10 des CSFs, et ce pour détecter leur implication ou non dans le projet.

Dans la suite de leur étude sur le succès du projet et de son management, PINTO J K. & SLEVIN D P (PINTO J K. & SLEVIN D P 2008) ont développé un modèle de management basé sur les dix facteurs de réussite d'un projet qu'ils ont identifié depuis 1986 (SLEVIN & PINTO. 1986) à l'aide de questionnement des manager-expert avec l'approche de *project Echo* (Ibid.).

Ces facteurs ont été classés en deux catégories relevant de deux niveaux de management à savoir le stratégique et la tactique :

Tableau 54 Classification des dix CSFs selon le niveau managérial (PINTO J K. & SLEVIN D P. 2008. P178)

Stratégique	Tactique
Missions et objectifs du projet " <i>Project Mission</i> " Grand appui managérial « <i>Top Management Support</i> » Plan et programme du projet « <i>Project Schedules Plans</i> »	La consultation du Client « <i>Client Consultation</i> » Spécifications personnelles « <i>Personnel issues</i> » L'appropriation et l'acceptation du client « <i>Client Acceptance</i> » les tâches techniques « <i>Technical Tasks</i> » Monitoring et Feedback " <i>Monitoring and Feedback</i> " Communication « <i>Communication</i> » anticipation et traitement des risques « <i>Trouble Shooting</i> »

Le modèle des dix facteurs a été mis au service de plus de 400 projets comme une aide pour les managers de projets (PINTO J K. & SLEVIN D P 2008) et a contribué au succès de ces projets (Ibid.) tel que empiriquement, une enquête qui a été menée sur ces 400 projets et a abouti à un résultat de « *over 61% of the causes of project implementation success can be explained by the ten critical success factors* » (Ibid. P176).

Pour une adaptabilité de cette liste dans le cas du PMMC, nous avons éliminé un seul facteur qui est spécifique au projet industriel et/ou de construction qui est les tâches techniques. Ce facteur est défini comme étant "*Technical Tasks-Availability of the required technology and expertise to accomplish the specific technical action steps*" (SLEVIN & PINTO. 1986. Pp57-58).

Le choix de cette classification revient à la difficulté d'adaptation des autres listes au projet urbain.

Le tableau suivant reprend la liste des CSFs adopté avec la définition²⁶⁹ de chaque facteur et sa mesure dans le cas du PMMC, cette mesure est issue des résultats obtenus tout le long de notre évaluation du projet.

²⁶⁹ Les définitions ont été reprises de la liste établie par SLEVIN & PINTO (SLEVIN & PINTO. 1986. Pp57-58) ainsi que les définitions détaillées dans le chapitres 20 du Project Management Handbook (PINTO J K. & SLEVIN D P. 2008)

Tableau 55 Le top 9 des CSFs dans le PMMC (Auteur)

Facteur	Définition	Cité par :	Le cas du PMMC
Missions et objectifs du projet "Project Mission"	Définir clairement les objectifs dès le début du projet. Ainsi, les objectifs du doivent être clairs, bien compris et partagés par toutes les parties prenantes du projet.	MORRIS BARDACH PINTO J K. & SLEVIN D P	Le PMMC a tracé dans son énoncé les objectifs qu'il vise à atteindre, cependant ces objectifs ne sont pas partagés par tous les acteurs puisque ces derniers ne sont pas impliqués.
Grand appui managérial « Top Management Support »	La nature et la grandeur de l'appui du manager de projet est un fait déterminant. cet appui peut porter sur des aspects tels que l'allocation de ressources suffisantes (financières, de la main-d'œuvre, temps, etc.) et le poids du projet dans son secteur.	SCHULTZ AND SLEVIN BECK MANLEY PINTO J K. & SLEVIN D P	Le PMMC a bénéficié d'un appui dit « portage » politique fort comprenant l'ex wali de Constantine qui peut être considéré comme le manager et le président de la république lui-même, Cependant, cet appui a été rompu avec la fin du mandat du wali et le projet devenant un enfant orphelin.
Plan et programme du projet « Project Schedules Plans »	L'importance de développement d'un plan et d'un programme détaillé du projet est une étape décisive dans le processus projet. Ce facteur se représente par le planning et le calendrier de réalisation, les jalons clés du projet, les ressources requises et spécifiées.	GINZBERG LEWIN KOLB AND FROHMAN WUTT PINTO J K. & SLEVIN D P	Le PMMC n'a pas su tracer le chemin d'accès de la réalisation sa réalisation ni les plannings détaillés et les ressources nécessaires.
La consultation du Client « Client Consultation »	Le "client" est défini dans ce facteur comme les usagers finaux des résultats du projet. Ce facteur est la mesure du degré d'implication de ce client dans le processus du projet et qui crée la grande variation dans l'appui et l'appropriation qui peut accorder au projet	MANLEY KOLB AND FROHMAN PINTO J K. & SLEVIN D P	Le PMMC n'a pas permis une appropriation ni une implication de la population (qui est le client et l'utilisateur final du projet) dans son processus.

	Et ce en prenant en compte les besoins des futurs usagers.		
Spécifications personnelles « <i>Personnel issues</i> »	Ce facteur se réfère aux Besoins, sélection et formation des ressources et du personnel nécessaires au projet. C'est le développement de l'équipe projet avec les compétences et les connaissances requises.	HAMMOND PINTO J K. & SLEVIN D P	Le PMMC n'a pas su regroupé un équipe projet pouvant assurer son bon déroulement et ce à cause de la non implication des divers acteurs.
L'appropriation et l'acceptation du client « <i>Client Acceptance</i> »	L'implantation d'une participation dans les premiers stades du projet est aussi importante que l'amélioration de l'acceptation lors de sa réalisation. la création d'une médiation entre les concepteurs, les décideurs, et les usagers est une méthode de favorisation de l'acceptation du client.	LUCAS BEAN AND RADNOR PINTO J K. & SLEVIN D P	Le PMMC n'étant pas réalisé au complet, ce facteur n'est pas encore à évaluer. Cependant, d'après l'enquête avec la population que nous avons effectuée, un développement d'une certaine acceptation est à noter.
Monitoring et Feedback « <i>Monitoring and Feedback</i> »	Ce facteur renvoi au suivi et au monitoring dans les diverses phases du projet tout en assurant un Feedback sur la comparaison entre la planification initiale du projet et les réalisations actuelles.	SCHULTZ AND SLEVIN SOUDER PINTO J K. & SLEVIN D P	Dans le PMMC, aucun suivi ni feedback n'a été implanté.
Communication « <i>Communication</i> »	Ce facteur ne se réfère pas uniquement aux mécanismes de feedback mais la nécessité d'échanger les informations et les données concernant les objectifs, la vision, la politique du projet entre le client final et le reste de l'organisation projet.	PINTO J K. & SLEVIN D P	Le PMMC n'a pas mis ni de mécanisme de feedback ni d'interaction entre les acteurs pouvant assurer l'échange et le partage d'informations et de données.
anticipation et traitement des risques « <i>Trouble Shooting</i> »	Ce facteur se réfère à la mise en place d'arrangement concernant l'anticipation des risques et gestion.	PINTO J K. & SLEVIN D P	L'anticipation n'a pas été au cœur du PMMC et la gestion des risques n'a pas eu de place dans le PMMC.

Enfin, en mettant une appréciation sur les facteurs de réussite de projet dans le cas du PMMC, il nous est permis de constater que la majorité de ces facteurs ont été négligés et non intégrés dans le projet. Ceci en combinaison avec les autres causes précédemment exposées explique en quelque sorte le niveau d'échec qu'a atteint le projet.

8.4. Le projet de Modernisation de Constantine : rendre le management stratégique et opérationnel efficace !

Il est à noter qu'au cours de nos enquêtes nous nous sommes focalisés aussi sur les meilleures pratiques qui peuvent être utilisées pour un meilleur management de projet. Ainsi, dans nos divers questionnaires, entretiens et entretiens, nous avons posé des questions relevant de la perception des enquêtes (Elu, Directions, professionnel, citoyen et entreprises) tant des causes des défaillances (Q7 questionnaire 1-1, Q5 questionnaires 1-2 & 1-3, Q11 & Q13 questionnaire 2-1, Q5 questionnaires 3-1 & 3-2) que des meilleures pratiques pouvant aider à améliorer le management dans le PMMC, autrement dits des suggestions d'améliorations et jugements d'experts (Q 7 questionnaires 3-1 & 3-2)²⁷⁰. A cet effet, les recommandations que nous proposons ci-après sont issues des lectures effectuées, des réflexions entreprises ainsi que le feedback des enquêtes menées.

Cependant, il faut rappeler que le management de projet urbain doit commencer par le management stratégique et arriver au management de simples actions intégrées dans le programme du projet urbain, à savoir le management opérationnel. Ces simples actions et opérations influencent la réussite du projet de telle manière que le stratégique et l'opérationnel soient en interaction.

Ainsi, les recommandations ci-après doivent permettre de mieux cerner les contraintes et faciliter l'application du management stratégique et du management opérationnel et l'articulation entre eux (management tactique) pour un meilleur résultat du projet urbain et des opérations qu'il englobe.

A. Niveau stratégique :

- Création de base de données (GIS) pour pouvoir accéder aux diverses informations dont l'élaboration du projet a besoin et pour une meilleure utilisation de ces bases de données une coordination entre les acteurs de la ville et une actualisation et mise à jour continue est une nécessité ;
- La maturation du projet étant aussi une des conditions de réalisation, le temps de maturation devient un facteur très important dans la bonne élaboration et conception du projet. Ainsi, il faut donner le temps au projet tout en étant réactif afin de ne pas rester longtemps dans le virtuel et pouvoir concrétiser des actions et des programmes. Cette maturation fait l'essence de la programmation architecturale et urbaine qui se mettra en œuvre en deux phases : des études pré-opérationnelles et des études opérationnelles ;
- Manager le contenu-programme de la stratégie et du projet à travers sa traduction en actions réalisables et réalistes est aussi une recommandation de forte valeur.
- La création et la mise en œuvre de la fonction de Maitrise d'Ouvrage Urbaine et de son assistance et l'augmentation de la compétence des élus à travers la formation en projet urbain, pilotage, coordination et management ;

²⁷⁰ Cette méthode de questionnement sur les « meilleures pratiques » a été utilisée dans plusieurs recherches qui visent à questionner la perception des acteurs, experts et managers vis-à-vis des meilleures pratiques pouvant influencer la bonne réussite d'un projet. Citons les recherches de Langevin P concernant les facteurs de performances des équipes et ce en utilisant le questionnement des managers ; les recherches de SLEVIN & PINTO qui se focalisent sur les facteurs de réussite d'un projet en utilisant l'approche de Project Echo qui est le feedback des managers concernant le sujet...

- La création et la mise en œuvre des agences, organismes et offices pouvant assurer la fonction de coordination, de pilotage et de management. La création de l'agence pour la modernisation est certes une initiative importante dans la vie du projet urbain de Constantine. Cependant, sa non-opérationnalité a eu un effet négatif sur le pilotage du PMMC.
- La mobilisation des ressources et des acteurs du projet dans le cadre de la pluridisciplinarité et de la participation ;

Cette mobilisation doit se faire par le management des acteurs à travers la mise en œuvre de la participation des acteurs : des équipes d'études, des agents économiques et sociaux, du monde universitaire et des citoyens avec l'élargissement du débat politique et techniques mais aussi par la mise en œuvre du partenariat privé pour faciliter le montage (financier et foncier) du projet pour une meilleure réalisation du projet dans les temps impartis ;

- La contractualisation et la mise en œuvre de ce qui est appelé la continuité stratégique est aussi à considérer. En effet, un détachement et séparation entre la personne porteuse du projet et sa stratégie. Même si la stratégie émane d'une personne ou plusieurs et le projet doit être porté par un Elu ou Wali cependant, ceci ne doit pas conditionner l'existence du projet par la suite. Le contrat du projet ou le contrat de ville devient alors un outil pouvant assurer cette continuité ;
- La diffusion de la culture urbaine et l'accès à l'information pour le citoyen afin d'améliorer sa citoyenneté. A travers l'étude effectuée, nous avons dénoté l'importance et l'impact de la médiatisation sur la participation citoyenne et aussi sur le partenariat public privé à travers le marketing.

B. Niveau opérationnel

Au niveau opérationnel, il faut mettre en œuvre et appliquer les dix domaines de management de projets pour pouvoir mieux gérer ce niveau, ainsi, la création d'un organisme de coordination entre les directions et acteurs de la ville mais aussi un organisme de contrôle et de monitoring devrait garantir la qualité des réalisations en termes de produit urbain, de délais et de coût de réalisation. D'autres recommandations sont à considérer à savoir:

- *Créer la fonction d'adjoint au quartier pour remplir le rôle de médiateur urbain et garantir la bonne gestion de proximité :*

Pour une efficacité du processus quatre paramètres majeurs sont à assurer :

- ✓ Un dispositif de pilotage

Assurer la coordination de la maîtrise d'ouvrage entre les principaux partenaires du projet sous l'impulsion de la collectivité territoriale. Les services de l'Etat principalement concernés doivent y participer, et d'autres partenaires peuvent utilement y être représentés,

- ✓ La concertation et l'information du public

Engager une concertation avec les habitants et les associations dès le début des études et tout au long du processus afin de faciliter la compréhension des projets et la réalisation des opérations.

- ✓ Les études pré-opérationnelles

Reposent sur les éléments du diagnostic préalable. Elles doivent permettre la précision du contenu des projets, leurs objectifs spécifiques quantitatifs et qualitatifs, les moyens à mettre en œuvre et les engagements de chacun des partenaires.

- ✓ Un dispositif de suivi et d'évaluation

Le dispositif d'évaluation devrait être mis en place dès le démarrage des projets de façon à offrir au comité de pilotage une réactivité et une flexibilité des décisions.

Autres paramètres sont aussi à considérés à savoir :

- *La contractualisation :*

Le contrat est un outil de régulation promu par l'Etat pour répondre aux enjeux de territorialisation, de complexité et de continuité de l'action publique dans les projets urbains, ainsi il constitue une recommandation de forte importance ;

- *Création de dispositifs (atelier, agence, office) indépendants :*

Ces dispositifs auront pour charge l'accompagnement de l'intervention sur la ville et les projets à mettre en œuvre ; Le suivi est une condition sine-qua-non de réussite, en effet, il permet de respecter les délais, de réduire les dérapages et les surcoûts induits par une mauvaise planification et coordination des interventions ;

À l'exemple des opérations d'amélioration urbaines étudiées précédemment, nous pouvons proposer une réorganisation des acteurs et des intervenants avec l'intégration de ce dispositif (Figure 65).

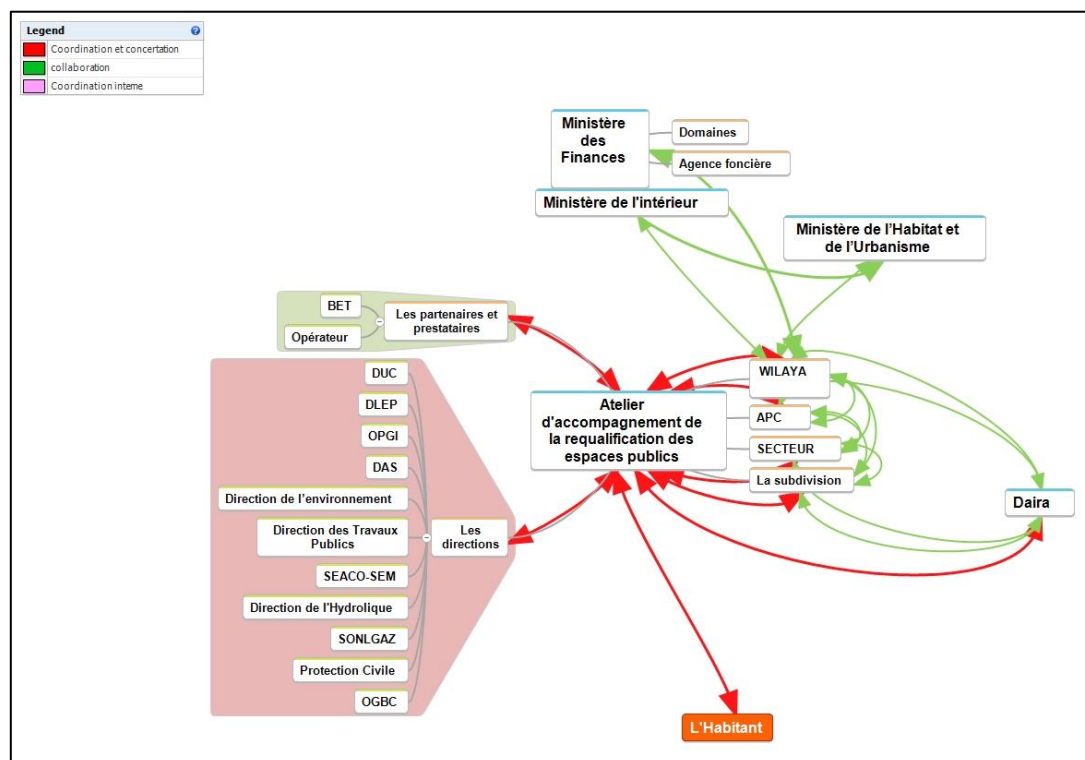


Figure 65 proposition de réorganisation des acteurs avec intégration de l'atelier de coordination et de concertation (Sassi Boudemagh S/d (2014). Traitement auteur)

C. Articulation entre les deux niveaux (niveau tactique) :

Enfin, l'articulation entre les deux dimensions stratégique et opérationnelle devrait se faire par un management global et continue qui, prenant en charge les réalités opérationnelles du terrain, pourra forger une stratégie réalisable et flexible tout en manquant les acteurs qui sont la clé de réussite de tout action. Ainsi, une agence de coordination, pilotage, suivi, évaluation et feedback peut manager tactiquement le projet et la relation entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel permettant une amélioration continue du projet.

Ainsi nous pouvons affirmer que l'intégration du management n'est pas seulement nécessaire pour le projet urbain en général mais son intégration est essentielle dans toutes échelle y compris l'opérationnelle afin que la démarche du projet urbain soit un succès.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, il était question d'évaluer La prospective dans le PMMC et ce en utilisant l'arbre des causes et le diagramme d'Ishikawa mais aussi d'autres outils d'investigation à savoir l'enquête par le questionnaire et les entretiens.

Les conclusions auxquelles nous avons aboutis sont tout d'abord l'absence de management tant dans le niveau stratégique qu'opérationnel. En effet, la recherche de cause de défaillance nous a amenés à classer la majeure partie de ces causes dans la famille de management, cela renvoie directement à l'hypothèse qui a guidé notre travail à savoir la relation existante entre un bon management de projet sur tous les niveaux et la réussite même de celui-ci. Ainsi, à travers l'utilisation de la méthode de cause à effet en se basant sur deux de ses outils cette relation à bien été éclaircie. La confrontation entre les facteurs de réussite du projet identifié dans la littérature et le cas du PMMC a consolidé ces résultats concernant les causes d'échec du projet.

Enfin, nous avons fait le point sur les faiblesses et les atouts du PMMC pour en sortir avec une évaluation pouvant mettre en lumière les points les plus sensibles et les plus faibles de son processus. Cependant, ces points étant éclaircis, quel sont les meilleurs pratiques alors pour prétendre à un bon management de projet qui mène à la réussite de celui-ci ? Cette question est au cœur du chapitre suivant qui traitera le PMMC dans un contexte de best practices en usant des enseignements d'autre projets urbains dit réussis et ce à travers la mise en œuvre de l'outil managérial « le Benchmarking ».

Chapitre 9 : Benchmarking : étude comparative entre le PMMC et quelques projets urbains

L'objectif de l'utilisation de l'outil 'Benchmarking'²⁷¹ est de mettre l'expérience de projets urbains dit réussis au service du PMMC et d'évaluer ce dernier sous leur lumière en les comparants. Cependant, ce Benchmarking portera essentiellement sur le processus (aspect managérial) focalisant sur la prospective, le management et le pilotage, l'implication des acteurs, la stratégie et l'ambition, la maîtrise d'ouvrage urbaine, la participation, le partenariat, la coordination et le marketing. Ainsi, l'analyse comparative ne mettra pas en exergue le produit urbain en lui-même (aspect urbanistique) mais son processus et son management dans les aspects susmentionnés.

9.1. Le Benchmarking : Repères méthodologiques

La méthode Benchmarking est composée de deux phases : Bench et Marking. Nous commencerons d'abord par le « Bench » qui veut dire la présentation des projets urbains choisis « les bancs d'essais » en se focalisant sur les indicateurs managériaux (prospective, participation et partenariat) ; ensuite le « marking » qui veut dire la notation de ces indicateurs relativement à chaque banc, pour ensuite comparer ces projets avec le PMMC afin de sortir avec une évaluation du PMMC sous leurs lumières et l'identification des bonnes pratiques.

Pour effectuer cette analyse comparative et appliquer l'outil de Benchmarking, nous avons suivi les étapes ci-dessous²⁷² :

Étape 1 : Détermination des objectifs et objets du Benchmarking :

- Identification des objectifs ;
- Détermination de la portée de l'analyse comparative ;
- Détermination des critères, des indicateurs ainsi que du système de notation ;

Étape 2 : collecte des données et visualisation des résultats :

- Détermination des sources d'information et revue des données ;

²⁷¹ Cet outil a été développé dans le Chapitre 4

²⁷² Ces étapes sont un récapitulatif de la méthode, pour les détails voir, Chapitre 4

- Vérification de l'exhaustivité des données,
- Sélection des indicateurs et leur calcul pour chaque banc d'essai ;
- Présentation de graphiques de résultats (diagrammes, cartes, radars...)

Étape 3 : *Interprétation des résultats et discussion*

- L'évaluation des forces et faiblesses relatives au PMMC, à savoir son positionnement par rapport au groupe de référence et aux objectifs ;
- Identification des bonnes pratiques applicables et adaptables au PMMC

9.2.Mise en œuvre du Benchmarking

9.2.1. Objectifs, objets et méthode du Benchmarking

Tous d'abord le type de Benchmarking que nous allons mettre en œuvre est une combinaison entre le Benchmarking stratégique et le Benchmarking de processus²⁷³, puisque c'est le management stratégique des bancs d'essais ainsi que leurs processus qui nous intéressent. Ainsi, nous utiliserons une approche externe et générique²⁷⁴ pour aboutir à l'identification des bonnes pratiques stratégiques et de processus.

9.2.1.1.L'Objectif de l'utilisation du Benchmarking

L'objectif de l'utilisation du Benchmarking est d'analyser le PMMC et les autres projets urbains choisis sous l'angle managérial, de comparer ces projets, d'évaluer le PMMC et d'en sortir avec les meilleures « *bonnes pratiques managériales* » pour une meilleure performance du PMMC.

9.2.1.2.L'Objet de ce Benchmarking

L'objet du Benchmarking sont des projets urbains dits « réussis » dans le monde, notre choix s'est porté sur quatre projets urbains.

Notre recherche, qui a pour principal objectif de prouver la relation entre un projet urbain réussi et le management de celui-ci et de trouver les outils qui favorisent sa durabilité, est focalisée sur les trois aspects du projet urbain qui le rendent durable à savoir la prospective, la participation et le partenariat tout en insistant sur l'aspect managérial des projets. Ainsi, le choix des bancs d'essai « projets urbains » à utiliser dans le Benchmarking doit avoir pour principal critère la réussite de ces projets concernant ces trois dimensions et concernant le management de projet urbain en général.

L'évolution des villes à travers le monde et l'évolution de leur créativité vis-à-vis des dimensions du projet urbains rendent le choix difficile. Les politiques et le système urbain ainsi que la planification stratégique des pays diffèrent et les villes en elles-mêmes aussi. Ainsi, pour

²⁷³ Revoir chapitre 4 pour plus de détails sur les types et les approches du Benchmarking.

²⁷⁴ Ibid.

des exigences de faisabilité de la recherche nous avons, finalement sélectionné les projets suivants :

En France : le projet urbain de Rennes et le projet d'Euralille ;

En Espagne : Bilbao Ria 2000 ;

Pour justifier ce choix, tous d'abord,

En France :

La conception et la perception du projet urbain comme instrument de planification en France s'est développée après la décentralisation en 1983, celle-ci ouvrant les portes aux débats, concertations et négociations. Cette initiation du projet urbain s'est inspirée et imprégné de l'opération Bologne en Italie ;

Le projet urbain s'est ainsi introduit en France pour *penser l'urbanisme dans sa globalité* (INGALLINA P. 2001), cette vision de globalisation s'est concrétisée par des efforts de réorganisation et de restructuration même du système de gouvernance dans le cadre de l'action publique ; citons l'association entre la direction d'architecture et d'urbanisme et la direction de l'Habitat pour la création d'ateliers urbains qui associent même l'habitant.

La législation algérienne et les modes de fabrication de la ville obéie souvent aux mêmes règles inspirées du système français, comme nous l'avons déjà mentionné. Ainsi, la comparaison entre ces deux cadres aura des points d'appuis similaires.

Il faut savoir également que les projets urbains Rennes et Euralille sont, selon la littérature²⁷⁵, parmi les projets urbains les plus réussis non seulement en France mais dans toute l'Europe et dans le monde. Ils sont des projets urbains stratégiques, partagés et négociés et des projets partenariaux mais aussi leur processus et leur mise en œuvre obéie à la mise en place de système de management et la recherche d'outils managériaux innovants.

En Espagne :

Nul ne peut nier l'importance des enseignements que le projet urbain de Bilbao a apportés aux villes du monde entier. En effet, « *Bilbao reflète les mécanismes de production de la ville contemporaine par l'enchevêtrement complexe des réseaux d'acteurs ou d'experts techniques qu'il a fallu mobiliser.* » (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. 2000. P7).

²⁷⁵ Voir, DE GRAVELAINE F. (2002), POPSU-Lille (2008), HAYER D. (2005), OTAOLA P. (2001), CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. (2000), INGALLINA P. (2001), FIRLY E ET GRON K. (2013), BEREZOWSKA-AZZAG. (2012)....

Il est considéré comme étant une riche expérience (best practices) et une référence²⁷⁶ pour toute ville voulant se développer dans les dimensions suivantes : stratégie de développement urbains durable, partenariat, participation, coordination et management stratégique et opérationnel.

Aussi, il faut noter que notre cas d'étude (PMMC) s'est inspiré, comme nous l'a confié le chef d'équipe pluridisciplinaire le Professeur CHERRAD S. E, du projet urbain de Montpellier et du projet urbain de Bilbao.

9.2.2. Méthode de collecte des données

Le discours sur le projet urbain est soit prescriptif, cherchant à idéaliser, proposer et innover les méthodes d'intervention sur l'urbain, soit descriptif des expériences de projet existant se nommant *projet urbain*.

RAHIM K avance que La répartition entre les deux est déséquilibrée, tel que les articles descriptifs sont deux fois plus nombreux que les articles fondateurs²⁷⁷ (RAHIM K. 2004). Les productions dans la deuxième catégorie (textes descriptifs) sont très diverses et se développent à travers le rapprochement des villes en se servant de leur projet, mais aussi leurs vulgarisation et médiatisation. Ainsi, un partage, des critiques, des comparaisons et enseignements se diffusent. Certes, ces comparaisons sont porteuses de savoirs, auxquelles une contextualisation puis application seraient les bienvenues pour toute ville voulant construire son propre projet urbain.

De cette façon, les modes d'actions, les méthodes, procédés et procédures sont testés, transcrits, critiqués, contextualisés puis repris (avec amélioration s'il y a lieu) dans d'autres contextes (villes), pour constituer un capital pouvant servir le projet urbain.

Ces textes (descriptifs) sont plus efficaces par rapport aux textes prescriptifs, bien sûr d'un point de vue professionnel, puisqu'ils mettent la réalité (vécue), les méthodes et procédures (testées) en premier plan.

Cette diffusion d'expériences et vulgarisation qui sert à faire communiquer le projet urbain et ses modalités d'action ainsi que les critiques qui s'y rapportent, mais aussi cette capitalisation de savoirs faire pouvant servir de guide pour les projets urbains futurs, se fait à travers la presse ; les ouvrages ; les articles ; les magazines ; les revues ; les conférences ; expositions ; réunions quartiers ; ...etc.

Ces références constituent le matériau essentiel de notre recherche, dont nous allons nous servir pour la collecte d'informations et de données relatives aux projets urbains choisis. Nous nous sommes appuyés sur les écrits (ouvrages, magazines, articles et revues), les sites web et forums des projets et les divers entretiens avec les acteurs de ces projets publiés dans les revues de presses ou les revues d'urbanisme.

²⁷⁶ Voir, OTAOLA P. (2001), MASBOUNGI A. (2000), NIEVA A. (2001), ORMAZABAL P. (2001), ALAYO. J. (2008), CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G (2000)...

²⁷⁷ Les textes fondateurs sont les textes théoriques sur le projet urbain

9.2.3. Déterminer les indicateurs et le système de notation

L'AFNOR définit l'indicateur comme étant « *une information choisie, associée à un phénomène destiné à en observer les évolutions au regard d'objectif* », c'est aussi une récapitulation et un résumé d'informations complexes offrant l'opportunité d'interprétation et d'appréhension de phénomène. Le système d'indicateur est utilisé alors dans les études comparatives, analytiques, et évaluatives et sert d'outil d'aide à la décision et l'élaboration d'un consensus afin de permettre une vision commune. Ainsi, les fonctions de ce système d'indicateur sont d'un côté l'aide à la compréhension à travers la simplification et l'aide à la communication pour la création de la vision commune.

Ainsi, dans notre application du Benchmarking, ce système, qui est un outil d'évaluation mais aussi d'aide à la décision est un aspect majeur des Benchmarkings (l'aspect du « **Marking** »), nous sera très utile pour positionner et évaluer le PMMC par rapport aux autres projets urbains choisis (**les bancs d'essais**).

Les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs ; dans notre application du Benchmarking, c'est l'aspect managérial qui nous intéresse, ainsi, ces indicateurs seront d'ordre qualitatif.

Les indicateurs et le système de notation sont représentés dans le tableau 55, ils correspondent aux dimensions utilisées dans l'évaluation du PMMC dans le chapitre précédent auxquels s'ajoutent certains indicateurs qui sont relatifs aux cas étudiés :

Tableau 56 Les indicateurs et le système de notation utilisés dans le Benchmarking (Auteur)

Indicateur	Définition des indicateurs	Système de notation : Echelle sémantique et appréciation
Stratégie et ambition	la volonté du portage politique, de la ville ou élaborateurs du projet à rendre leurs villes meilleures et vers quel type de stratégie cela mène-t-il (ouverture et attractivité, sortir des crises urbaine, ...).	Très forte = 4, forte = 3, faible = 2, très faible = 1 inexistante = 0
Continuité du projet	Prise dans le sens ou la stratégie et gardée même à long terme et résiste aux divers changements qui peuvent affecter la ville, sa politique et le staff porteurs du projet.	
implication des acteurs	La capacité du projet à réunir autour de lui tous les acteurs concernés dans un cadre de partenariat ou de participation.	
partenariat	Le taux d'implication du privé dans la réalisation du projet (Financement, réalisation, ...).	
participation citoyenne	La participation et l'implication des citoyens et habitants dans le projet.	
information et marketing	La diffusion du projet et de sa stratégie à plusieurs échelles et le marketing du projet.	
Management, processus, pilotage et coordination	Manière et outils de gestion et du management du projet ainsi que les structures de coordination et de pilotage ;	

maîtrise d'ouvrage urbaine	les institutions prenant la responsabilité pour de faire réaliser ou transformer une construction sur un terrain dont elle est propriétaire ou dont elle a acquis les droits à construire. Cette définition est générale à la maîtrise d'ouvrage en Algérie puisqu'aucune définition n'est dédiée à la maîtrise d'ouvrage URBAINE.	
----------------------------	--	--

9.3.Présentation, Analyse et Comparaison des bancs d'essai

Dans ce qui suit nous allons présenter les synthèses des divers indicateurs relatifs à chaque banc d'essai combinées à une comparaison sous forme de discussion et une notation relative à chaque indicateur.

Cependant, les détails relatifs à ces bancs et à ces indicateurs sont regroupés dans l'annexe N°08 qui est la présentation et l'analyse détaillée des bancs d'essai intégrant même leurs historiques, leur généalogie et leur processus d'élaboration et de mise en œuvre tout en étalant leur programmes, objectifs et leurs résultats. Cette description est faite par une large exploitation de contenus.

De la sorte, nous avons élaboré les comparaisons en nous basant sur une structure de comparaison présentée sous forme de charte graphique de comparaison (figure 66).

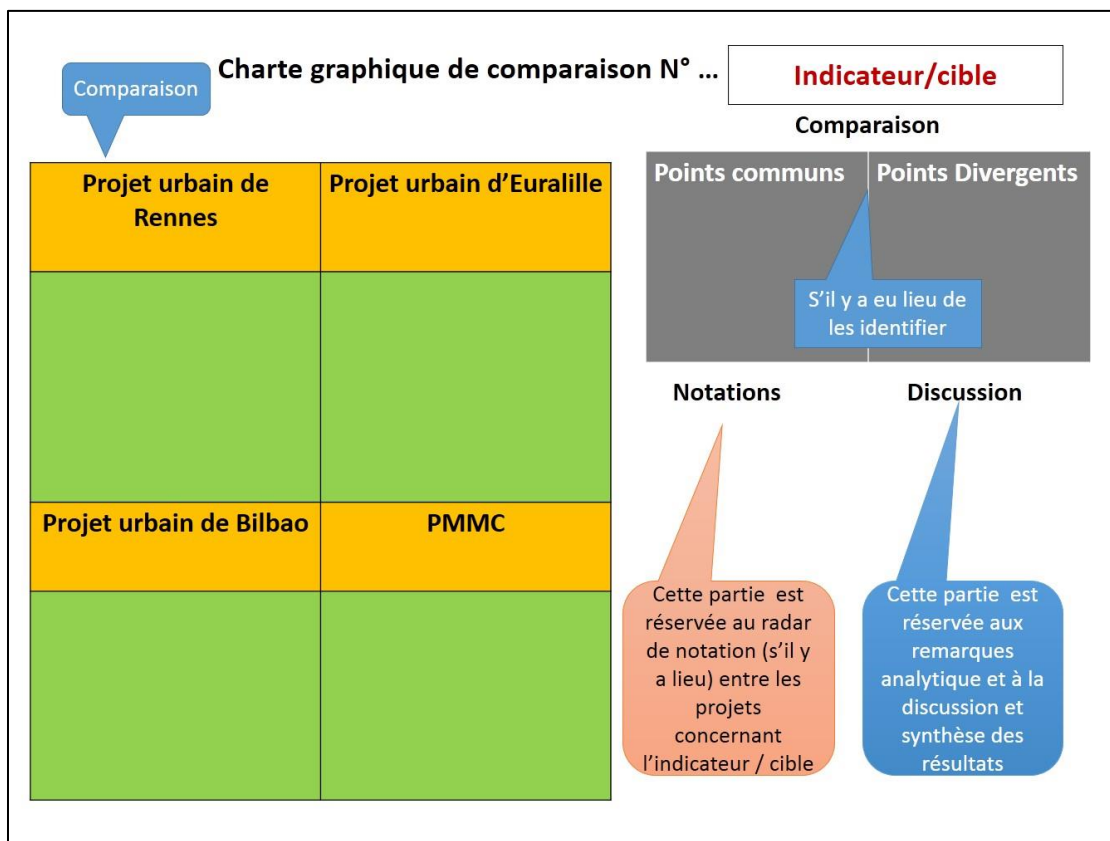


Figure 66 Model de charte de comparaison (Auteur)

Figure 67 Charte graphique de comparaison N°1 Contexte d'apparition du projet et ses objectifs

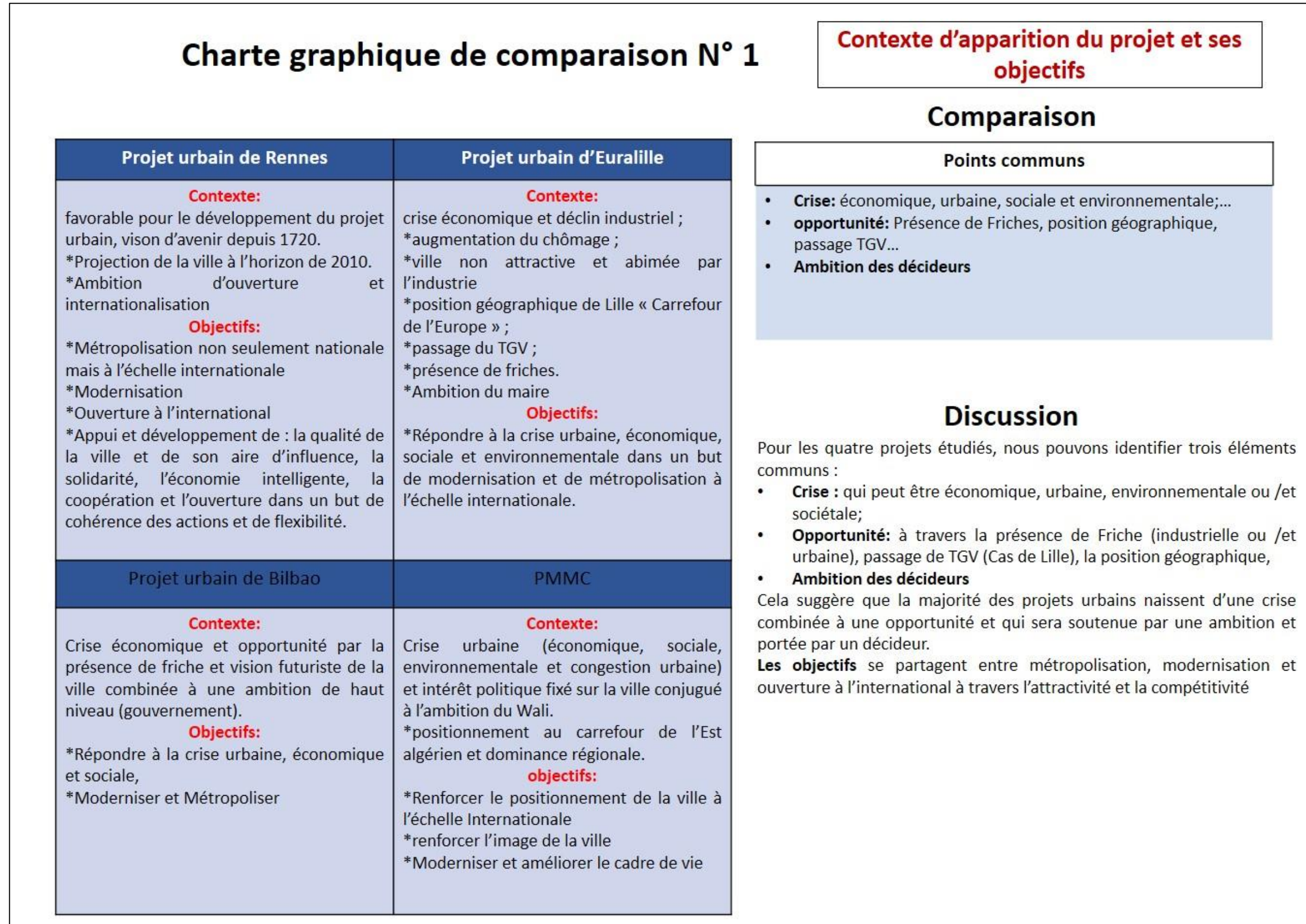


Figure 68 Charte graphique de comparaison N°2 Programme

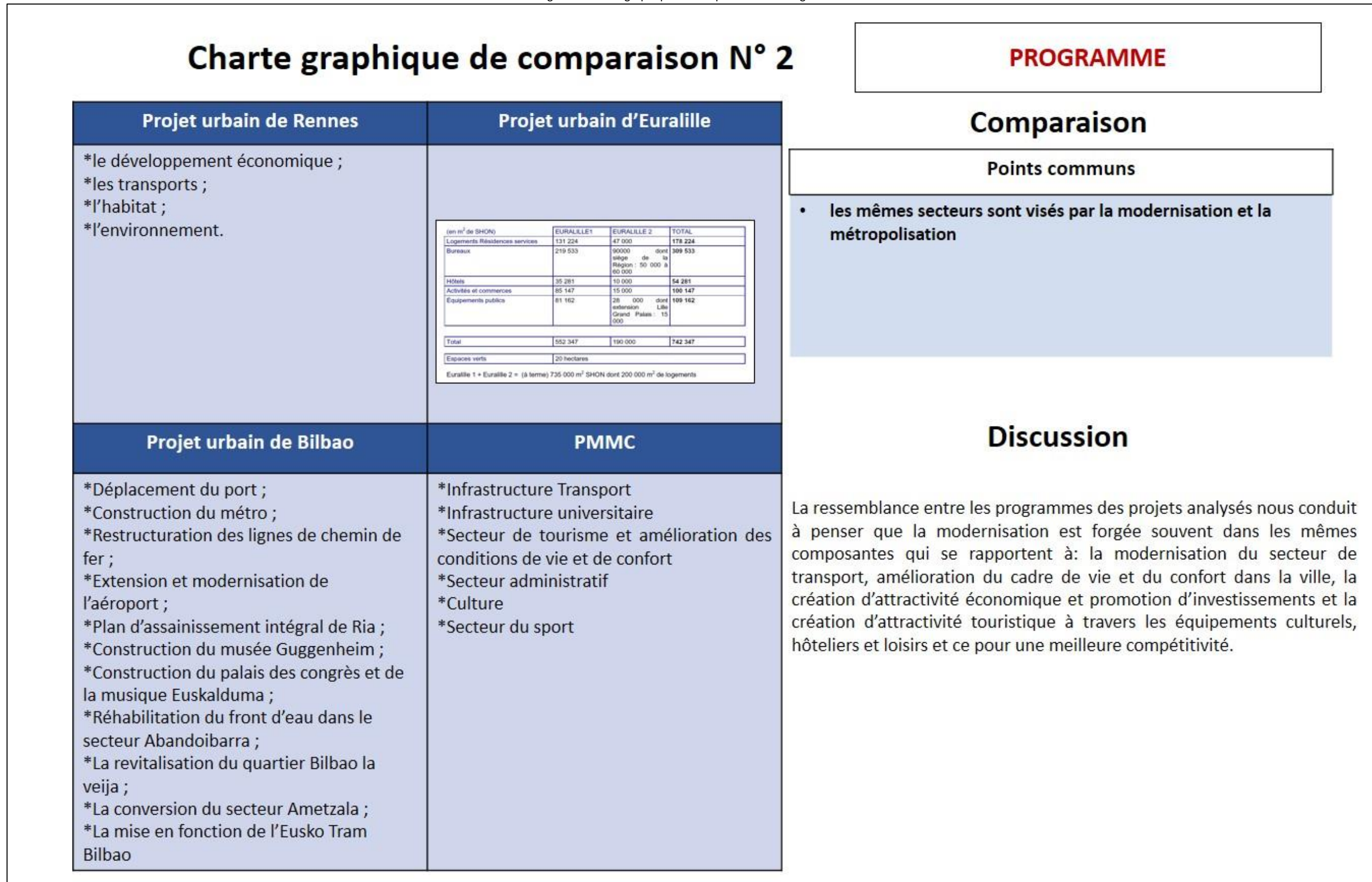


Figure 69 Charte graphique de comparaison N°3 Reconnaissance institutionnelle, échelle d'intervention des institutions

Charte graphique de comparaison N° 3

Nous entendons par la reconnaissance institutionnelle et les échelles d'interventions, les dispositifs créés pour le projet et sur quel niveau est il reconnue.

Projet urbain de Rennes	Projet urbain d'Euralille
<p>Nationale et locale : le projet est reconnu comme un projet d'intérêt national pour une meilleure création des partenariats et la recherche de financement.</p>	<p>Nationale et locale: le projet est reconnu comme un projet d'intérêt national une meilleure création des partenariats et la recherche de financement.</p>
Projet urbain de Bilbao	PMMC
<p>Nationale : l'Etat a reconnu le projet comme étant d'importance nationale ; ainsi il a participé au financement et a facilité le montage foncier ;</p> <p>Régionale et provinciale : la province a participé au financement de plusieurs projets (musée, palais des congrès et le métro) ;</p> <p>Locale : les institutions locales ont offert des terrains pour la construction du musée puisque le projet a été reconnu à toutes les échelles</p>	<p>Nationale : non reconnu comme étant un projet d'importance nationale, cependant le président a démontré l'intérêt qu'il porte au projet ;</p> <p>Régionale : déclaration d'intérêt général par le wali uniquement pour l'acquisition du foncier dans le cadre du projet de Bardo et non pour le PMMC ;</p> <p>Locale : n'est pas reconnu</p>

Reconnaissance institutionnelle, échelle d'intervention des institutions

Comparaison

Points communs

*les échelles de reconnaissance sont variables entre locale, nationale et internationale.

Discussion

La reconnaissance des projets urbains à diverses échelles urbaines et territoriales est importante pour leur bonne mise en œuvre. Ainsi, les projets urbains de Rennes, Lille et Bilbao ont bénéficié de ce paramètre déterminant de réussite, alors que dans le cas du PMMC, c'est une pièce maitresse manquante, surtout en ce qui concerne le montage foncier et financier du projet.

Figure 70 Charte graphique de comparaison N° 4 les instruments d'urbanisme en appui au projet

Charte graphique de comparaison N° 4		Instruments d'urbanisme en appui au projet
Projet urbain de Rennes	Projet urbain d'Euralille	Comparaison
<p>*premier plan d'urbanisme l'ingénieur ROBELIN et l'Architecte royal GABRIEL Jacques en 1723;</p> <p>*le premier schéma directeur « urbain » de 1974;</p> <p>*le schéma directeur « vert » en 1983;</p> <p>*Le projet d'agglomération;</p> <p>*Le troisième schéma directeur 1994;</p> <p>Charte de l'urbanisme commercial et un plan des déplacements urbains (PDU) en 1996;</p> <p>*Substitution du schéma directeur par un Schéma de cohérence territoriale (SCOT) en 2000;</p> <p>Plan local d'urbanisme (PLU) en remplacement du POS en 2004.</p>	<p>ZAC Euralille;</p> <p>ZAC Euralille 2;</p> <p>programme d'aménagement d'espaces publics 2001;</p> <p>ZAC Euralille 3000.</p>	Variation
Projet urbain de Bilbao	PMMC	<p>*Les instruments d'urbanisme mis à disposition du projet urbain ou créés pour l'appui varient d'un projet à un autre, allant de l'inexistence (PMMC) vers la nomination du projet comme étant un plan stratégique (Bilbao).</p>
<p>Le projet urbain de Bilbao est au croisement de plusieurs plans et instruments d'urbanisme mis dans son cadre. ainsi une formule est à noter « le projet en plans et les plans comme projet » (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. 2000. P16)</p> <p>*le plan stratégique : plan de revitalisation de l'espace urbain de Bilbao en 1987;</p> <p>*Plan stratégique d'agglomération à l'horizon de 2000 en 1989.</p> <p>*Le plan urbain général de Bilbao PUGB : approuvé en 1991 ;</p> <p>*Le plan stratégique pour la revitalisation de la métropole de Bilbao : approuvé en 1992 ;</p> <p>*Plan territoriale de Bilbao : approuvé en 1994 ;</p> <p>*Plan général de développement horizon 2010 : approuvé en 2002.</p>	<p>A part le projet en lui-même aucun instrument n'a été mis en œuvre dans le but de faciliter la réalisation du projet</p>	Discussion
		<p>L'instrumentalisation du projet urbain est une des manières efficaces pour le mettre en œuvre. Les projets étudiés se sont munis d'instruments d'aménagement et d'urbanisme afin de mieux soutenir le projet urbain, sauf pour le cas du PMMC qui n'a pas eu d'instrument dédié à sa démarche de projet urbain.</p>

Figure 71 Charte graphique de comparaison N°5 Stratégie, ambition et prospective

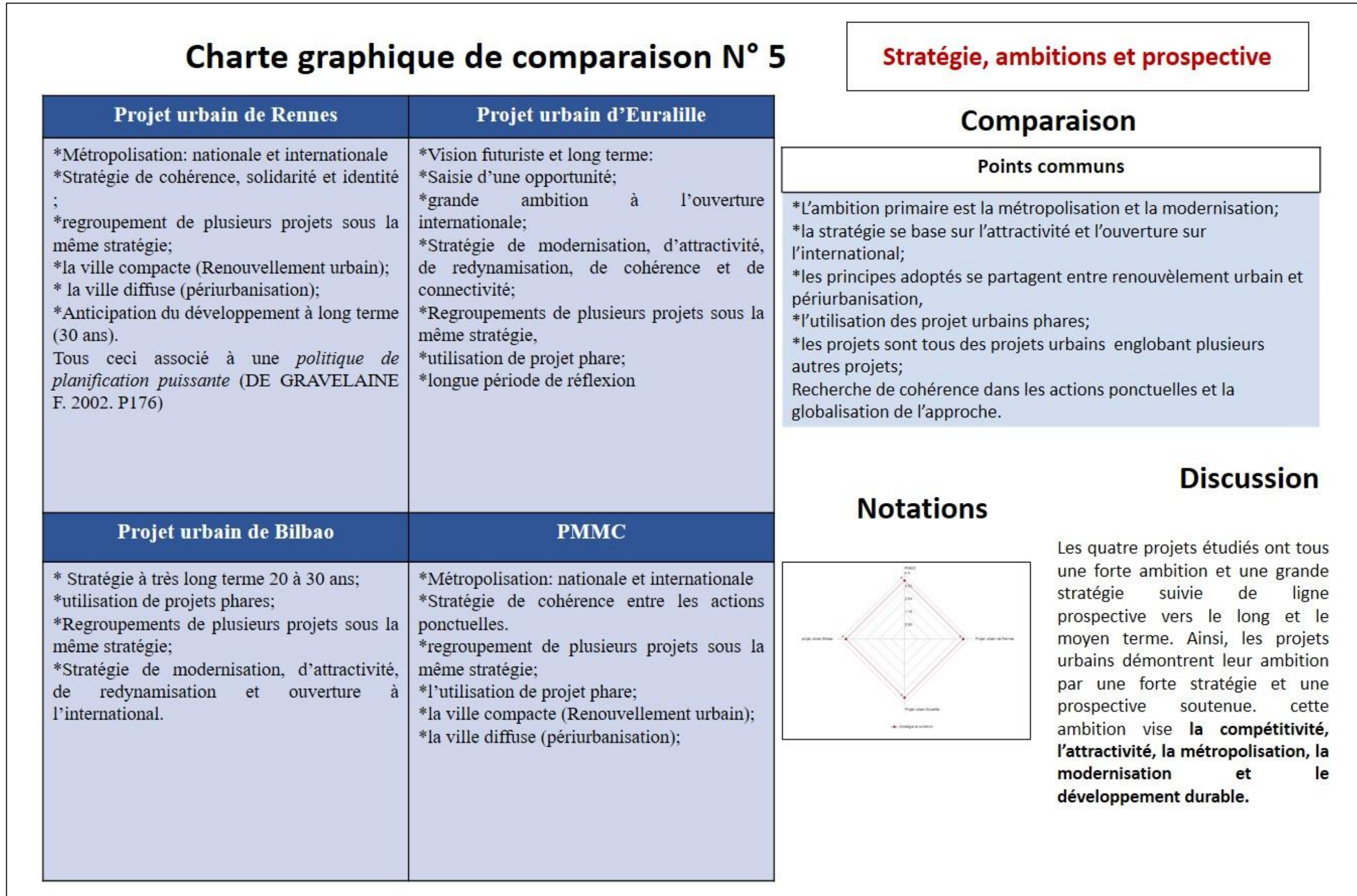


Figure 72 Charte graphique de comparaison N° 6 Portage politique, continuité et pluri temporalité

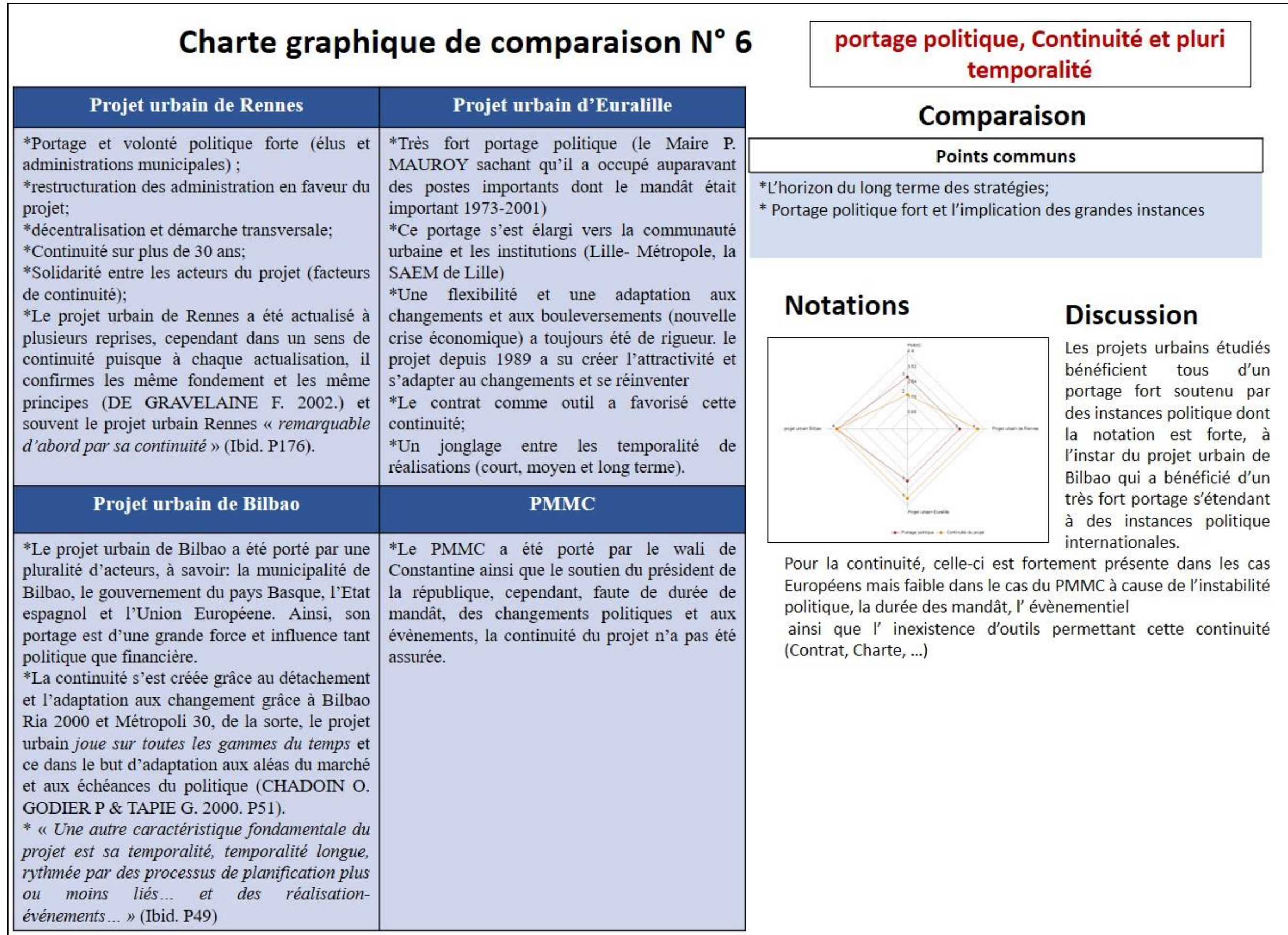


Figure 73 Charte graphique de comparaison N° 7 Acteurs, partenariat et participation

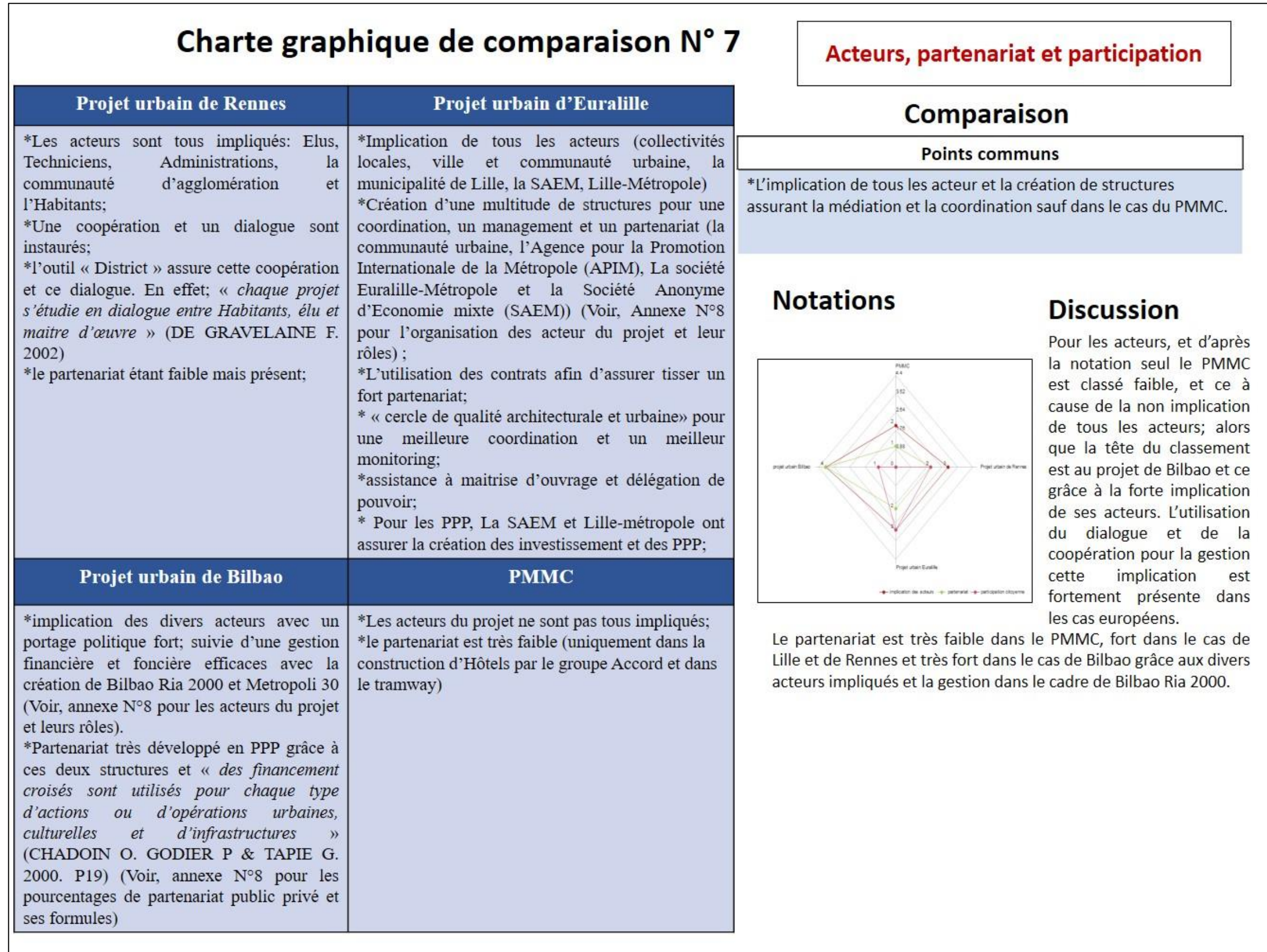


Figure 74 Charte graphique de comparaison N° 8 Acteurs, partenariat et participation

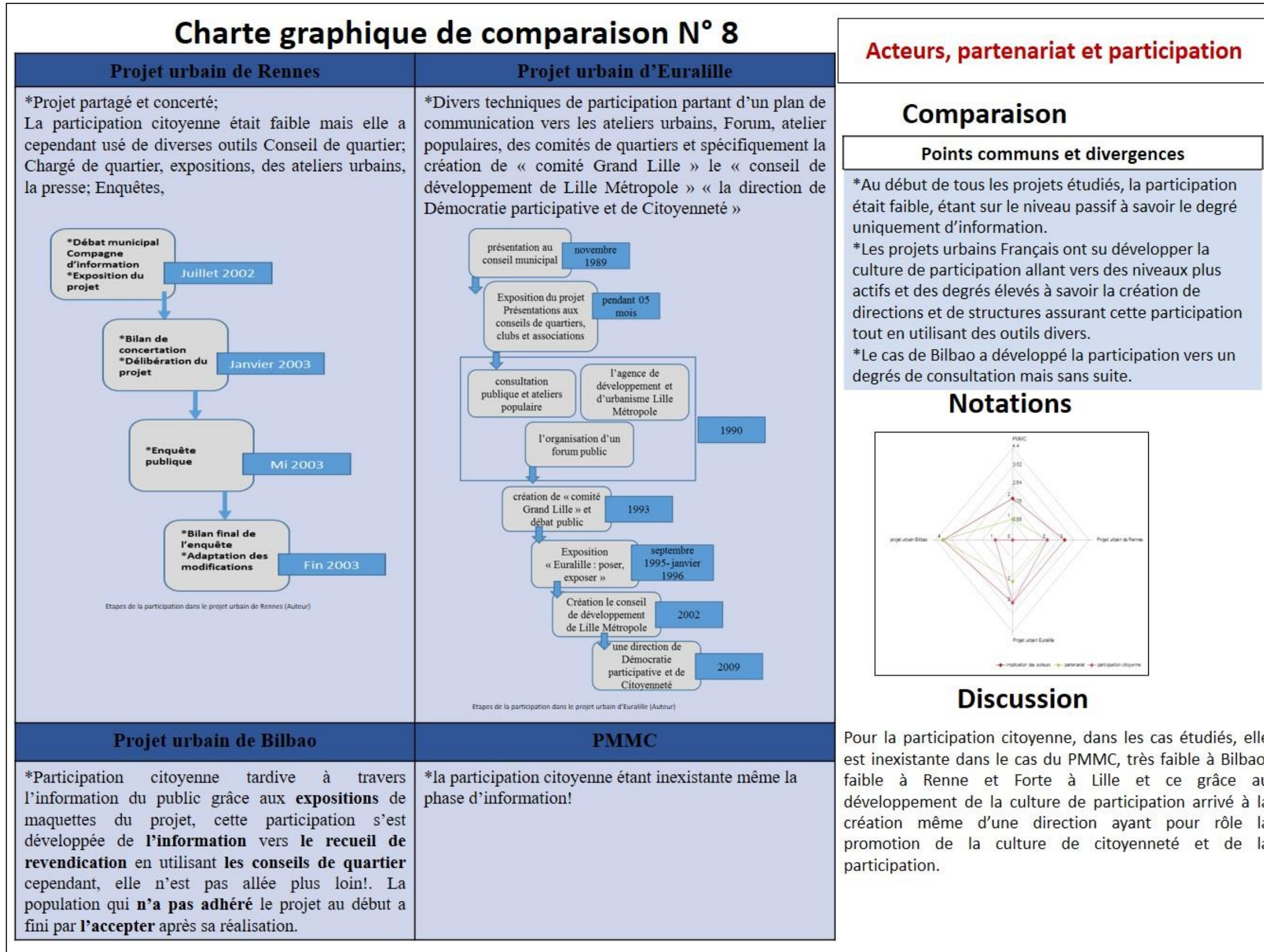


Figure 75 Charte graphique de comparaison N° 9 Structure de montage financier et foncier

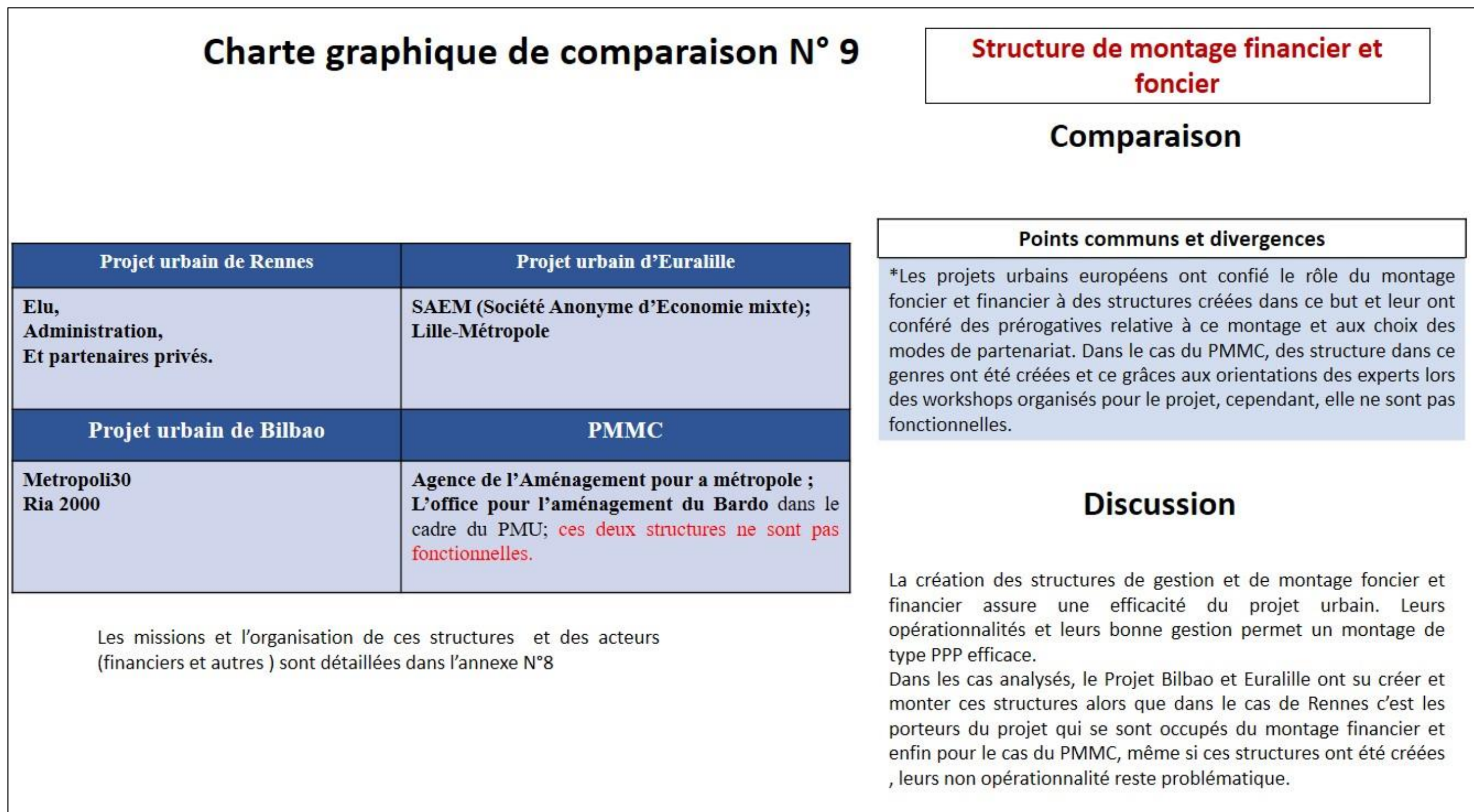


Figure 76 Charte graphique de comparaison N° 10 information et marketing

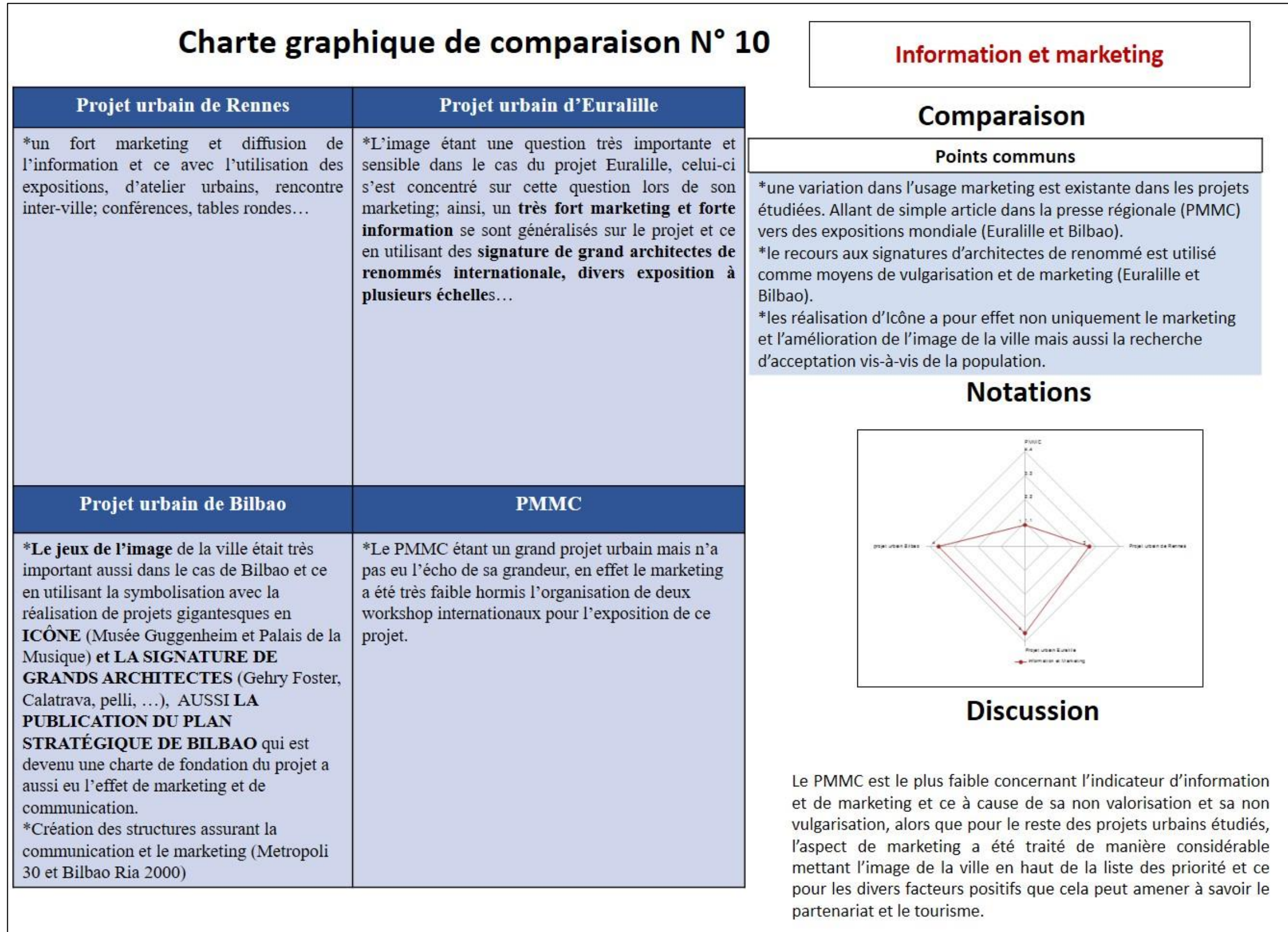


Figure 77 Charte graphique de comparaison N° 11 Management, processus, pilotage et coordination

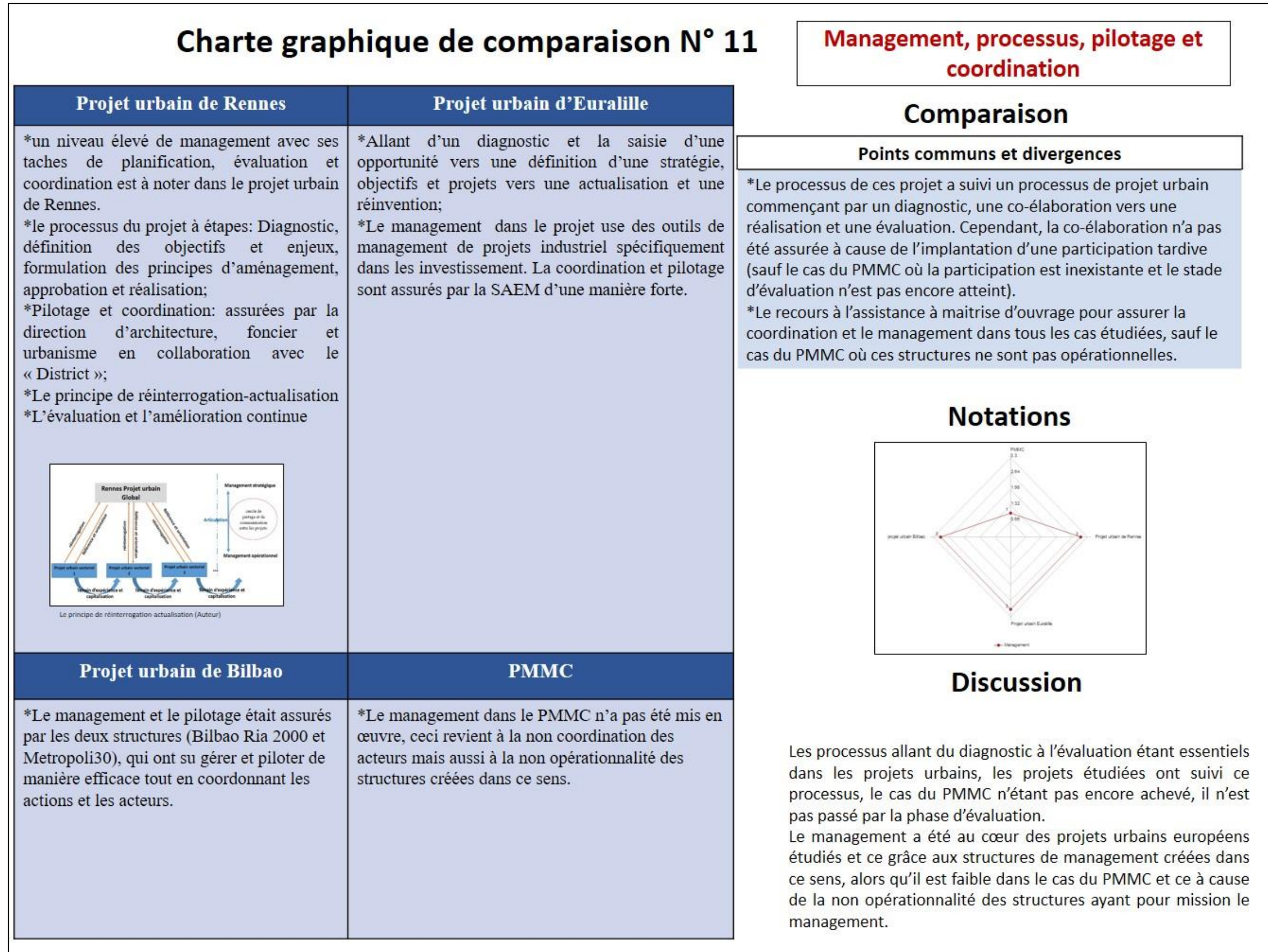
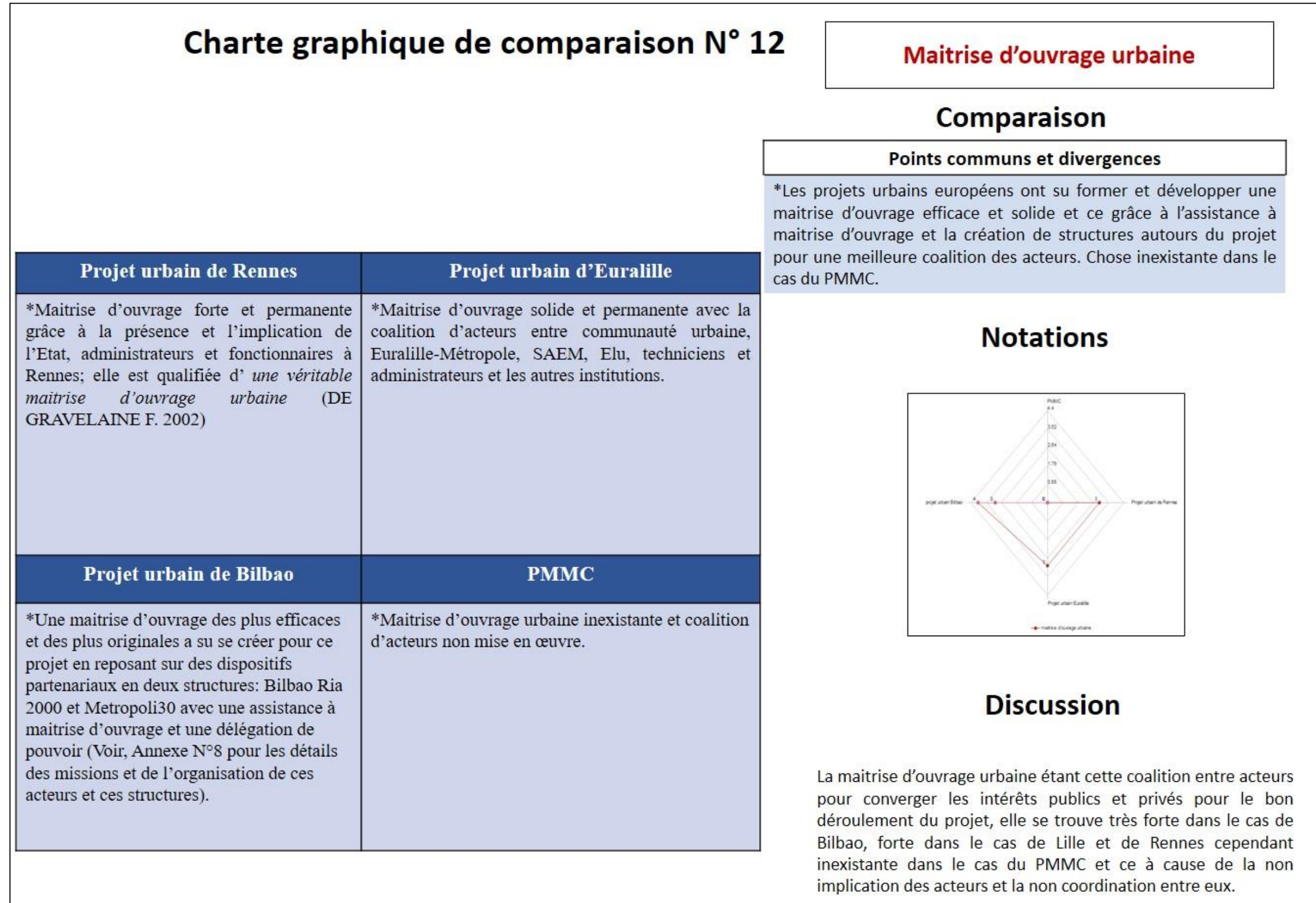


Figure 78 Charte graphique de comparaison N°12 Maitrise d'ouvrage urbaine



9.4. Notations et résultats du Benchmarking

Après avoir présenté et étudié les bancs d'essai (Le PMMC étant étudié dans les chapitres précédents) de notre étude de Benchmarking entre les projets urbains, nous sommes arrivés à la phase du marking. Cependant, avant d'émètre les appréciations et la notation des Bancs d'essai dans l'échelle sémantique précédemment définie, nous synthétisons les points forts et l'originalité de chaque banc comme suit :

Tableau 57 Points forts et originalités des bancs d'essai (Auteur)

	Le banc d'essai Rennes	Le banc d'essai Euralille	Le banc d'essai Bilbao
Maitrise d'ouvrage et assistance à maitrise d'ouvrage		L'outil « SAEM » pour une assistance à maitrise d'ouvrage, médiation et une délégation de pouvoir ;	L'outil « Metropoli 30 » et « Bilbao Ria 2000 » pour une assistance à maitrise d'ouvrage et une délégation de pouvoir ;
Continuité	La continuité affirmée du projet ;	Le contrat de Ville comme outil de continuité du projet ;	Une reconnaissance de plus haut niveau allant du local vers le national (l'Etat) et l'international (l'Union Européenne) ;
Partenariat public privé et Montage foncier et Financier		L'outil « <i>contrat d'agglomération</i> » pour un meilleur partenariat public privé ;	Financement combiné entre plusieurs structures porteuses du projet ; Création de structure assurant le management, le marketing, la communication, la médiation et la recherche de partenariat public privé (Metropoli 30 et Bilbao Ria 2000)
Participation, Dialogue et médiation	L'outil District pour le dialogue au sein du cercle des acteurs en combinaison avec plusieurs outils de	Les Outils « <i>comité Grand Lille</i> », « <i>le conseil de développement de Lille Métropole</i> »,	Recueil de revendication auprès de la population vis-à-vis du projet.

	participation (ateliers, conseil de quartier, expositions, ...);	« l'agence de développement et d'urbanisme Lille Métropole » et « La direction de Démocratie participative et de Citoyenneté » pour une meilleure Participation et médiation ;	
Marketing		L'usage de multitude d'outils (expositions internationales, signatures de grands architectes, ...) pour attirer les investissements à travers une forte stratégie de marketing.	Utilisation d'icônes et de haute signature architecturales pour un meilleur marketing ;
Management, coordination et monitoring	La flexibilité et l'itérativité avec le processus du projet à étapes et le principe de réinterrogation-actualisation ;	L'outil « <i>Le cercle de qualité architecturale et urbaine</i> » pour meilleur monitoring ; une direction forte, interactivité et un tissage entre les acteurs et les programmes ; Création d'une multitude de structure pour une coordination, un management et un partenariat (la communauté urbaine, l'Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole (APIM), La société Euralille-Métropole et la Société Anonyme d'Economie mixte (SAEM)) ;	

Ainsi, nous pouvons noter les bancs d'essai selon les indicateurs étudiés (tableau 57 et figure 79).

Tableau 58 Notations des bancs d'essai (Auteur)

	Stratégie et ambition	Portage politique	Continuité du projet	Implication des acteurs	Partenariat	Participation citoyenne	Information et marketing	Coordination	maitrise d'ouvrage urbaine
PMMC	4	3	2	2	1	0	1	1	0
Projet urbain de Rennes	4	3	4	3	2	2	3	3	3
Projet urbain Euralille	4	3	4	3	2	3	4	3	3
projet urbain Bilbao	4	4	4	4	4	1	4	3	4

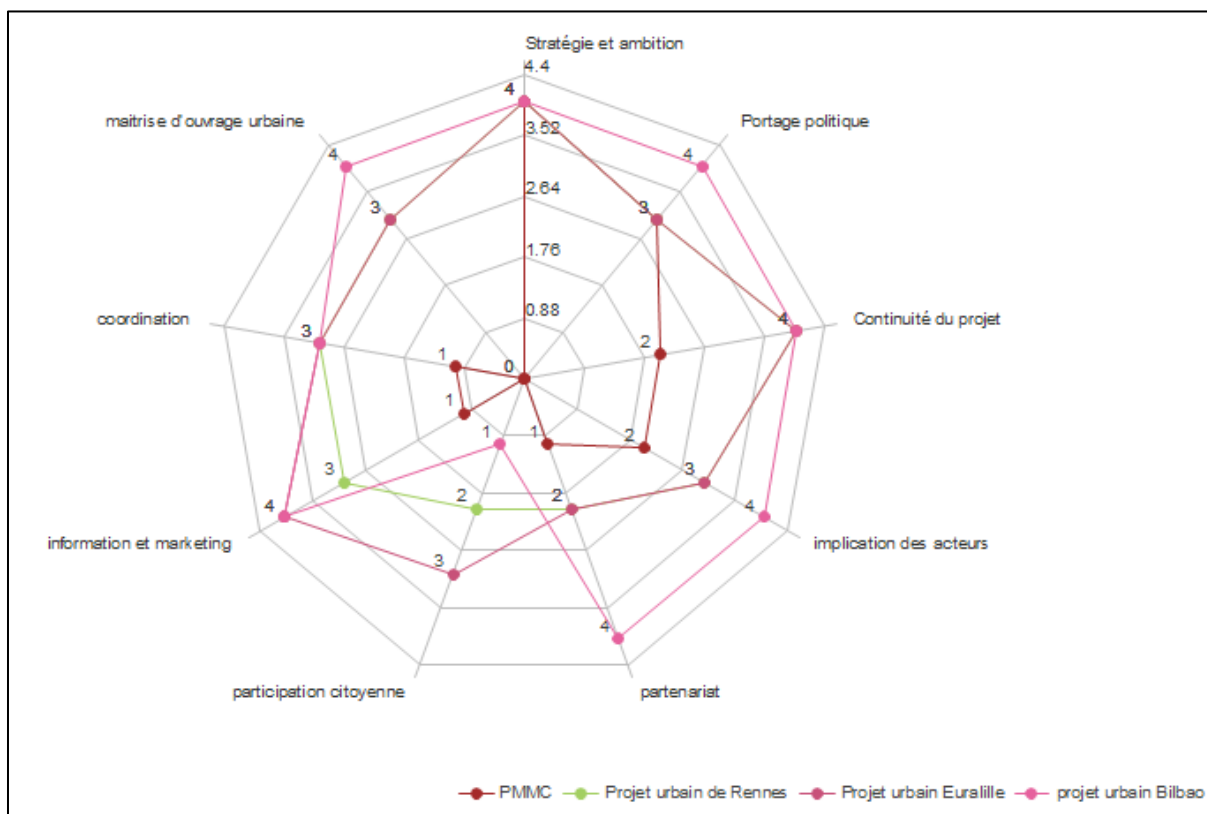


Figure 79 Radar d'évaluation des bancs d'essai et positionnement du PMMC

À travers ce Benchmarking, nous dénotons une légère différence entre les projets urbains de Rennes, d'Euralille et de Bilbao. Cependant, en comparaison avec le PMMC certaines grandes carences sont à dénoter :

- Pour le cas de Rennes, dans l'échelle sémantique, une tendance plutôt positive est à noter sauf dans les indicateurs de partenariat et de participation citoyenne (comme la majorité des projets urbains !)
- Pour le cas de Lille, une tendance aussi positive est à noter. Une légère faiblesse apparaît dans le partenariat mais une positivité par rapport au projet urbain de Rennes dans l'indicateurs de la participation citoyenne qui est plus améliorée et généralisée par rapport à Rennes. En addition à cela, le côté marketing dans le projet urbain de Lille est très positif.
- Le cas de Bilbao est parmi les quatre cas le plus instructif et le plus positif dans l'échelle sémantique. Il est noté très fort dans tous les indicateurs sauf la participation où elle est très faible.
- Enfin, pour le cas du PMMC, celui-ci présente une variation entre les indicateurs tel que dans l'ambition, stratégie et portage politique une tendance positive est à noter, contrairement aux autres indicateurs pour lesquels une tendance négative est à noter arriver même à l'inexistence dans le cas de la participation citoyenne et la maîtrise d'ouvrage urbaine.

Enfin, le PMMC comparé aux autres projets urbains est faible dans la majorité des indicateurs et est classé en dernier même si son ambition et sa stratégie est égale à la leurs.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, ceci revient aux diverses difficultés de management et d'implication des acteurs et surtout de coordination entre eux.

CONCLUSION & DISCUSSIONS

De la comparaison aux enseignements, les best practices du Benchmarking

Après avoir mis en étape le Benchmarking, nous sommes arrivés à déduire les best practices relatives aux bancs d'essai que nous avons utilisé dans ce Benchmarking. Même si, comme l'ont décrit FIRLEY & GRON « *It is not an easy task to generalize the outcome of our comparative studies and it would be foolish to devise a universal step-by-step guide to the process of Master-planning* » (FIRLY E ET GRON K. 2013. P21) nous pouvons nommer les points suivants:

- Le projet urbain a besoin certes d'ambition et de portage politique fort puisque comme l'exprime A. MASBOUNGI : « *en l'absence d'un porteur de projet, d'un décideur politique capable de prendre des décisions audacieuses, aucun projet ne peut réellement émerger* ». Tous les projets urbains étudiés ont bénéficié d'un fort portage politique, cependant, les projets d'Euralille, de Rennes et de Bilbao ont su s'inventer et créer une méthode de conception et de mise en œuvre qui accompagne cette ambition et ce portage à travers le diagnostic et l'analyse des éléments spatiaux existants mais aussi la mobilisation des ressources et des acteurs., Cependant, le cas du PMMC n'a pas su profiter ce portage et de cette grande ambition.
- Le portage politique du projet urbain est l'un des facteurs déterminants de sa réussite, les mandats des Maire ou Wali étant limités peuvent constitués une entrave et une contrainte. Ainsi, l'exemple de Euralille est très enrichissant sur ce point, puisque le Maire Pierre MAUROY a été longtemps le Maire de la ville et a pu porter son projet et

son ambition jusqu'au bout ; sachant aussi que même après son la fin de son mandat en 2001, il est resté au cœur du projet à travers son implication continue dans sa réalisation étant président de Lille Métropole communauté urbaine jusqu'à 2008.

- L'exemple du modèle Bilbao Ria 2000 permet non seulement une bonne gestion du projet urbain, mais aussi un *détachement des changements de personnes politiques* en se concentrant et utilisant *une gestion autonome, un financement ne dépendant pas de budget conjoncturel et un engagement sur le long terme* (ALAYO. J. 2008). Sans oublier les divers outils de continuité qui peuvent exister et dont les bancs d'essai utilisés dans ce benchmarking ont usés, à savoir les contrats de ville, les chartes et les coalitions d'acteurs (LA SAEM, Bilbao Ria 2000, ...). En effet, « *la formulation de chartes, de plan ou tout autre document indicatif contribue à mobiliser élus politiques appartenant à plusieurs collectivités territoriales, investisseurs privés, aménageurs, groupes de pression, autour de valeurs communes qui dépassent les seuls intérêts particuliers.* » CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. 2000. P216)
- Aussi la structuration des administrations est déterminante dans le portage politique, dans le cas de Constantine, les élus et les administrations n'étaient pas tenu au courant ni même associés au projet dès son début, ainsi ils ne sont pas porteurs ni consolidateurs du projet, alors que dans l'exemple de Rennes, le projet urbain a même conduit à une restructuration municipale et les administrations sont devenues porteuses du projet.
- En effet, la maîtrise d'ouvrage urbaine est une des clefs de succès du projet urbain, sa capacité à pouvoir créer la coordination et la complicité entre les divers acteurs du projet est une nécessité. A cet effet, nous pouvons citer le projet urbain de Bilbao qui présente un dynamisme qui a su témoigner de « *la présence d'une maîtrise d'ouvrage forte, garantissant la pérennité des projets et capable d'en gérer les évolutions* » (ROUX J.M. 2001. P61). D'ailleurs, le projet urbain de Bilbao a su mettre en place une structure de maîtrise d'ouvrage *originale* par rapport à d'autres projets urbains, celle-ci est *chargée de la conception, du pilotage des différentes opérations et de la coordination des acteurs* (OTAOLA P. 2001).
- Ces derniers (les acteurs) doivent être en mesure de se réunir pour les mêmes objectifs et de pouvoir instaurer une confiance et créer des consensus puisque « *si le projet n'avance pas, c'est que les personnes impliquées ne savent pas travailler ensemble. Il suffit qu'elles apprennent !* » (JOLY M & MULLER J. L. 1994. P XVI).
- Le cas d'Euralille est aussi très démonstratif par rapport à cet aspect à travers la création du *cercle de qualité* et la collaboration entre tous les acteurs concernés. Le portage politique n'est pas uniquement source d'ambition et de détermination, il faut aussi que ce portage puisse réunir les forces et les acteurs ainsi que les ressources nécessaires au projet. Le Maire d'Euralille « *... avait fédéré les forces vives de la ville (politiques, économiques et syndicales)* » (EURALILLE, chronique d'une métropole. 2008. P19), et c'est cet élément, en majeure partie, qui a fait qu'Euralille soit un succès aujourd'hui. De même que le projet urbain de Bilbao a su aussi démontrer l'importance de la collaboration et du consensus entre les acteurs et ce grâce aux structures créées dans ce cadre (Bilbao Ria 2000 et Metropoli 30) qui sont à la fois des dispositifs organisationnels de coordination et instrument de gestion de financement.
- Un élément à mettre en évidence aussi est la décentralisation poussée dans le cas de Bilbao et de Lille alors que dans le cas du PMMC elle est restreinte est d'ailleurs pour

cette raison que le financement et la mobilisation des fonds se voient difficiles. Dans le cas de Bilbao, les décideurs basques sont convaincus que la décentralisation est un facteur dans la réussite du projet, pour eux, la décentralisation *favorise la proximité et régule le contrôle entre administrations* » (ORMAZABAL P. 2001).

- Aux grands projets, les grands investissements, des grandes mesures mais aussi de grands sacrifices ; l'Etat espagnol a su détecter l'importance que portait le projet de Bilbao non pas uniquement à l'échelle régionale mais aussi à l'échelle nationale et internationale. Alors, il a pris des mesures à la taille de ce projet à savoir la déclaration de ce projet comme étant prioritaire et d'importance nationale ensuite la mobilisation des fonds financiers pour sa concrétisation tout en assurant la facilité d'acquisition du foncier. Cependant, pour le PMMC, même s'il bénéficiait d'un portage politique fort à savoir le wali et l'appui du président lui-même, les mesures dans le sens de facilitation de sa réalisation n'ont pas été à la hauteur de son ambition, tel que le projet n'a pas été reconnu comme étant d'intérêt national. Ceci a beaucoup affecté sa réalisation l'exemple le plus flagrant est la difficulté d'acquisition des terrains pour le Bardo Viva-City. Comparé au projet urbain de Bilbao, ce dernier a su à travers une stratégie de libération du foncier et à travers de grands travaux d'infrastructures édifier un montage foncier facilitant la réalisation de diverses opérations du projet.
- Aux grands projets, les grands investissements. Trouver le financement de projets urbains est une mission difficile mais impérative, l'implication du privé est devenue une évidence. Les projets urbains que nous avons utilisés pour ce Benchmarking se sont tous servis de la procédure PPP. L'exemple d'Euralille est aussi très illustratif pour cette dimension, tel que la plus parts des projets et des opérations étaient sous forme de partenariat entre Public et Privé.
- L'ouverture des politiques au financement privé et au partenariat sous toutes ses formes est aussi un facteur de succès des projets urbains ce qui est le cas dans le Bilbao qui a nécessité des investissements que ni la province ni l'Etat n'aurait pu financer (du moins dans un temps record) et ce qui n'est pas le cas dans le PMMC et pourtant dans son programme initiale, l'implication du privé était considérée comme étant un impératif. La création d'une société interinstitutionnelle « Ria 2000 » dans le projet de Bilbao est élément qui a participé activement dans la réalisation du projet et dans la transformation de la ville. Le marketing joue un rôle très important concernât l'attractivité des investisseurs mais aussi des touristes. La signature des grands architectes combinée aux idées innovantes a fait de Bilbao une destination touristique mais aussi un terrain de dispute pour les investisseurs.
- Le marketing et les jeux de marque et d'image de la ville est important dans le cycle du projet urbain, le PMMC n'a pas su mettre en place un dispositif de marketing qui peut assurer la promotion de la ville à grand échelle comparé à Lille et Bilbao qui à travers des débats architecturaux, des expositions internationales et des diffusions d'informations ont su se faire une place dans les guides touristiques et dans les pages de l'actualité.
- L'articulation entre les dimensions du management (stratégique et opérationnel) est aussi un critère qui facilite la mise en œuvre et le bon déroulement du processus de réalisation du projet urbain. Le projet urbain de Rennes a su démontrer que cet aspect peut être un appui pour la démarche du projet urbain à travers le principe de *réinterrogation-actualisation*. Ainsi une amélioration continue est toujours de rigueur. Dans le cas de Bilbao la création de Bilbao Ria 2000 avait pour principal objectif cette

articulation telle qu'elle est considérée comme *un instrument opératoire de mise en œuvre de grands projets urbains*.

- L'ingénierie concourante qui se traduit par la coordination entre acteurs et la collaboration ainsi que la maîtrise d'ouvrage urbaine est facteur de réussite dans tous les projets, les exemples examinés intègrent tous ces éléments et en font des principes pour rendre efficace et efficient leur démarche et le processus de réalisation du projet. L'écoute, la coordination, la négociation, le consensus en sont des éléments cruciaux.
- L'évaluation, une étape souvent omise dans beaucoup de projets, la majorité des projets étudiés dans le cadre de ce Benchmarking intègre cette étape comme critère qui permet d'avancer et non pas comme une perte de temps. Cette évaluation doit être à la fois interactive et prospective pour permettre l'amélioration continue et un regard critique sur le projet.
- L'évènementiel étant important dans la promotion d'une ville les villes se servent de l'occasion comme celle-ci pour promouvoir leurs projets urbains comme Lille qui a été désignée capitale de la culture européenne en 2004, son projet urbain lui a permis de se préparer en équipements pour cet événement.
- Enfin, l'échec ne peut être que constructif, le projet urbain Euralille a su se relever même après une crise, en effet la renaissance d'Euralille à travers le projet urbain Euralille 2 démontre qu'il faut s'imprégner des expériences du passé pour bâtir l'avenir. Ainsi, la continuité conjuguée avec l'amélioration continue peuvent constituer aussi un atout pour le projet urbain. C'est la perspective et la ligne directrice que peut se fixer le PMMC pour pouvoir renaître et se redresser.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Cette partie était dédiée à l'évaluation du PMMC sous l'angle managérial dans une approche 3P. Cette évaluation effectuée à l'aide des outils de management que nous avons choisis (MACTOR, Arbre de causes, Diagramme d'Ishikawa et Benchmarking) nous a permis de dire que le PMMC n'est pas durable puisque le processus 3P est déficient dans ce projet et son management est défaillant. Ceci confirme alors notre deuxième hypothèse qui stipulait que le PMMC n'a pas les caractéristiques de la durabilité en raison de la défaillance de son processus de management.

En addition à cela, tout au long de cette partie, nous avons réussi à prouver que l'application des outils managériaux sur un projet urbain peuvent permettre de l'évaluer et cette évaluation combinée à une comparaison avec un contexte étranger nous a permis de faire ressortir les outils de management de projet urbain en appui à la durabilité.

En effet, une liste de best practices issue d'expérience dite réussie nous confirme que les outils de management du processus 3P du projet urbain utilisé dans ces cas sont efficaces et contribue à renforcer la durabilité de ces projets.

Enfin, ceci confirme notre première hypothèse qui stipule que les outils du management de projets urbains peuvent renforcer leur durabilité sur plusieurs dimensions.

Conclusion Générale

Conclure un travail, c'est y mettre un point, cependant, nous choisissons de mettre des points de suspension plutôt qu'un point final. En effet, vu que la recherche est le processus qui conduit à un résultat et non seulement ce résultat, nous sommes convaincus qu'une recherche ne peut comprendre un point final.

Ainsi en guise de point de suspension (conclusion) de cette recherche, nous présenterons d'abord un retour théorique sur le thème de management de projets urbains durables, ensuite un rappel des résultats de notre travail et enfin ses limites et ses perspectives.

1. Retour théorique

Les sources bibliographiques qui ont formé l'assise théorique de notre travail sont des ouvrages et des articles scientifiques de chercheurs qui ont traité les thèmes de la durabilité, du projet urbain, du développement de la ville, de la planification, du management dans le monde des entreprises et le management urbain. Ainsi, à travers un développement théorique qui s'est étalé sur quatre chapitres, nous pouvons esquisser le retour sur les points essentiels suivant :

Un constat s'est généralisé dans l'ensemble de la communauté scientifique et professionnelle traitant des thèmes relatifs à l'urbain, chercheurs, professeurs et professionnels se sont accordés à dire que le projet urbain est un nouveau mode de fabrique de l'urbain mais sans pour autant le définir clairement.

Ce constat se généralise encore à dire que le projet urbain est la réponse à un urbanisme réglementaire qui est rigide et non flexible devenu stérile autrement dit l'urbanisme de plan. Cependant, il faut noter que le projet ne remplace pas le plan, il l'utilise.

Le projet urbain ne peut être défini comme une démarche unique, ni comme un produit urbain. Il est les deux combinés et bien plus que leurs sommes. Ainsi, le projet urbain est le produit et la démarche ou le processus qui y mène. Il est le plus souvent représenté comme étant un *outil de débat et de prise de décision* portant le sens de l'ouverture vers une démocratie et une bonne gouvernance urbaine.

Cependant, le constat du projet urbain comme nouvelle pratique est aussi critiqué. De toute manière, c'est l'approche « projet » qui a fait que la perception de l'urbain et de la ville ai changé et la définition même de la planification urbaine a évolué.

Le projet urbain, qui est la *pièce maîtresse de la planification stratégique est y est en son centre*, est à la fois le produit de la transformation urbaine mais aussi le processus qui en conduit. Moteur de développement et porteur d'espoirs pour la ville, il fait souvent face à une multitude d'enjeux, entre multiplication d'acteurs, difficulté de prédire l'avenir et les changements socio-économiques conjugués aux soucis environnementaux, il se positionne, comme toute approche de projet, comme un centre de gravité qui essaie de résoudre et d'alléger la complexité urbaine. À cet effet, il interpelle la créativité, l'innovation et l'intelligence urbaine utilisant des outils d'aide à la décision, à la conception et à la concertation pour la création de consensus. Cependant, tous projet urbain obéi à la règle du portage politique qui sans lui, le projet risque de ne pas se développer.

Le projet urbain est aussi synonyme de *future souple* qui intègre la notion de changement et qui en est ouvert à eux. Il doit s'inscrire dans des temps longs et doit faire face à des évolutions très fréquentes relatives à ses deux composantes à savoir l'évolution des systèmes d'acteurs et la disponibilité et le stockage des ressources. Cependant n'en fait pas une table rase du passé, mais intègre le patrimoine à travers des actions de renouvellement émanant d'une stratégie urbaine faisant valoriser le passé et faisant rayonner le futur.

Le projet urbain ne fait que refléter la ville mais il n'est ni la réponse à la question de ce qui doit être fait ou la question de ce qui ne doit pas l'être, il est simplement la démarche dessinant un territoire souhaité et durable. Le projet urbain dit durable doit embrasser plusieurs aspects y compris ceux du développement durable. Ainsi, un projet urbain durable est *évolutif et intégrant* plusieurs dimensions.

La prospective est une dimension essentielle du projet urbain, commençant par l'anticipation. D'ailleurs le projet urbain renvoie directement au *modèle prospectif* intégrant la planification mais aussi la régulation pour faire face aux divers changements et ce tout en *évitant de s'enfermer dans le fonctionnalisme planificateur*. Ainsi, la prospective devient une dimension *sin qua non* du projet urbain durable. Cette dimension va de pair avec deux autres qui sont la participation et le partenariat. La participation et la communication sont des éléments clé pour la réussite de la démarche du projet urbain. Ainsi, le projet urbain participatif, partagé, partenarial, collaboratif et prospectif nécessite des méthodes de management adapté à la complexité que la combinaison de ces dimensions interpelle.

Ces trois dimensions constituent les assises du projet urbain voulant intégrer la durabilité dans sa démarche. Cependant ces dimensions ne sont pas les seules rendant le projet urbain durable mais ce sont les plus importantes.

Intégrant la durabilité, le projet urbain devient une démarche complexe nécessitant ainsi des dispositifs pouvant alléger et réduire cette complexité pour mener à bien ses missions et faire de la ville un espace durable. Le projet urbain durable est un système complexe qui ne peut être pris en main, ni contrôler en entier. Il obéi à des principes d'incertitude qui rendent son management encore plus complexe et difficile. Cette complexité est due d'un coté à sa démarche systémique, à l'implication des plusieurs acteurs mais surtout à la pensée du durable.

Le management de projets urbains, pour répondre à cette complexité peut (doit) s'inspirer des autres managements et plus spécifiquement du management du monde des entreprises. Ainsi, une certaine transposition peut donner ses fruits, et les outils de management peuvent être transposés, contextualisés et adaptés au fait urbain qui est en perpétuelle changement.

La ville présente certes des similitudes à l'entreprise, mais elle a aussi ses particularités. Donc le management du projet urbain est forcément différent du management du projet d'entreprise. Néanmoins, la démarche managériale, les concepts et les outils peuvent se combiner entre les deux mondes permettant **un apprentissage commun**.

Intégrer la durabilité dans un projet urbain revient à le manager tout au long de son processus commençant par la stratégie politique globale sur la ville qui donna naissance à ce projet s'appuyant sur un arsenal juridique bien fondé et facile à mettre en pratique, puis étudier la demande existante et les besoins à satisfaire à travers un diagnostic qui fera ressortir les grands traits des objectifs de ce projet en utilisant le management de contenu ainsi que la programmation urbaine. Réunir tous les acteurs autour des mêmes objectifs en mettant en place un management de concertation, ensuite, concevoir un avant-projet ou le management de projet assurera l'acceptabilité du projet et la maîtrise des risques auxquels il pourrait être exposé, enfin, dans la réalisation du projet, une bonne conduite et coordination assurera l'atteinte des objectifs visés.

Enfin, le projet urbain démontre par sa complexité un réel besoin de clarification de sa démarche, d'appréhension de son processus, d'évaluation et de valorisation de ses résultats, autrement dit **le projet urbain nécessite un management efficace et propre à lui**.

2. Résultats de la recherche

Nous avons essayé tout au long de cette thèse de concevoir et de rapprocher entre les deux mondes (ville et entreprise) et ce en choisissant un cas d'étude algérien qui est le projet de modernisation de la métropole de Constantine (PMMC) et d'effectuer une analyse suivie d'une évaluation managériale de ce projet tout en appliquant et en se servant des outils managériaux (le QQCQCPC, Le Mactor, l'arbre de cause à effets et Diagramme d'Ishikawa ainsi que le Benchmarking).

Rappelons que l'Algérie est dans un état primitif concernant le thème du projet urbain et le thème de management. Ainsi, le PMMC représente un des projets urbains pionniers dans le pays. L'expérience de Constantine qui vise à redéfinir une nouvelle stratégie de planification urbaine à travers le PMMC, le PMU et les projets entrant dans le cadre de l'évènementiel, constitue une expérience pilote qui peut aboutir à de nouvelle manière de fabrication et de gestion de l'urbain en Algérie, ouvrant la porte à la démarche de projet urbain.

Après avoir évalué le PMMC en utilisant une approche managériale pour la durabilité en se focalisant sur les trois dimensions (Prospective, Participation et Partenariat) et à travers l'étude d'autre projets urbains (Projet urbain de Renne, Euralille et Bilbao) dans le cadre de la mise en œuvre de l'outil Benchmarking, nous pouvons esquisser des résultats propres aux PMMC e

d'autres résultats pouvant être généralisés sur les projets urbains et la gestion des villes en Algérie. Ainsi, les résultats de cette évaluation se partagent entre une appréciation générale qui va vers l'évaluation des trois dimensions du projet urbain durable dans le PMMC, des préoccupations opérationnelles qui se résument en recommandations précises, mais aussi des préoccupations stratégiques qui se présentent sous formes de best practices tirées du Benchmarking.

À l'échelle du PMMC :

Partant du fait que le projet urbain est durable dans son essence, mais sa maturation et son élaboration peuvent nuire à cette durabilité, et partant du fait que cette durabilité repose plus essentiellement sur les trois dimensions : prospective, participation et partenariat, et à travers l'analyse de ces trois dimensions dans le cas du PMMC, l'évaluation de celui-ci sous l'angle des 3P nous induit à dire que le PMMC n'est pas durable, puisqu'il n'est pas prospectif, ni participatif ni partenariale. Cependant, les résultats qu'il a amenés et plus précisément dans des secteurs spécifiques sont valeureux et peuvent constituer la pierre fondatrice de la nouvelle approche urbanistique dans les grandes villes algériennes.

À l'échelle de l'Algérie

Pour que le projet urbain soit réussi et durable, il faut qu'une culture urbaine soit installée au sein de la ville et de l'agglomération. Cette culture doit être au centre des intérêts de tous acteurs de la ville et pour qu'elle puisse être instaurée et bien partagée, la ville doit faire de grands investissements dans la connaissance, le partage de l'information et dans la formation. En effet, il faut que les savoirs (en urbanisme, en architecture, gestion, environnements, ...) soient accessibles mais aussi vulgarisés au sien de tous les acteurs de la ville, plus spécifiquement l'habitant. Cette culture commence à se développer en Algérie de manière douce à travers l'accès à l'information et plus précisément grâce à l'internet. La réflexion du projet urbain doit être faite de manière organisée mais sans tenir compte des limites administratives ou politiques puisque ses influences dépassent ces limites, chose qui est difficile à réaliser en Algérie puisque la centralisation et le découpage administratif sont de rigueur. Plusieurs dispositifs urbains et administratifs mais aussi managériaux sont à mettre en œuvre afin de réussir la démarche du projet urbain en Algérie. Ces divers dispositifs se partageant entre plusieurs dimensions comme la dimension de perspectives, de participation et de partenariat et bien d'autres. Ils sont très répandus dans les pays où le projet urbain est devenu un mode de fabrication urbaine reconnue. Ils sont en majeure partie (pour ne pas dire totalement) inexistant en Algérie et où le mode de fabrication « projet urbain » n'est pas aussi reconnu. Le développement et l'intégration du projet urbain, du développement durable et de la ville durable en Algérie nécessite d'abord des réformes en matière de réglementations, la mise en place de différents dispositifs mais aussi l'intégration du management dans la démarche de fabrication de la ville permettra une gestion durable de l'existant et une conception et mise en œuvre durable du futur et ce dans une optique de développement urbain dit durable.

Or ces dispositifs et ces réformes, Le projet urbain a besoin d'un arsenal d'outils qui doit lui permettre de disposer des atouts de réussites, les outils de management, comme ceux que nous

avons utilisé dans le cas du PMMC, peuvent être des outils d'analyse, de diagnostic, d'évaluation et de Co-conception, ils permettent une aide à la décision et une vision plus claire de l'existant, des scénarios futurs mais aussi la prévention des conflits et des risques pouvant survenir.

Ces outils de management de projets urbains, s'ils sont mis à disposition des décideurs et des faiseurs de ville et associés à une démarche structurée et claire avec une gouvernance participative, mettent le projet urbain dans la posture du gagnant et le confortent pour une meilleure fabrique et gestion de la ville.

3. Orientations et Recommandations

Tous ces propos que nous avançons et qui traitent l'objectif ultime de notre recherche à savoir « **l'intégration de la durabilité dans le projet urbain à travers son management** » peuvent constituer des recommandations qui se détaillent en objectifs, en actions à mener et en outils qui peuvent aider à mettre en œuvre ces actions et à atteindre ces objectifs et elles peuvent se généraliser sur tout projet urbain voulant intégrer la durabilité et le management dans son processus.

Tableau 59 Intégration de la durabilité dans le projet urbain : objectifs, actions et outils managériaux (Auteur)

Objectif	Sous-objectifs	Cibles	Actions	Outils et Dispositifs
Intégrer la durabilité dans le projet urbain à travers son management	Intégrer la prospective	Management de communication et management des connaissances	de et des *Développer et renforcer l'accès à l'information ; *Mettre à jours les données urbaines, économiques, sociales, environnementales, ... ;	*Base de données SIG ; *Atlas urbain *Plateforme informatique et bibliothèques ouvertes et actualisées ;
		Management de contenu et management de l'intégration	*Renforcer la maturation du projet (objectifs, enjeux, contenu, forme, ...)	*Ateliers pluridisciplinaires de réflexion, d'études, de conception ; *Consultants externes internationaux ; *Focus Group ; *Delphi ; *Mactor ; *Benchmarking ; *Cellule de planification ; *Etudes de faisabilités, d'opportunités, pré opérationnelles ; *programmation urbaine et architecturale ; *plan d'actions précis et programmes clair ; *Concours d'idées, de conception et de concepts...
		Management de contenu ; Management de l'intégration ;	*Doter la stratégie d'une continuité et d'une dimension de flexibilité ;	*Le contrat de ville ; la charte de ville ; convention de projet, ...
		Pilotage ; Management du QCD	*Renforcer le suivi et l'évaluation continue des actions et des projets	*Agence de suivi et d'évaluation ; *Consultants externes et internationaux ;

			avec un feedback permettant une amélioration continue ; ...	*Roue de Deming ; *Workshops d'évaluation et d'amélioration ; *Observatoire de la ville ; ...
Intégrer la participation et le partenariat	Management des acteurs ; Management de la communication ; Management des parties prenantes ; Pilotage et coordination		*Mettre en marche une réelle coordination entre les acteurs ; les secteurs, les disciplines, ... ; *Mettre en œuvre un pilotage efficace ; *Etablir une alliance entre acteurs : les politiciens, professionnels, les techniciens, les chercheurs, les habitants, ... ; *Favoriser les échanges et valoriser la pluridisciplinarité ; *Renforcer le lien Ville-Université	*Agences, offices et organismes de pilotage, de coordination, de montage et de management ²⁷⁸ ; *Ateliers pluridisciplinaires de réflexion, d'études, de conception ; *Rencontre interprofessions ; *Débat public ; *Club Ville – Université
	Management des connaissances ; Management des compétences ;		*Permettre une professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage urbain et de l'assistance de maîtrise d'ouvrage ; *Mettre à niveau les compétences urbaines existantes ;	*Les agences d'assistance à maîtrise d'ouvrages ; *Cycle permanent et améliorée de formations, de séminaires et de conférences destiné aux élus, aux maitres d'ouvrage, aux directions...

²⁷⁸ Il faut noter que la mise en œuvre de ce type d'organisation connue par des agences de pilotage, coordination et de montage mais aussi des organismes de Maitrise d'ouvrage urbaine, a eu des effets positifs mais aussi facteurs de réussite de plusieurs projets urbains. Citons dans ce sens La SEAM pour le projet urbain de Lille (Euralille), la Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique (Samoa) pour le projet urbain d'aménagement de l'île de Nantes, « métropolis 30 » et « Ria 2000 » dans le projet de Bilbao...

		Management des ressources humaines,		
		Management de la communication ; Management des connaissances ;	*Diffuser, renforcer et développer la culture urbaine et la citoyenneté au sien des citoyens et acteurs de la ville ; *Investir dans la connaissance et le savoir et dans leur diffusion ; *Mettre en œuvre une sensibilisation pour implanter l'envie d'être impliqué ;	*Revue de ville et presse accessibles et gratuite scientifique et urbaine adoptées à l'habitant ; *Cycle de formation ; conférence publics ; forum ; *Affichage publicitaire et dépliants sur l'urbain, l'urbanisme, la ville, le projet, ...
		Management de la participation ;	*Instaurer une participation citoyenne ;	*Les referendums ; *réunion ; *jury citoyens ; *Sondage délibératif ; *Les conseils de quartier ; *World Café ; *Les budgets participatifs ; *Les commissions consultatives ; *Les plans stratégiques participatifs ;
		Marketing ; Management de partenariat ;	*Installer une ouverture au PPP *Développer la culture d'investissement urbain commun ; *Renforcer le marketing urbain à travers la diffusion de l'information et le développemet de la mediatisation;	*Agence de montage financier et foncier ; *Agence foncière ; *Société urbaine ; *Caisse de financement ; *Contrat de gestion et d'exploitation ;

CONCLUSION GENERALE

				<p>*Concession ;</p> <p>*Presse consacrée à l'urbain et au projets urbains ;</p> <p>...</p>
--	--	--	--	---

4. LIMITE, PISTES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE...

Les pistes soutenues dans cette recherche peuvent ne pas être entièrement partagées. Il est à noter que la recherche de l'intégration de la durabilité dans le projet urbain ne s'arrête pas à trois dimensions (prospective, participation et partenariat) ni au management et ses outils. Nous avons bâti ces limites sachant qu'elles ne résument pas l'étendue du thème du management du projet urbain durable.

De part cette limitation, d'autres entraves de la recherche sont à mentionner afin de rendre compte plus clairement de la limitation volontaire de notre recherche et de la limitation involontaire. Ces entraves se résumant essentiellement à :

- L'accès à l'information surtout dans le cas du PMMC et surtout concernant la question du financement et du partenariat ;
- La difficulté d'effectuer tous les entretiens prévus au début de notre recherche (notamment ceux avec les walis et aussi avec certaine directions) ;
- La difficulté de mise en œuvre de certains outils choisis dans le cadre de l'évaluation du PMMC comme l'outil Delphi qui aurait pu constituer un outil fortifiant de la recherche cependant, les acteurs (experts) choisis pour la mise en œuvre d'une Delphi n'étaient disposés dans la majorité des cas à un seul tour d'entretien si non un refus total ;

Rechercher à intégrer la durabilité dans le projet urbain à travers son management revient à créer des modes, outils et méthodes plus adaptables aux réalités de l'urbain complexe et qui permettent une meilleure conception et élaboration du projet urbain et qui le rendra plus durable et capable de faire face aux enjeux planétaires actuels qui sont alarmants entre crises urbaines, économiques et surtout environnementales.

Enfin, même s'il est imaginaire de vouloir déterminer un mode d'emploi du management de projet urbain durable en se basant sur les diverses analyses, constats et retours d'expérience que nous avons maintenue tout au long de cette thèse, il est cependant possible de crayonner quelques lignes qui restent des pistes de recherche ouvertes. En effet, les évolutions de ce travail peuvent être l'application d'autres outils managériaux sur le cas d'étude ou même sur d'autres cas mais aussi les résultats obtenus peuvent être les assises d'autres outils à l'exemple des résultats du Benchmarking pouvant donner naissance aux démarches SWOT, SDOU mais aussi SEPO ; les résultats du MACTOR peuvent être comparés avec les résultats d'une Delphi, ...

En addition à cela, les pistes de recherches pouvant être abordées peuvent s'articuler autour de la recherche des dispositifs et outils de management applicables à d'autres dimensions du projet urbain et à d'autres cas d'étude, et ce dans la perspective de recherche d'un modèle de management abordant les réalités algériennes et pouvant donner efficacité et efficience à la gestion des villes.

Toutes ces questions et bien d'autres constituent une goutte d'eau dans un océan de problématiques urbaines, durables et managériales dans le monde et spécifiquement en Algérie. Ainsi, continuons à chercher et faisons comme CERDA qui a « ... préféré inventer et écrire plutôt que de se taire » (ILDEFONSO CERDA 1867) ...

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

OUVRAGES, ARTICLES ET RAPPORTS DE RECHERCHE

- AFIT EP-AFNOR. (1992), « *dictionnaire du management de projet* » NFX50-107 2^{ème} édition, Ed. AFNOR, Paris
- AFNOR. X50-105 : le management de projet-concepts
- AFNOR. (2007) 5^{ème} congrès AFNOR. 18-19 octobre 2007. St Denis
- ALSÈNE É. (2007). « *La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel* » In gérer et comprendre. mars 2007 • n° 87 Téléchargeable sur <https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj39Ir2kfDJAhUB2xoKHVPQBaAQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.annales.org%2Fgc%2F2007%2Fgc87-03-07%2Falsene.pdf&usg=AFQjCNEhzDN0-zhxePheqiweyj8Md2up5Q&bvm=bv.110151844,d.bGQ>
- ALIOUAT B & MARTY F. (2013) « *le partenariat public privé en Algérie* » In Business management review (BMR), Management développement international institue, Vol3 N° 1 janvier-mars 2013. PP 6-13.
- ANGERS M (1997). « *Initiation pratiques à la méthodologie des sciences humaines* ». Ed. Casbah. Alger. 381p.
- ANRU – FORUM REGIONAL (2008) *L'expérience de BILBAO Ría 2000 dans la régénération urbaine de la métropole de Bilbao*. In http://www.anru.fr/fraru/fraru2008/Marseille/Plenieres/Grand_Temoin_Bilbao_J_Alayo.pdf consulté 27/03/2015
- ARAB N. (2001), "*La coproduction des opérations urbaines : coopération et conception*", In Espaces et sociétés, *projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande* ». Ed. L'Harmattan N° 105/106, pp. 57-81.
- ARAB N, IDT J, LE FLEUVE M P. (2009) « *actions publiques métropolitaines : entre concurrences et coopérations* » In BOURDIN A & PROST R s/d. (2009), « *Projets et stratégies urbaines, regards comparatifs* » Ed. Parenthèses. 283p. PP 188-203.
- Arnstein (1969) « *A ladder of citizen participation* » In Donzelot J. et Epstein R. « *Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine*. » In Esprit n°326, 2006-pp.5-34
- ASCHER F. (2001a), « *les nouveaux principes de l'urbanisme* », Ed. L'Aube. La Tour d'Aigues. France. 102p.
- ASCHER F. (2001b), « *la nouvelle révolution urbaine : de la planification au management stratégique urbain* » In MASBOUNGI A. (2001) (S/dir.), « *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent* ». Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction DGHUC, club ville aménagement, La Documentation française Paris. Pp21-32.
- AVITABILE A. (2005), « *La mise en scène du projet urbain* », Ed. l'Harmattan collection villes et entreprises. 325p.
- BACHELET R. (2006). « *L'évaluation des projets* ». Cours université centrale de Lille. Téléchargeable In : http://rb.ec-lille.fr/l/Projets/Projet_Evaluation_Impact.pdf
- BACQUE M.H. (2009) « *gouvernance et urbanisme de participation* » In BIAN V et TAPIE G s/d (2009) « *la fabrication de la ville, métiers et organisations* ». Ed. Parenthèses. Marseille. 216p. pp17-29 ;

- BAIETTO J.P., FREBAULT J., 1996, « *De l'aménagement au management urbain* » in Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes, L'aménageur urbain face à la crise de la ville, éditions de l'Aube, Paris, pp 11-24
- BAMBRICK S. & HINES T (2011) "A new way in understanding how critical success factors are managed in the project life cycle" In Manchester Metropolitan University Business School
- BAUDIN G. (2000), « *le projet urbain, outil de débat et de décision* » In HAYOT A, SAUVAGE A (dir). (2000), « *le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions* », actes du colloque « *les sciences humaines et sociales face au projet urbain* » organisé par l'INAMA et SHS-TEST, à Marseille (31 janvier et 1^{IER} février 1997), Ed. La Villette, Paris, 401p. Pp 224-234.
- BAUDIN M. (2009), « *le développement durable : nouvelle idéologie du XXI^e siècle ?* », Ed. l'Harmattan, Paris.
- BELASSI W & TUKEL O I. (1996) "A new framework for determining critical success/failure factors in projects" In International Journal of Project Management Vol. 14, No. 3, pp. 141-151.
- BELLEY S & DIVAY G. (2007) « *Le management de la complexité urbaine : la coordination entre coopération et compétition* » In Téléscope. Printemps 2007.Pp 21-36.
- BEREZOWSKA-AZZAG E. (2001) « *les instruments d'urbanisme de la période post indépendance et leur impact sur le développement spatial d'Alger* », In les cahiers de l'EPAU, n°9, octobre 2001, Alger.
- BEREZOWSKA-AZZAG E. (2006) « *Alger, le territoire invente son avenir*» in URBANISTICA PVS N°44, Spaienza Università di Roma, Rome, 40p, pp9-14, <http://www.planum.net/topics/documents/algeri-azzag.pdf>
- BEREZOWSKA-AZZAG E. (2007) « *le projet de ville, une vision stratégique indispensable* » in vie des villes N° 1. Pp 56-62.
- BEREZOWSKA-AZZAG E. (2011), « *projet urbain, guide méthodologique* », Vol 1 « *connaitre le contexte de développement durable* », Ed. Synergie. Alger.
- BEREZOWSKA-AZZAG E. (2012), « *projet urbain, guide méthodologique* », Vol 2 « *comprendre la démarche du projet urbain* », Ed. Synergie. Alger.
- BEREZOWSKA-AZZAG E. S/D (2015), « *Baromètre des performances urbaines locales. Alger et ses communes* », Ed. Alternatives urbaine. Alger.
- BERTOLT BRECHT. (1967) « *Grandeur et décadence de la ville de Mahogany* ». Ed. L'Arche.
- BIAN V et TAPIE G s/d (2009) « *la fabrication de la ville, métiers et organisations* ». Ed. Parenthèses. Marseille. 216p.
- BIM/Maquette numérique - *Contenu et niveaux de développement* - Syntec Ingénierie. Cahier pratique du Moniteur des travaux publics et du bâtiment n°5763 du 9 mai 2014, 42 pages. In: <http://www.batiproduits.com/batiwiki/Ingenierie-Concourante/definition?guid=41C541FE-01CD-4B43-9201-7BECB7322151>
- BLANC G. (1998) « *les réseaux d'aujourd'hui dans la ville de tout à l'heure* » In TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (1998), « *projet urbain : ménager les gens, aménager la ville* », Ed. Mardaga. Pp103-112.
- BONNET M (dir). (2005), « *la conduite des projets architecturaux et urbains, tendances d'évolution* », la documentation française, Paris.
- BOUNIE D. (2006) « *ingénierie de conception en projet* » cours Polytech'Lille In www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=h

- BOURDIN A. (1996), « *L'émergence d'une nouvelle figure de l'aménageur* », in Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes, « *L'aménageur urbain face à la crise de la ville* », La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, pp.25-59.
- BOURDIN A. (2001), « *Comment on fait la ville, aujourd'hui, en France* », Espaces et Sociétés, n° 105-106, pp. 148-166.
- BOURDIN A. s/d (2001), « *projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande* ». Ed. L'Harmattan
- BOURDIN A. (2005), « *projet urbain et complexité de la ville* », in BONNET. M (dir) « *la conduite des projets architecturaux et urbains, tendances d'évolution* », Ed. l'Harmattan, PP 33-48.
- BOURDIN A & PROST R s/d. (2009), « *Projets et stratégies urbaines, regards comparatifs* » Ed. Parenthèses. 283p.
- BOUTINET J.P. (2001), « *Anthropologie du projet* », Paris, PUF, 6ième édition (1ère éd. 1990).
- BORNEL A. (2012). « *La complexité est au cœur du développement durable* » In MASBOUNGI A. (2012), s/d« *Projets urbains durables ; stratégies* », Paris, Ed. Le Moniteur. 175p. pp43-45.
- BURLAND A. (2012) « *management et contrôle de gestion* » Ed. Foucher
- BURKE R. (1999), « *Project management: planning and control techniques*” Ed. John Wiley & Sons. 3ème Edition. Angleterre.
- CHADOIN O. (2001) « *de la décision à sa traduction ; fidélité, ré-création et bricolage intellectuel* » In Espaces et sociétés, « *projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande* ». Ed. L'Harmattan N° 105/106, pp.83-99.
- CHARLOT VALDIEU C & OUTREQUIN PH. (2009), « *l'urbanisme durable, concevoir un éco quartier* », Ed. Le Moniteur, Paris. 296 p.
- CHARRIER J.B. (1988), « *villes et compagnes* », édition Masson.
- CHERRAD S.D (2005), « *Constantine : une métropole à la recherche de sa gouvernance*» In revue du laboratoire de l'aménagement du territoire LAT N° 4.2/2005, Université Mentouri Constantine. PP 113-124.
- CHOAY F. (1965), "*L'urbanisme, utopies et réalités. Une anthologie*", coll. "Anthropologie, sciences sociales", Paris, Editions du Seuil, 446 p.
- CLAUDE V. (2000), « *Le projet urbain, un ici et maintenant ou un nouvel ailleurs ? Quelques réflexions sommaires* », in HAYOT A., SAUVAGE A. (dir.), *Le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions*, Paris, Editions de La Villette, pp. 61- 77.
- CLUB DES MAITRES D'OUVRAGE D'OPERATIONS COMPLEXES (1996), « *L'aménageur urbain face à la crise de la ville* », La Tour d'Aigues, Ed. L'Aube.
- CNED Caisse Nationale d'Equipeement pour le Développement, (2008), « *Le guide de management des grands projets d'infrastructures économiques et sociales* » 03 tomes.
- COMPAGNAC E. (2000) « *partenariat privé public : le bouleversement des organisations de projet* » In BIAN V et TAPIE G s/d (2009) « *la fabrication de la ville, métiers et organisations* ». Ed. Parenthèses. Marseille. 216p. pp30-41.
- COMPAGNAC E. (2001) « *la commande comme nouveau marché de services : crise ou renouveau de professionnalisme ? Les leçons de l'expérience britannique* » In Espaces et sociétés, *projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande* ». Ed. L'Harmattan N°105/106, pp.17-56.
- DARBELET. M, IZARD. L & SCARAMUZZA. M (2011) « *l'essentiel sur le management* » 5ème édition. Ed. BERTI. Alger. 509P.
- DARDY C. (2008) « *la gouvernance urbaine ; de la théorie aux projets* » étude pour l'agence française de développement, Devisions collectivités locales et développement urbain.

- DARTIGUES. C (2013) « *État de l'art sur l'Ingénierie Concourante* » Rapport de Recherche RR 01-02 Laboratoire d'Informatique Graphique image et Modélisation UFR L'Informatique, Université Claude Bernard Lyon 1.
- DEMAZIERE C. (2009), « *L'injonction au développement durable, quelles incidences sur la conduite du projet urbain ?* », in Les vertus de l'interdisciplinarité, Les cahiers de l'IATEUR, Université de Reims, 2009, pp. 503-512
- DEPARTEMENT DES GRANDS PROJETS URBAINS. (1998), « bilan d'évaluation : les grands projets urbains dans la politique de la ville ».
- DUBOI-TAINE G & PELLECUER C (1996) « *la programmation urbaine* » In CLUB DES MAITRES D'OUVRAGE D'OPERATIONS COMPLEXES (1996), « *L'aménageur urbain face à la crise de la ville* », La Tour d'Aigues, Ed. L'Aube. Pp 121-137
- DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G. (2007), « *Vers un système de management urbain Durable* », 25e rencontres de l'AUGC, 23-25 mai 2007, Bordeaux
- DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G, DEBIZET G. (2008), « *modélisation du management urbain durable* » XXVIème rencontres universitaires de génie civil, Nancy, France. In <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00699348>
- EMELIONOFF C, (2003), « *vivre en ville* », acte de colloque « *favoriser le développement des collectivités viable* », Sorel, Québec, 2 avril 2003.
- EMERY M. (2010). « *Management et gestion de projet* » cours de conseil et formation Chapitre I.
- ESTEVE M. (2010), « *de l'estimation « à dire d'expert » à Delphes* », les fiches pratiques d'innovaxion. In www.innovaxion.net
- EVANS A, (1998). "Why you should Benchmark - Your Way to Business Best Practice" , Benchmarking Link-Up Australia, <http://www.ozemail.com.au>
- EVETTE E (2005) « *quelques perspectives sur la conduite des projets d'aménagement* » In BONNET M (dir). (2005), « *la conduite des projets architecturaux et urbains, tendances d'évolution* », la documentation française, Paris. PP 13-30.
- FAURE G. 2002. « *La maîtrise d'ouvrage à la française* » In MASBOUNGI A. (2002), s/d « *Projets urbains en France* », Paris, Ed. Le Moniteur. 207p. pp37-41.
- FAVARI, E 2012. « *Reducing complexity in urban infrastructure projects* », In Procedia - Social and Behavioral Sciences N° 53. pp9 – 15
- FORTUNE J. & WHITE D. (2006) « *Framing of project critical success factors by a systems model* ». In International Journal of Project Management Vol 24 N°1. pp 53-65.
- GERBER C, LOMBARD F, MEUNIER F, ZETLAOUI-LEGER J, (2004) « *Programmation architecturale et urbaine : vers une recomposition des pratiques ?* » in Urbanisme n° 335, avril 2004
- GENSTIER PH. (1993), « *que vaut la nation du projet urbain ?* » in Architecture d'aujourd'hui N° 288.
- GODARD F. (1997) « *à propos des nouvelles temporalités urbaines* » In les annales de la recherche urbaine N° 77. Pp 7-14.
- GODET M. (2001a), « *manuel de prospective stratégique* », tom 1 « *une indiscipline intellectuelle* » Ed. DUNOD. 2^{ème} édition. Paris. 267P.
- GODET M. (2001b), « *manuel de prospective stratégique* », tom 2 « *l'Art et la méthode* » Ed. DUNOD. 2^{ème} édition. Paris. 412P.
- GODIER. P, TAPIE. G, CHIMITS. C (1996), « *projets urbains, acteurs et processus, tendances européennes* » in Séminaire « *les acteurs du projet architectural et urbain : comparaison européenne* »

- GODIER P & TAPIE G (2008) « *les projets urbains générateurs de savoirs inédits* » In Réalités industrielles. Février 2008, la nouvelle accumulation urbaine. Pp51-55.
- GORDON T. J. (2010) « *THE REAL-TIME DELPHI METHOD* » The Millennium Project in https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.millennium-project.org%2Fmillennium%2FRTD-method.pdf&ei=DrqKVdumNqG8ygP6zq1A&usg=AFQjCNE3kt3OgekeS4W0MisWIKyrOYz_ig
- GUERNI H (2008). « Aire métropolitaine : approche dynamique de l'organisation spatiale (cas de Constantine) » In Penser la ville « approches comparatives » Octobre 2008, Khenchela, Algérie. pp 276.
- GUERROUDJ T. (2013). « Le projet urbain » In SIDI BOUMEDINE, R. (S/D) (2013) « L'urbanisme en Algérie, échec des instruments ou instruments de l'échec ? » Ed. Alternative urbaine, Alger. PP 153-168.
- GUIDE METHODOLOGIQUE « la concertation dans la conduite de projet » (2006). Grand Lyon.
- GUIDE DU CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET (Guide PMBOK®) (2013), 5ème édition. Ed. Project Management Institute, 567p.
- HAFIANE A. (2011), « *l'évolution des instruments et des acteurs des politiques urbaine en Algérie après l'indépendance* » In ZAKI L. s/d (2011), « *l'action urbaine au Maghreb, enjeux professionnels et politiques* » Ed. KARTHALA et IRMC. 290p. pp 77-96.
- HAYOT A, SAUVAGE A (dir). (2000), « *le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions* », actes du colloque « *les sciences humaines et sociales face au projet urbain* » organisé par l'INAMA et SHS-TEST, à Marseille (31 janvier et 1^{IER} février 1997), Ed. la villette, Paris, 401p.
- HAYOT A. (2000), « *en finir avec le fonctionnalisme : les sciences sociales, l'architecture et la ville* », In HAYOT A, SAUVAGE A (dir). (2000), « *le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions* », actes du colloque « *les sciences humaines et sociales face au projet urbain* » organisé par l'INAMA et SHS-TEST, à Marseille (31 janvier et 1^{IER} février 1997), Ed. la villette, Paris, 401p. pp 11-24.
- HECHAM ZEHIOUA. B & LABII. B (2009), « de l'effet structurant du projet urbain à l'analyse prospective des projets du PMMC à Constantine » In Science et Technologie D- N° 29 ; Juin 2009. pp 9-18
- HECHT J. (1980), « *L'évaluation de la mortalité aux jeunes âges dans la littérature économique et démographique de l'ancien régime* », in : D. TABUTIN et P.M. BOULANGER (eds), « *La mortalité des enfants dans le monde et dans l'histoire* », Ordina Ed. Liège, pp. 29-84.
- HELLUIN J. J, « *les enjeux de l'urbanisation du monde* », rapport for the international bank, international bank for reconstruction and developpement, mars 2008.
- HELMER O. (1983) « *Looking forward: a guide to futures research* », Sage publications.
- HOUNOUNOU A. (2011) « *100 fiches pour comprendre le management* » 3^{ème} édition. Ed. Bréal. 288p.
- IAURIF, (2007), « *grands projets urbains en Europe, conduire le changement dans les métropoles* », cahiers de l'IAURIF n° 146/mars 2007, 208p.
- INGALLINA P. (2001), « *Le projet urbain* », PUF « *Que-sais-je ?* ». Paris, 127p.

- JANVIER Y. (2001), « *Un système de production en mutation* », in MASBOUNGI A. (coord.), *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*. Paris, La Documentation française, pp. 137-147.
- JOLY M & MULLER J. L (1994) « *de la gestion de projet au management par projet* » Ed. AFNOR. Paris. 213P ;
- JONAS O. (2002), « *utopie urbaine, de la cité idéal à la ville numérique* », Ed. Centre de documentation de l'urbanisme, Paris la Défense.
- JOURDA F.H. (2012). « *Le développement durable en mots* » In MASBOUNGI A. (2012), *s/d« Projets urbains durables ; stratégies* », Paris, Ed. Le Moniteur. 175p. pp41.
- JOSSE G (dir) et DARDY C (2008), « *la gouvernance urbaine, de la théorie aux projets* », Analyse conceptuelle et lignes d'action pour l'AFD. AFD. DIVISION CLD.
- JUDITH R, (2009) « *CITYSCOPE EUROPE* ». Résumé du 1ier Séminaires de travail internationaux sur la modernisation de Constantine et la restructuration du Bardo. Constantine workshop 2. 02/12/2009. London.
- KEYFITZ N. (1996), « *intentional migration and urbanization*” In resources and population, Colombo B, Demeny P & Peruty M.F (eds), Oxford, clarendon press, PP. 259-285.
- KHELASSI R. (2011), « *précision du management* ». Ed. HOUMA. Alger. 479p.
- KNOEPFEL P & MÜNSTER M (2004). « *Guide des outils d'évaluation de projets selon le développement durable* ». Ed. Office fédéral du développement territorial (ARE). 98p. In http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/environnement/developpement_durable/fichiers_pdf/ARE_ouils_evaluation.pdf
- LACAZE J. P. (1988), « *aménager sa ville, le choix des maires en matière d'urbanisme* », Ed. Le moniteur, Paris.
- LAROUK M.H (2005), « *les métropoles Algériennes : problèmes et perspectives de gouvernance* » In revue du laboratoire de l'aménagement du territoire LAT N° 4.2/2005, Université Mentouri Constantine. PP 85-95.
- LAUTIER F. (2005). « *la maîtrise d'ouvrage : des produits et des processus* » In BONNET M (dir). (2005), « *la conduite des projets architecturaux et urbains, tendances d'évolution* », la documentation française, Paris. PP 49-66
- LAVILLE B. (2012) « *la ville, nouvel écosystème du XXIème siècle, ville, réseaux, développement durable* » In rapport 2011-2012 du comité de prospective du comité 21 in www.comité21.org
- LEBAS J. P. (2007), « *le management du projet urbain, émergence d'un métier* », In horizon point de vue, le moniteur. pp 418.
- LE CORBUSIER (1980) « *urbanisme* » Ed. Arthaud, Paris.
- LE GALES P. (2003). « *Le retour des villes européennes, sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance* » In Presses de Sciences Po. Paris.
- Le Moigne J.L (1974) « *Les systèmes de décision dans les organisations* » Edition PUF.
- LECROART P & PALISSE J.P (2007) « *Grands projets urbains en Europe : quels enseignements pour l'Île-de-France ?* » In les cahiers de l'institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile de France (IAURIF) N° 146 « *grands projets urbains en Europe : conduire le changement dans les métropoles* ». mars 2007 ; 208p. pp 04-29.
- LECROART P. (2007) « *stratégies, acteurs et grands projets : quelques repères* » In les cahiers de l'institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile de France (IAURIF) N°

146 « *grands projets urbains en Europe : conduire le changement dans les métropoles* ». mars 2007 ; 208p. pp 30-38.

LE DUFF R & RIGAL J.J (2003) (s/dir.) « *Démocratie et management local* » la 5^e rencontre ville-management. Ed. DALLOZ. Paris. 467P.

LIERDEMAN E. (2010) « *de «la nature en ville» à «l'écosystème urbain»* » In les urbanités, laboratoire la ville du future. www.urbanites.rts.ch/laboratoire-de-la-ville-du-future/de-la-nature-en-ville-a-lecosysteme-urbain . Consulté le 24/12/2013

MAGNAGHI A. (2000) « *le projet locale* » Ed. Margada , Liège Belgique. 123p, traduit par RAIOLA M & PATITA A.

MALET P (2011) « *BARCELONE : ville de projet(s) ?* »

MANGIN D & PANERAI PH. (2009), « *projet urbain* », Ed. Barzakh , Alger .

MARCHAT H. (2008), « *la gestion de projet par étapes. Analyse des besoins* » 1^{ière} étape. Deuxième édition. Ed. EYROLLES. 207p.

MASBOUNGI A. (2001), « *De l'intention à la réalisation* », in MASBOUNGI A. (coord.), *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*. Paris, La Documentation française, pp. 43-50.

MASBOUNGI A. (2001) (S/dir.), « *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent* ». direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction DGUHC, club ville aménagement, La Documentation française Paris, 230p.

MASBOUNGI A. (2002), s/d « *Projets urbains en France* », Paris, Ed. Le Moniteur. 207p.

MASBOUNGI A. (2002) « *le projet urbain à la française* » In MASBOUNGI A. (2002), s/d « *Projets urbains en France* », Paris, Ed. Le Moniteur. 207p. pp23-31.

MASBOUNGI A. et DE GRAVELAINE F (2006) « *construire un projet de ville, Saint Etienne* » in *Progress* », Paris, Ed. Le Moniteur.

MASBOUNGI A. (2012), s/d« *Projets urbains durables ; stratégies* », Paris, Ed. Le Moniteur. 175p.

MASBOUNGI A. (2012) « *Projets urbains : laboratoires de la ville durable* », In MASBOUNGI A. (2012), s/d« *Projets urbains durables ; stratégies* », Paris, Ed. Le Moniteur. 175p. pp8-15.

MASSIAH G et TRIBILLAN J. F (1985), « *Les différents visages de la planification urbaine* », in PLAN URB, N° 17.

MEAT (Ministère de l'équipement et de l'Aménagement du Territoire) (1995) « *Demain, l'Algérie* » ; Ed. Office des Publication Universitaires (P.O.U).

MERLIN P & CHOAY F. (2000), (S/dir.), « *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement* », Paris, PUF, 3ème éd.

MERLIN P & CHOAY F. (2010), (S/dir.), « *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement* » PUF, Paris.

MEYRONIN, B. (2009). "*Le marketing territorial enjeux et pratiques*". Vuibert, Paris, 259p.

MDSFS & ADS (ministère du développement social, de la famille et de la solidarité et agence de développement sociale. Rebat). (2007) « *boite à outil du développement sociale, contribution à la mise en œuvre de l'INDH* ».

MIDLER C & GIARD V. (1996), « *Management et gestion de projet : bilan et perspectives* » in l'Encyclopédie de Gestion d'Economica 2ème édition ;

MIDLER C (1998), « *L'auto qui n'existait pas : management de projets et transformation des entreprises* ». Ed. DUNOD. Paris. 233p.

MIDLER C (2014), « *les stratégies de conception en entreprise* » In TERRIN J.J. (2014). « *Le projet du projet, concevoir la ville contemporaine* ». Ed. Parenthèses. 280p. pp190-192.

- MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DU TOURISME. (2008) « *la mise en œuvre du schéma national d'aménagement du territoire SNAT 2030. Rapport de synthèse* » Février 2008.
- MINISTERE DE L'EQUIPEMENT, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT FRANCE (2001), « *Points de repères, Techniques de travail en commun N° 18 – Résoudre un problème : les outils* » In http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=0CFAQFjAK&url=http%3A%2F%2Fwww.btsag.com%2Fcours%2Fa4-organisation%2F32_resolution_probleme.pdf&ei=PNiLVd34H8KqywPyupKwAw&usg=AFQjCNG2WzPd3tChlupGE75R33IXQx13gg&sig2=z9QSD6upiDbyuuoW9v2-hA&bvm=bv.96782255.d.bGQ
- MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE L'ENVIRONNEMENT Algérie (2002) « *Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD)* » Janvier 2002.
- MONS D & PARIS D. (2009) « *Gouvernance. Lille* » In BOURDIN A & PROST R s/d. (2009), « *Projets et stratégies urbaines, regards comparatifs* » Ed. Parenthèses. 283p. PP 168-177.
- MORIN, E. (1986). « *La Méthode 3. La Connaissance de la Connaissance* ». Paris, Seuil.
- MORIN E. (2004) « *la méthode 6. Etique* » » Ed. Le seuil. Paris.
- MOUHOUBI N, SASSI BOUDEMAGH SOUAD (2015). « Les effets de la “non-participation du public” dans les grands projets urbains. Cas du projet de modernisation de Constantine », in GIS Démocratie et Participation, Actes des 4èmes journées doctorales sur la participation et la démocratie participative, Lille, 13 et 14 novembre 2015, ISSN 2271-7994, URL : <http://www.participation-et-democratie.fr/fr/node/2029/>
- MULLER J L. (2005). « *Management de projets. 100 questions pour comprendre et agir* ». Ed. AFNOR.
- NAVARINE G. (2003), « *plan et projet : l'urbanisme en France et Italie* », Ed. Anthropos, collection villes.
- NEU D. (2006). « *Préparer les termes de références d'une évaluation* ». Groupe de recherche et d'échanges technologiques. Lille. In http://f3e.asso.fr/media/transfert/doc/note_tdr_revue_2.pdf
- ONU. *Note : 6144*, communiqué de presse. 22 avril 2008, In : <http://www.un.org/News/fr-press/docs/2008/NoteN°6144.doc.htm>
- ONS. 2008. Recensement général de la population et de l'habitat In <http://www.ons.dz/-Population-RGPH2008-.html>
- ONS. 2012. Résultats définitives de la première phase du premier recensement économique 2011 effectué par l'ONS publié en juillet 2012. Collections Statistiques N° 172/2012 Série E : Statistiques Economiques N° 69. In <http://www.ons.dz/-Resultats-definifs-de-la-premiere-.html>
- PAQUOT T. (2010), (S/dir.). « *L'Abc de l'urbanisme* » Université de Paris XII Val-de-Marne. Institut d'urbanisme de Paris, Créteil IUP, 178p
- PICARD A. (2000) « *Euralille, le manager, le maire, l'architecte* » in HAYOT A., SAUVAGE A. (2000) (dir.), *Le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions*, Paris, Editions de La Villette, pp. 166-182.
- PINSON D. (2000), « *Projets de ville, projets de vie* », in HAYOT A., SAUVAGE A. (2000) (dir.), *Le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions*, Paris, Editions de La Villette, pp. 78-95.

- PINSON G. (1999), « *Projets urbains et construction des agglomérations. Echelles fonctionnelles et politiques* », Les Annales de la Recherche Urbaine, n°82, pp. 130- 139. © METL.
- PINSON G. (2005), « le projet urbain comme instrument d'action publique » In LASCOUMES P & GALES P s/d (2005), « Gouverner par les instruments » Ed. Presses sciences Po. 370 p. pp199-233.
- PINSON G. (2006) « *Projets de ville et gouvernance urbaine. Pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une capacité d'action collective dans les villes européennes* », Revue française de science politique 2006/4 (Vol. 56), p. 619-651. DOI 10.3917/rfsp.564.0619
- PINTO J K. & COVIN, J G. (1989) “*Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects*” In Technovation. Vol 9 N°1. pp. 49-62
- PINTO J K & SLEVIN D P. (1988) “*Critical success factors across the project life cycle*” In Project Management Journal. Vol 19 N°3. pp. 67-75
- PINTO J K. & SLEVIN D P. (2008) « *Critical Success Factors in Effective Project implementation*” ch20 In book: Project Management Handbook, Second Edition, pp.168 – 190. In <https://www.researchgate.net/publication/227988693> Critical Success Factors in Effective Project Implementation
- PIRON O. (2005) « *l'aménagement entre processus et transaction* » In BONNET M (dir). (2005), « *la conduite des projets architecturaux et urbains, tendances d'évolution* », la documentation française, Paris. Pp 85-172
- RAABE M. (2001) (s/dir) « *manuel du management de projet : de l'aménagement urbain à l'immobilier* ». Ed. Presses de l'école nationale des ponts et chaussées. Paris. 351P.
- REMY J & VOYE L. (1974), « la ville et l'urbanisation », Duculot Grembloux, PP. 193-199.
- REMY J. (a) (1998), « *Le projet urbain sens et significations*», in TOUSSAINT J.Y. et ZIMMERMANN M. (1998) (dir.), *Projet urbain, ménager les gens, aménager la ville*, Liège, Pierre Mardaga éditeur. pp5-8.
- REY J. (b) (1998), « *Une nouvelle manière de faire la ville ?* », in TOUSSAINT J.Y. et ZIMMERMANN M. (1998) (dir.), *Projet urbain, ménager les gens, aménager la ville*, Liège, Pierre Mardaga éditeur. pp35-48
- ROBIN C. (2000) “*reconstruction des territoires, projet urbain et anthropologie de l'espace* » In HAYOT A, SAUVAGE A (dir). (2000), « *le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions* », actes du colloque « *les sciences humaines et sociales face au projet urbain* » organisé par l'INAMA et SHS-TEST, à Marseille (31 janvier et 1^{IER} février 1997), Ed. la villette, Paris, 401p. pp107-127.
- RONDEL C. (2008) « *la complexité des relations d'une ville avec son environnement ; l'écosystème urbain* » In Synergis. www.synergis.fr/la-complexite-des-relations-d-une-ville-avec-son-environnement/ Consulté le 24/12/2013
- ROUX J.M. (2001), « *Projets durables et de longue durée : expérimentations et innovations dans la conception et le management* », in MASBOUNGI A. (coord.), *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*. Paris, La Documentation française, pp. 51-62.
- ROUX J.M. (2012), « *des projets auto-soutenus* » In MASBOUNGI A. (2012), s/d« *Projets urbains durables ; stratégies* », Paris, Ed. Le Moniteur. 175p. pp46-49.
- SAIDAOUI M. (2001). « *Éléments d'introduction à l'urbanisme* » Ed. Casbah. Alger.
- SASSI BOUDEMAGH S S/D (2014). «*Amélioration urbaine et espaces publics, évaluation et perspective*» rapport de la session normal APW Constantine, commission aménagement urbain et urbanisme, Avril 2014

- SIDI BOUMEDINE R. (2001) « *Alger telle qu'en elle-même* », La pensée de midi 2001/1 (N° 4), p. 45-55. In <http://www.cairn.info/revue-la-pensee-de-midi-2001-1-page-45.htm>
- SIDI BOUMEDINE R. (2002) « *Alger, la complexité d'une métropole* », In Cahiers de la Méditerranée « *Les enjeux de la métropolisation en Méditerranée* » N°64. pp. 235-248, mis en ligne le 15 juin 2004, consulté le 07 décembre 2015. In <http://cdlm.revues.org/78>
- SIDI BOUMEDINE, R. (S/D) (2013) « *L'urbanisme en Algérie, échec des instruments ou instruments de l'échec ?* » Ed. Alternative urbaine, Alger.
- SIDI BOUMEDINE, R. (2013), « *Entre-temps, des bouleversements* » In SIDI BOUMEDINE, R. (S/D) (2013) « *L'urbanisme en Algérie, échec des instruments ou instruments de l'échec ?* » Ed. Alternative urbaine, Alger.
- SLEVIN & PINTO. (1986) "The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers" in Project Management Journal, September 1986. pp. 57-71.
- SLOCUM N (2006) « *Delphi, méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur* », Ed. Fondation Roi, traduit par BAXSOUIN A F. USA. In www.kbs.frb.be
- SUEUR M. Jean-Pierre (2011) « *Villes du futur, futur des villes : Quel avenir pour les villes du monde ?* » ; Rapport d'information N° 594. Tome II. Analyses. SÉNAT. SESSION ORDINAIRE DE 2010-2011.
- TABUTIN D. (2000), « *la ville et l'industrialisation dans la théorie du changement démographique* », texte de communication présentée à la Chaine Quételet en 1999 « *population et déficit urbain* », Institut de démographie, Université catholique de Louvain, PP. 10-11.
- TASSINARI R. (2011) « *analyse de la valeur, 100 questions pour comprendre et agir* », Ed. AFNOR. 219p.
- TERRIER C, (2012), « *Organisation et planification des activités administratives* » In [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CD4QFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.inrs.fr%2Fdms%2Fins%2FCataloguePapier%2FED%2FTI-ED-6163%2fed6163.pdf&ei=PNiLVd34H8KqywPyupKwAw&usg=AFQjCNELpTB4AfNTcc_5MLY62qdHXeYKxg&sig2=OFWFyrGm-dr9FjbQSPQXHQ&bvm=bv.96782255,d.bGQ](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CD4QFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.inrs.fr%2Fdms%2Fins%2FCataloguePapier%2FED%2FTI-ED-6163%2Fed6163.pdf&ei=PNiLVd34H8KqywPyupKwAw&usg=AFQjCNELpTB4AfNTcc_5MLY62qdHXeYKxg&sig2=OFWFyrGm-dr9FjbQSPQXHQ&bvm=bv.96782255,d.bGQ)
- TERRIN J.J. (2014). « *Le projet du projet, concevoir la ville contemporaine* ». Ed. Parenthèses. 280p.
- THIETART R.A. (2000) « *management et complexité : concepts et théories* » Centre de recherche DMSP « *Dauphine Marketing Stratégie Perspective* » Cahier n°282. Avril 2000. Université Paris IX Dauphine.
- TOMAS F. (1998) « *vers une nouvelle culture de l'aménagement des villes* » in TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (1998), « *projet urbain : ménager les gens, aménager la ville* », Ed. Mardaga. Pp15-34.
- TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (1998), « *projet urbain : ménager les gens, aménager la ville* », Ed. Mardaga.
- TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (1998) « *fragmentation d'un discours technique, l'ingénieur face aux usagers et réciproquement* » In TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (1998), « *projet urbain : ménager les gens, aménager la ville* », Ed. Mardaga. Pp141-150.
- TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (1998) « *un enseignement de la complexité* » In TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (1998), « *projet urbain : ménager les gens, aménager la ville* », Ed. Mardaga. Pp163-174.

- TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (2000) « *projet urbain, techniques et complexité* » In HAYOT A, SAUVAGE A (dir). (2000), « *le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions* », actes du colloque « *les sciences humaines et sociales face au projet urbain* » organisé par l'INAMA et SHS-TEST, à Marseille (31 janvier et 1^{IER} février 1997), Ed. la Villette, Paris, 401p. pp183-200.
- TRANDA PITTIN M. (2010) « *quel potentiel pour les projets urbains de territoire dans les processus de production urbaines ?* » In Urbia, les cahiers du développement urbain durable « *centralité, urbanisme durable et projet* » N° 11 décembre, pp 89-112.
- TREVOELO P.A & VIGERKOHLER A. (2012). “*Les infrastructures peuvent-elles être durables ?*” In MASBOUNGI A. (2012), s/d« *Projets urbains durables ; stratégies* », Paris, Ed. Le Moniteur. 175p. pp8-15.
- TSIOMIS Y, ZIEGLER V. (2007), « *l'anatomie de projets urbains. Bordeaux, Lyon, Rennes, Strasbourg.*», Ed. La Villette, Paris. 334p
- UNHABITAT, « *Les tendances de l'urbanisation : urbanisation et croissance économique* », state of the world's cities 2010/2011. Bridging the urbandivide. 18 mars 2010, In : www.unhabitat.org
- VERDIER Ph. (2009), « *le projet urbain participatif, Apprendre à faire la ville avec ses habitants* » Ed. Adels et Yves Michel, 264p.
- VERON J. (2006), « *urbanisation du monde* », la découverte. Collection Repères.
- VERON J. (2007), « *la moitié de la population mondiale vit en ville* » revue « *population et société* » N° 435. PP 1-4.
- VERPRAET G. (2000), « *Les trois paradigmes du projet urbain : rationalisation, médiation, différenciation* », in HAYOT A., SAUVAGE A. (dir.), *Le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions*, Paris, Editions de La Villette, pp. 49-60.
- VILLEPONTOUX S. (2005), « *utopies urbaines : « ville rêvée », « ville programmée », « ville possible » principes de gouvernance, politique de la ville, urbanité nomade et imaginaire habitant.* ». Acte de colloque « *école d'été de géographie sociale* », axe 3, in http://www.habiter-autrement.org/03_utopie/contribution_03/Utopies-urbaines-ville-rêvée-ville-programmée-ville-possible.pdf.
- VILMIN T. (2007) « *Les structures d'aménagement en Europe : une approche comparative* » In les cahiers de l'institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile de France (IAURIF) N° 146 « *grands projets urbains en Europe : conduire le changement dans les métropoles* ». mars 2007 ; 208p. pp 163-171.
- VILQUIN E. (1998), « *Les valeurs morales de MALTHUS* », cahier Québécois de démographie, Vol n°2.
- VERBUNT G. (1998) « *Les jeunes et l'autorité Aspects culturels, GUIDE DES INTERVENANTS* » CNDP, Paris.
- WOSOCKI R. BECK Jr R & CRANE D. (2000), “*effective project management*” Ed. John Wiley & Sons. 2ème édition. USA.

TRAVAUX DE RECHERCHES : THESES ET MEMOIRES

- ACHERARD S. (2005) « *métropolisation et territoires préférentiels de la mondialisation en Algérie. Le cas de Constantine* » Magistère en Architecture. Option Urbanisme. Université Mentouri Constantine.

- ARAB N. (2004), « *l'activité de projet dans l'aménagement urbain processus d'élaboration et modes de pilotage les cas de la ligne b du tramway strasbourgeois et d'Odysseum à Montpellier* », Thèse de doctorat en aménagement et urbanisme, l'école nationale des ponts et chaussées, France.
- BOUADAM GHIAT R (2011) « *le centre-ville de Constantine : patrimoine et renouvellement urbain, réalités et réflexion* » Thèse de Doctorat es sciences. Option urbanisme. Université Mentouri Constantine. Algérie
- BOUCHERIT S (2013) « *L'utilisation du Projet Urbain dans la requalification des grands ensembles* » Magistère. Université Mentouri Constantine
- BOUDJADJA R. (2014) « *la dimension environnementale dans le projet de régénération urbaine du quartier de Bardo à Constantine* ». Magistère EPAU.
- DUFRASNES E. (2010), « *approche systémique de l'évaluation et du management des quartiers durables, vers un observatoire des éco quartiers* », Thèse de doctorat en génie civil et science de l'habitat, université de Savoie, Ecole doctorale SISEO.
- KADRI T. (2009). « *Maîtrise de la croissance urbaine, pour quel devenir ? - Cas de Constantine* » Magistère. Option faits urbains et dynamique des villes. Université Mentouri Constantine.
- LAHLOUH M. (2012) « *le projet urbain comme stratégie de modernisation pour la métropole de Constantine. Cas du PPMC* ». Magistère, Université Hadj Lakhdar. Batna.
- MAROUK M. (2010). « *Recherches pour un Atlas de Constantine, approches statistique et thématique* » Thèse de doctorat en Cartographie et aménagement du territoire. Université Mentouri Constantine.
- MILOUS I (2006) ; « *LA VILLE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE Identification et définition des indicateurs de la durabilité d'une ville -Cas de Constantine* » Magistère en Architecture. Option Urbanisme. Université Mentouri Constantine.
- NEDJAI F (2012) « *les instruments d'urbanisme entre propriétaire foncier et application cas d'étude : la ville de Batna* » Magistère Option : Etablissements humains dans les milieux arides et semi-arides. Université Mohamed Khider. Biskra.
- RAHIM K ; (2004) « *le renouveau de la planification urbaine et la notion de projet urbain entre architecture et urbanisme. Discours et pratiques 1970-2003* » thèse de doctorat en aménagement de l'espace, urbanisme, école doctorale EGEE, université Val de Marne. Paris 12.
- SASSI BOUDEMAGH S (2006). « *Evolution de la profession d'architecte...pour une légitimation de l'expertise* ». Thèse de Doctorat en architecture. Université Mentouri Constantine. Algérie.
- TIANO C. (2007) « *les auteurs d'imaginaire construction d'un imaginaire et jeu d'acteurs dans les opérations de requalification urbaine Euralille, Euro-méditerranéen et Neptune* » thèse de doctorat en Urbanisme, Aménagement et Études Urbaines ; Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis Institut Français d'Urbanisme Ecole Doctorale Ville et Environnement, sous la direction de Alain BOURDIN.
- ZELAI XU. (2008), « *urbanisation et croissance des villes en chine* », Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université d'Auvergne Clermont I, Chine.

INSTRUMENTS D'URBANISME, LOIS ET REGLEMENTATION

CODE DES MARCHES PUBLICS ; Décret présidentiel N°10-236 du 7 octobre 2010 modifié et complété 105 portant réglementation des marchés publics.

- La loi 90-25 du 18 novembre 1990 portant l'orientation foncière
 La loi 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme
 Le décret exécutif N°91-175 du 28 mai 1991 définissant les règles générales d'aménagement, d'urbanisme et de construction mais
 Loi 98-04 du 15 juin 1998 relative à la protection du patrimoine culturel ;
 Loi 99-09 relative à la maîtrise de l'énergie ;
 La loi n° 01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets
 La loi 01-20 du 12 décembre 2001 relative d'aménagement et au développement durable du territoire
 La loi 02-02 du 05 février 2002 Relative à la protection et la valorisation du littoral
 La loi 02-08 du 08 mai 2002 relative à la création des villes nouvelles et leurs aménagements ;
 Loi 03-03 relative aux zones d'expansion et sites touristiques
 La loi n°03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement
 Loi 04-09 relative à la promotion des énergies renouvelable,
 Loi 04-20 du 25 12 2004 prévention des risques majeurs ;
 Loi 06-01 du 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption ;
 La loi 06-06 du 20 février 2006 qui porte l'orientation de la ville
 Loi 07-06 du 13 mai 2007 relative à la gestion, à la protection et au développement des espaces verts
 Loi N° 10-02 du 29 juin 2010 portant l'approbation du SNAT 2030.
 MINISTRE DELEGUE CHARGE DE LA VILLE/ URBACO/EDR, *SCU de Constantine, In Rapport de Mission 1 Délimitation du périmètre de l'étude, 2007.*
 MATE. (2007) Schéma de cohérence urbaine de Constantine. Mission3 : enjeux majeurs du SCU de Constantine.
 MATET. (2007) schéma directeur d'aménagement de l'aire métropolitaine de Constantine. Rapport méthodologique. MATET. Schéma directeur d'aménagement de l'Aire Métropolitaine de Constantine.
 MATE. (2006) Schéma de cohérence urbaine de Constantine. Rapport1 : délimitation du périmètre de l'étude.
 URBACO/EDR, *SDAAM de Constantine, in Rapport Mission 1 Délimitation de l'Air Métropolitaine de Constantine, septembre 2008*
 URBACO/DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT, *Plan d'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Constantine PATW- Phase II- 2013.*
 URBACO. *Révision du PDAU intercommunal de : Constantine, El Khroub, Hamma Bouziane, Didouche Mourad, Ain Smara. Phase 3. Mars 2014*
Schéma National d'Aménagement du Territoire 2025 (SNAT), Mission 1 Rapport 2 Diagnostic territorial. (Document de synthèse), Octobre 2004

PRESSES & MAGASINES

- Science humaine (2004), hors-série N° 44, mars-avril 2004
 Vie des villes N° 18 Mais 2013.
 El-Djazaïr.com, N°81, Décembre 2014
 LABII B, *Grands projets, modernisation et démocratie*, EL WATAN 22 juillet 2009 ;
 Horizon, 08/09/2015
 « Alger : perception de soi, regard de l'autre » Revue Insaniyat In
<http://insaniyat.revues.org/12321?lang=fr>

Le soir d'Algérie, Le 12/11/2014. In <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/11/12/article.php?sid=170889&cid=2>
 INFOSOIR In <http://www.infosoir.com/actualite/2093-gestion-des-collectivites-locales-impliquer-davantage-le-citoyen.html>

ETUDE DE CAS : SOURCES DOCUMENTAIRES

1. WILAYA DE CONSTANTINE « *projet de modernisation de la métropole constantinoise PMMC* », Etude réalisée par : CHERRAD S E, CHERABI A, SAHRAOUI B, BOULEDROUA, Avril 2007.
2. CHERRAD S E, CHERABI A et BOULEDROUA, (2007). « *Projet de modernisation de la métropole constantinoise PMMC* »
3. WILAYA DE CONSTANTINE, (2009) « *cahier des charges : management du plan de modernisation urbaine de l'agglomération constantinoise* ».
4. WILAYA DE CONSTANTINE, (2010) « *cahier des charges : Concours d'idée pour l'aménagement du Bardo* » Commune de Constantine, annexe III.
5. WILAYA DE CONSTANTINE, (2011) « *Constantine métropole intérieure méditerranéenne, un grand projet de modernisation urbaine d'une capitale régionale*».
6. WILAYA DE CONSTANTINE, (2013) « *cahier des charges Constantine Capitale de la culture Arabe 2015* ».
7. « *Pour préparer la ville de demain : Le projet urbain de Rennes.* » ville de Rennes- DGST et direction de l'information. Rennes 1993.
8. « *Projet urbain de Renne* » direction générale de l'aménagement urbain. Renne 1999.
9. PROJET URBAIN RENNES 2015. DEMUYTER / FRERICH / SCHRACK. STUDIO DUPORT / DEPARTEMENT PATRIMOINE / S7 Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Montpellier. In <https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjQtMnmsanJAhUETBQKHwygCQIQFghMMAc&url=http%3A%2F%2Farchicommun.free.fr%2F72007%2F1anpu%2Frennes.pdf&usg=AFQjCNEo1fqsvihFhdAoW83cY1gJdMAO-w>
10. Acte de colloque 2004 (2005); « *le plan local d'urbanisme de Rennes, un projet urbain pour la ville* » Collection ville de Renne. Ed. ville de Rennes. 216P.
11. DE GRAVELAINE F. (2002), « *les villes et leurs projets* » In MASBOUNGI A. (2002), s/d « *Projets urbains en France* », Paris, Ed. Le Moniteur. 207p. pp55-189.
12. FIRLY E ET GRON K. (2013). « *the urban Master-planning handbook* » ED. John Wiley . 287P.
13. « *EURALILLE, chroniques d'une métropole en mutation (1988-2008)* » (2008). SAEM. Ed. Dominique CARRE.
14. « *EURALILLE 2, retours au Bois habité* » François LECLEREQ (S/dir). 2014. Ed. archibooks & sautereau. Paris.
15. « *Euralille : poser, exposer* » Espace Croisé (1995). Ouvrage réalisé à l'occasion de l'exposition « *Euralille : poser, exposer* » le 30 septembre 1995 au 4janvier 1996.
16. POPSU-Lille (2008), « *Euralille (Extrait du tome 3 du rapport final, METROPOLE LILLOISE rapport final* » ; Ed. PUCA. PP 04-23.
17. HAYER D. (2005) « *Fabriquer la ville autrement. Jean-Paul Baietto (1940-1998) : Portrait d'un aménageur urbain* » Ed. Le moniteur. Paris. 218P.
18. OTAOLA P. (2001), « *Bilbao Ria 2000* », in MASBOUNGI A. (coord.), *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*. Paris, La Documentation française, pp. 149-150.

19. PROJET URBAIN N° 23 (septembre 2001) « *Bilbao, la culture comme projet de ville* » s/dir : MASBOUNGI A. Bilbao RIA 2000 & Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction.
20. NIEVA A. (2001) « *au nom de la ville* » In PROJET URBAIN N° 23 (septembre 2001) « *Bilbao, la culture comme projet de ville* ». PP8
21. ORMAZABAL P. (2001) « *la rénovation urbaine, engagement du gouvernement basque* » In PROJET URBAIN N° 23 (septembre 2001) « *Bilbao, la culture comme projet de ville* ». PP 26-29.
22. ALAYO. J. (2008) « *L'expérience de BILBAO Ría 2000 : La régénération urbaine de la métropole de Bilbao* » in Forum Régional des Acteurs de la Rénovation Urbaine, Bilan 2008 de l'animation du réseau des acteurs. ANRU – FORUM REGIONAL. Marseille. 29 avril 2008 http://www.anru.fr/fraru/fraru2008/Marseille/Plenieres/Grand_Temoin_Bilbao_J_Alayo.pdf
23. CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G (2000) « *Du politique à l'œuvre : Bilbao, Bordeaux, Bercy, San Sebastian. Système et acteurs des grands projets urbains et architecturaux* » Ed. De l'aube. France. 237P.

WEBOGRAPHIE

http://erwan.neau.free.fr/innovation_benchmarking.htm

<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>

<http://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html>

<http://www.qualipole.fr/les-articles-specialises/le-benchmarking-ou-comment-se-comparer-aux-meilleurs-pour-s-ameliorer.html>

www.espon-usespon.eu

<http://insaniyat.revues.org/11885>

<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=344&s=1>

<http://www.ouati.com/qoqocp.html>

http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id_dossier=57&PHPSESSID=8af7cbbd1553fd3315d62c0cdf2975dc

http://gii.polytech.up.univ-mrs.fr/deuterium/page_guide.php?num_page=442

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iaat.org%2Ftelechargement%2Fguide_methodo%2F4_3_mactor.pdf&ei=HzaHVdvlDYyxUa-3tMgH&usg=AFQjCNHwMCCDVZGg151t0AAPcp3AAzUobQ&sig2=hjhz7ij6XC2CPXZnHKXJkw&bvm=bv.96339352,d.d24

http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Methode_MACTOR.htm

http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Methode_MACTOR.htm

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0CEYQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.lapropective.fr%2Fdyn%2Ffrançais%2Fcourse_synthese-prs201.pdf&ei=MTWHVZKFF4j9UOzygtAP&usg=AFQjCNH20Mf5qqQGJO38PouecJOVJa-Z0g&sig2=ry2muHm1vKVHgGm1qPkwPA&bvm=bv.96339352,d.d24

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iaat.org%2Ftelechargement%2Fguide_methodo%2F4_3_mactor.pdf&ei=HzaHVdvlDYyxUa-3tMgH&usg=AFQjCNHwMCCDVZGg151t0AAPcp3AAzUobQ&sig2=hjhz7ij6XC2CPXZnHKXJkw&bvm=bv.96339352,d.d24

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iaat.org%2Ftelechargement%2Fguide_methodo%2F4_3_mactor.pdf&ei=HzaHVdvlDYyxUa-3tMgH&usg=AFQjCNHwMCCDVZGg151t0AAPcp3AAzUobQ&sig2=hjhz7ij6XC2CPXZnHKXJkw&bvm=bv.96339352,d.d24

[3tMgH&usg=AFQjCNHwMCCDVZGg151t0AAPcp3AAzUobQ&sig2=hjhz7ij6XC2CPXZnHKXJkw&bvm=bv.96339352,d.d24](http://www.lapropective.fr)

<http://www.lapropective.fr>

http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Diagramme_d_ISHIKAWA.htm

<http://villedurable.org/guide-de-gestion-de-projets-urbains/principes-strategiques-pour-la-gestion-de-projets-urbains/les-acteurs-du-projet-urbain-et-leurs-roles/>

<http://paysages-ille-et-vilaine.fr/spip.php?article66>

<http://www.metronews.fr/lille/a-lille-la-mairie-veut-finir-auralille-troisieme-quartier-d-affaires-de-france/modz!M6lYGtmvW1QTg/>

<http://www.spl-auralille.fr/nos-projets-urbains/auralille-1.html>

<http://www.cnrtl.fr/>

<http://www.le-dictionnaire.com/>

<http://www.toupie.org/Dictionnaire>

<http://gestion-urbaine.blogspot.com/2007/11/definition.html>

<http://prescriptor.info/site/2717/un-nouveau-decret-pour-la-maitrise-d-ouvrage-la-maitrise-d-ouvrage-delegue-et-l-amo>

<http://populationsdumonde.com/classements/les-100-plus-grandes-agglomerations-du-monde>

<http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/metropole>

<http://www.algerie-focus.com/2014/05/pourquoi-alger-nest-pas-encore-une-metropole-emergente/>

<http://www.atkearney.fr/>

<http://www.interieur.gov.dz/>

http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=213&id_article=2381

<http://www.aps.dz/les-breves/breves-economie/13537-n%C3%A9cessit%C3%A9-d-une-loi-sur-le-partenariat-public-priv%C3%A9-pour-attirer-les-investisseurs-expert>

www.constantine-hier-aujourd'hui.fr

www.crdp-Lyon.cndp.fr

Liste des abréviations

AMO : Assistance à Maitrise d'Ouvrage

APC : Assemblé Populaire De La Commune

APW : Assemblé Populaire De La Wilaya

BET : Bureau D'étude Technique

DT : Direction Des Transports

GPU: Grand Projet Urbain

ISO: International Organization for Standardization

MATET : Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourisme

MO : Maitre D'ouvrage

MOD : Maitre D'ouvrage Délégué

MOE : Maitre D'œuvre

ONS : Office National Des Statistiques

PADD : Plan d'action pour le Développement Durable

PAW : Plan d'Aménagement de la Wilaya

PDAU : Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme

PMMC : Projet De Modernisation De La Métropole De Constantine

PMU : Projet de Modernisation Urbaine

PNAE-DD : Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable

POS : Plan d'Occupation du Sol

RGPH : Recensement Générale de la Population et de l'Habitat

SDAAM : Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine

SEPT : Schéma des Espaces et de Programmation Territoriale

SCU : Schéma de Cohérence Urbaine

SIG : Système d'Information Géographique

SNAT : Schéma National d'Aménagement du Territoire

SNDD : Stratégie Nationale du Développement Durable

SRAT : Schéma Régional d'Aménagement du Territoire

SRU : Solidarité et Renouvellement Urbain

ZUN : Zone Urbaine à Handicape

ZAC : Zone d'Aménagement Concertée

ZI : Zone Industrielle

Résumé

La démarche de projet urbain, émanant d'un constat de stérilité du système rigide de la planification urbaine, gagne de l'ampleur et plus de succès dans la fabrication de la ville surtout quand elle intègre la durabilité dans son processus et dans ses objectifs. Elle interpelle ainsi plusieurs dimensions rendant la complexité de l'urbain encore plus grande. Entre multiplication des acteurs, question de gouvernance, question d'opérationnalité, procédures adéquates, la nécessité de management de projet urbain pouvant cadrer cette démarche et réduire cette complexité en s'intégrant dans ses diverses dimensions est d'actualité.

Ainsi, la lumière est mise à la fois sur le résultat du projet urbain qui est un produit, d'une part, et son processus d'autre part. Le projet urbain n'étant pas une réponse claire à un besoin prédéfini, il est le processus de recherche de problématiques urbaines, de compréhension de celle-ci et la co-production d'un produit pouvant intégrer au maximum les enjeux de la durabilité et les contours du problème. Ceci mène à un management de projet partant des niveaux les plus stratégiques aux niveaux les plus opérationnels, arrivant à l'évaluation dans l'usage et l'exploitation du produit.

Ce travail de recherche parcourt la combinaison du thème du projet urbain, de la durabilité, conjugués au management de projet, et ce dans l'ultime objectif d'éclaircir la relation entre ces trois thèmes. Cependant, l'objectif est fondamentalement la recherche de l'intégration de la durabilité, en visant certaines de ses dimensions dans le projet urbain, et ce en usant du management. À l'issue de l'analyse du projet urbain durable et de sa démarche spécifiquement en Algérie, mais aussi de l'évaluation du cas du Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC), en utilisant des outils de management (le QQCQCPC, Le Mactor, Diagramme d'Ishikawa et l'arbre de cause, le Benchmarking), nous avons pu aboutir à des résultats en deux catégories :

Résultats théoriques : une esquisse de constat sur la démarche du projet urbain durable ; une définition du lien entre le management et le projet urbain durable ; un cadrage de son processus, des diverses procédures dont il peut user, l'apport du management dans chaque étape et dans chaque procédure et un listing de certains outils managériaux pouvant être appliqués au projet urbain dans le but de l'intégration de certaines dimensions de la durabilité.

Résultats empiriques : un aperçu des applications des outils managériaux sur un cas de projet urbain algérien (PMMC), les plus-values qu'ils peuvent amener et un retour sur les best practices managériales appuyant la durabilité du projet urbain, issues des études de cas réussis (Rennes, Euralille et Bilbao) à travers l'utilisation de l'outil managérial « Le Benchmarking ».

Mots clés : Projet urbain, durabilité, management de projet, prospective, participation, partenariat, Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR & DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE SALAH BOUBNIDER CONSTANTINE 3



FACULTE D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME

DEPARTEMENT DE MANAGEMENT DE PROJETS



LABORATOIRE ARCHITECTURE, VILLES, METIERS ET FORMATION
LAVMF

N° d'Ordre.....

Série.....

ANNEXES DE THESE

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT LMD

OPTION : MANAGEMENT DE PROJETS URBAINS DURABLES

Présentée par **Nedjima MOUHOUBI**

**Les outils du management de projets urbains en faveur de
la durabilité. Cas : Projet de Modernisation de la Métropole
Constantine (PMMC)**

Sous la direction du Pr **Souad SASSI BOUDEMAGH**

Jury d'examen :

Président : Pr RIBOUH Bachir. Université Constantine 3.
Directeur de thèse : Pr SASSI BOUDEMAGH Souad. Université Constantine 3.
Membre : Dr. DEKOUMI Djamel. Université Constantine 3.
Membre : Pr BEREZOWSKA-AZZAG Ewa. EPAU, Alger.
Membre : Pr DJEMILI Abderrazzak. Université Farhat Abbas, Setif.
Membre : Pr BOURDIN Alain. Institut Français d'Urbanisme. Paris.

Soutenue publiquement le 05 Novembre 2017

Sommaire

Annexe N°1 : RECAPITULATIF DE LA STRATEGIE ENVIRONNEMENTALE.....	2
Annexe N°2 : LES INSTRUMENTS D'AMENAGEMENT ET D'URBANISME DANS LA POLITIQUE D'AMENAGEMENT URBAIN EN ALGERIE	7
Annexe N°3 : LES COMPOSANTES DU PMMC	26
Annexe N°4 : Articles de presses relatifs aux PMMC	34
Annexe N°5 : LES ENQUETES	45
Annexe N°6 : DICTIONNAIRE MACTOR (LIPSOR) et formules de calculs	79
Annexe N°7 : RAPPORTS DE REEVALUATION ET PV DE LA COMMISSION DE LA WILAYA	84
ANNEXE N°8 : PRESENTATION ET ANALYSE DETAILLEE DES BANCS D'ESSAI DU BENCHMARKING..	111

Annexe N°1 : RECAPITULATIF DE LA STRATEGIE ENVIRONNEMENTALE

Tableau 1 RECAPITULATIF DE LA STRATEGIE ENVIRONNEMENTALE (MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE L'ENVIRONNEMENT Algérie (2002)
« Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD) » Janvier 2002.)

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS A MOYEN TERME	MESURES INSTITUTIONNELLES ET D'ACCOMPAGNEMENT	NATURE DES DOMAINES ET INTERVENTIONS STRATÉGIQUES (objectifs de qualité décennaux)
<p>a. Santé et Qualité de vie</p> <p>Réduction de la prévalence des :</p> <ul style="list-style-type: none"> - maladies à transmission hydrique - maladies respiratoires liées à la pollution de l'air 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des cadres juridique, institutionnel et de gestion de l'environnement. - Amélioration de l'accès aux services d'eau potable et d'assainissement. - Diminution des risques liés à la pollution d'origine industrielle et agrochimique. - Amélioration de la qualité de l'air dans les grandes villes et aux abords des zones industrielles. - Généralisation de l'essence 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration et mise en œuvre de la Loi relative à la protection de l'environnement. - Mise en œuvre de la loi relative à la gestion des déchets et mise en œuvre d'une tarification appropriée. - Développement et mise en œuvre des procédures sectorielles (et stratégiques) d'études d'impact sur l'environnement. - Textes d'application de la Loi relative à la maîtrise de l'énergie. - Mise en œuvre des dispositions du Code des Eaux amendé en 1995 (tarification, participation du secteur privé, gestion par bassin hydrographique). - Mise en place de procédures d'audit, d'autocontrôle, d'auto-surveillance et de programmes de dépollution 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'accès à l'eau potable: réhabilitation de 60 % du réseau d'approvisionnement en eau potable. - Épurer les eaux usées domestiques, réhabiliter les stations d'épuration défectueuses, réaliser des stations d'épuration pour les agglomérations de plus de 100 000 hab.

<ul style="list-style-type: none"> - taux d'intoxication par le plomb. 	<ul style="list-style-type: none"> - sans plomb. - Diminution de la production de déchets et introduction de leur gestion intégrée sur une base durable (institutionnelle, financière). 	<ul style="list-style-type: none"> - industrielle. - Développement et mise en place d'un système de normes environnementales (valeurs limites air, eau, sols). - Mise en place d'un système de contrôle technique des véhicules. - Mise en place d'une fiscalité adaptée à la promotion des carburants les moins polluants. - Mise en place du Fonds de l'Environnement et de Dépollution (FEDEP). - Mise en place de l'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (réseau de surveillance et système d'information environnementale). - Mise en place d'un programme national de sensibilisation et d'accès du public à l'information environnementale. - Préparation et mise en œuvre d'une Charte Communale de l'Environnement. - Développement généralisé des métiers de l'environnement. - Étude d'identification des différentes sources de pollution de l'air (grandes villes) et de l'eau (bassins hydrographiques) et évaluation économique des mesures anti-pollution. - Évaluation et optimisation de la politique énergétique du pays (prise en compte des aspect environnementaux). - Évaluation du système de régulation des produits agrochimiques (aspects institutionnels et pollutions) - Étude d'identification des mesures environnementales à mettre en œuvre dans le cadre du programme de privatisation et d'adhésion de l'Algérie à l'OMC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer rationnellement les déchets ménagers : éradiquer les décharges sauvages, généraliser la pratique des décharges contrôlées. - Gérer rationnellement les déchets spéciaux : 140 000 t/an. - Combattre la pollution industrielle : réduire la pollution aux points chauds (300 millions USD); épurer les eaux résiduaires. - Améliorer la qualité de l'air en milieu urbain: généraliser l'essence sans plomb (235 millions USD); promouvoir le GPL carburant pour 350 000 véhicules; promouvoir le gaz naturel carburant (GNC) pour les transports publics. - Améliorer la qualité de vie des citoyens: développer les espaces verts (25 500 ha) et protéger le patrimoine culturel.
---	---	---	--

<p>b. Conservation et amélioration de la productivité du capital naturel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la productivité des sols (dans les bassins versants), de la steppe et des forêts - Préservation des ressources de la biodiversité (in et ex-situ) - Préservation des sites côtiers à haute valeur écologique et touristique - Stabilisation et augmentation des revenus des populations rurales - Amélioration de l'emploi rural 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarification du statut foncier (propriété et droits d'usage) des terres agricoles et steppiques . - Augmentation des rendements des terres agricoles et des parcours (dans certaines zones particulièrement menacées). - Augmentation du couvert forestier, de sa densité et de sa biodiversité (forêts de production et de protection). - Augmentation du nombre d'aires protégées, de zones humides et de zones de développement durable (aménagement intégré sylvo-pastoral). - Protection des oasis contre les rejets domestiques et la salinisation. - Limitation de la sur occupation du rivage et préservation des sites les plus remarquables. - Rationalisation de l'utilisation des ressources halieutiques - Augmentation de la participation des populations locales à la gestion des 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de variantes du statut foncier des terres agricoles du domaine de l'Etat (privatisation ou concession de longue durée) et mise en œuvre de l'option choisie. - Développement de mesures institutionnelles et économiques pour lutter contre l'émiettement des terres relevant du secteur privé. - Réviser les dispositions du code pastoral afin de redéfinir les droits et obligations des communautés pastorales. - Adapter le régime de tarification de l'eau d'irrigation pour en assurer l'utilisation efficace et la disponibilité durable. - Application stricte des dispositions de la Loi relative à l'aménagement du territoire et de l'urbanisme (plan d'occupation des sols). - Étude des relations entre la productivité des ressources naturelles, l'exode rural et la pauvreté. - Amélioration des systèmes de prévision des catastrophes naturelles (notamment inondation et sécheresse) et d'information du public. - Extension du régime concessionnaire au domaine forestier (secteur privé, communautés riveraines). - Développement des enseignements, des études et de la recherche dans les domaines de la biodiversité. - Mise en œuvre de la Loi littorale et mise en place d'un outil opérationnel de protection. - Codification de la participation des populations locales et riveraines dans les projets liés à la conservation des ressources naturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Protéger les sols: traitement anti-érosif de 2,8 millions d'hectares, soit 30 sous-bassins. - Lutter contre la désertification : aménagement intégré de 3 millions d'hectares de steppes dégradées. - Gérer rationnellement les ressources en eau d'irrigation : réhabiliter les réseaux. - Reconstituer et étendre le patrimoine forestier : 35 000 ha/an. - Conserver la biodiversité : 2 millions d'ha de zones de développement durable. - Protéger et conserver les écosystèmes oasiens. - Protéger le littoral : actions préventives et curatives.
--	---	---	--

	ressources naturelles.		
<p>c. Compétitivité et efficacité économique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la compétitivité des entreprises et des agents socio-économiques - Amélioration de l'efficacité des dépenses budgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Rationalisation de l'utilisation des ressources en eau. - Rationalisation de l'utilisation des ressources en sols (dont irrigation). - Rationalisation de l'utilisation des ressources énergétiques. - Rationalisation de l'utilisation des matières premières / industrie. - Recyclage des déchets et récupération de matières secondes. - Amélioration de la gestion des entreprises (notamment sur le plan environnemental). - Meilleure maîtrise des coûts de production des entreprises. 	<p><i>Se référer en outre aux mesures indiquées dans les sections A et B plus haut.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre des dispositions du Code des Eaux amendé en 1995 (tarification, participation du secteur privé, gestion par bassin hydrographique). - Textes d'application de la Loi relative à la maîtrise de l'énergie. - Mise en place de procédures d'audit, d'auto-contrôle, d'auto-surveillance et de programmes de dépollution industrielle. - Généralisation des systèmes de gestion environnementale et des technologies propres à travers le FEDEP, le Fonds de maîtrise de l'énergie et un outil de promotion de technologies propres. - Identification des moyens à mettre en œuvre dans le cadre du programme de privatisation et de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC. 	<p><i>Se référer en outre aux mesures indiquées dans les sections A et B plus haut.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réhabilitation et extension des réseaux d'eau potable, d'irrigation et d'assainissement. - Recyclage et récupération des déchets domestiques et industriels. - Dragage des ports les plus envasés.

	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'image et de la valeur marchande des entreprises. - Amélioration de l'efficacité de l'activité portuaire. 		
<p>d.</p> <p><i>Environnement global</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Préserver les ressources de la biodiversité (in et ex-situ) - Réduction des émissions de gaz à effet de serre - Élimination des substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du couvert forestier, de sa densité et de sa biodiversité (forêts de production / protection). - Augmentation du nombre d'aires protégées, de zones humides, et de zones de développement durable. - Protection des oasis contre les rejets domestiques et la salinisation. - Réduction partielle des émissions de GES dans les secteurs de l'énergie et des transports. - Élimination totale des SAO. 	<p><i>Se référer en outre aux mesures indiquées dans les sections A et B plus haut.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement des enseignements, des études et de la recherche dans le domaine de la biodiversité. - Textes d'application de la Loi relative à la maîtrise de l'énergie. - Evaluation et optimisation de la politique énergétique du pays (incluant les aspects environnementaux). - Mise en place d'un programme d'information et de sensibilisation de même que d'un programme de formation (élimination SAO). 	<p><i>Se référer en outre aux mesures indiquées dans les sections A et B plus haut.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conserver la biodiversité (zones de développement durable). - Reconstituer et étendre le patrimoine forestier. - Protéger et conserver les écosystèmes oasiens. - Mettre en œuvre le programme de réduction des gaz torchés. - Mettre en œuvre la phase 3 du plan d'élimination des SAO.

Annexe N°2 : LES INSTRUMENTS D'AMENAGEMENT ET D'URBANISME DANS LA POLITIQUE D'AMENAGEMENT URBAIN EN ALGERIE

La politique d'aménagement urbain en Algérie est basée sur une pluralité d'instruments répartis sur plusieurs niveaux et échelles de planification. Ainsi, la première Loi dans ce sens définit les axes de développement et d'aménagement du territoire en prévoyant les instruments permettant sa mise en œuvre (loi 87-03 du 27/01/87) à savoir : le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), et le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) dans les échelles élargies (nationale , régionale et wilayale) et les plans d'aménagement wilayales et communales (Plan d'Aménagement de la Wilaya (PAW), Plan d'Aménagement de la Commune (PAC)) à l'échelle locale (wilaya et commune). Ensuite, une évolution s'est produite grâce à plusieurs Lois notamment la Loi 90-29, la LOI 01/20, la Loi N° 06/06 ...etc. Et qui sont nos sources pour l'élaboration de cette annexe.

Ces lois ont introduit plusieurs autres instruments dont Les agendas 21 ; Schéma National d'Aménagement du Littoral (SNAL) ; Schéma de Cohérence urbaine (SCU) ; Le Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine (SDAAM) ; Les agendas 21 Locales ; Les Plans d'Aménagement de la Wilaya (PAW) ; Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU) ; Plan d'Occupation du Sol (POS)...

Ces divers instruments appartenant à différents échelles ont une logique descendante où chaque instrument procède un prolongement et une complémentarité au niveau de l'échelle suivante de la planification. Dans cette annexe, nous allons présenter les instruments les plus importants (SNAT, SRAT, SCU, PAW, PDAU et POS) en basant sur leurs objectifs et leurs orientations.

Tableau 2 LES INSTRUMENTS D'AMENAGEMENT ET D'URBANISME DANS LA POLITIQUE D'AMENAGEMENT URBAIN EN ALGERIE (Auteur)

	Instrument d'orientations	Instrumentes réglementaire
Niveau stratégique : Territorial (long terme)	<p>Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT)</p> <p>Loi(s) de promulgation : loi 87-03 du 27/01/87 ; La loi 01-20 du 12/12/2001 ; Loi N° 10-02 du 29 juin 2010 portant l'approbation du SNAT 2030.</p> <p>Echelle : Territoire national</p> <p>Présentation : Le SNAT est instrument d'Aménagement qui présente les grandes orientations de la politique du territoire afin de le rendre durable, il est décliner en plans d'actions multisectoriels à court, moyen et long terme.</p> <p>Ainsi, Le SNAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la maîtrise de la croissance des agglomérations. • La mise en valeur et l'exploitation rationnelle des ressources naturelles. • La protection et la valorisation du patrimoine. • Le soutien des activités économiques et sociales. • La définition des aires métropolitaines. • La programmation et la localisation des grandes infrastructures, des équipements et services 	<p>Plan d'Aménagement De La Wilaya (PAW)</p> <p>Loi(s) de promulgation : loi 87-03 du 27/01/87 ; La loi 01-20 du 12/12/2001 ; la loi 90-29 du 1/12/1990.</p> <p>Echelle : Wilaya</p> <p>Présentation :</p> <p>Le PAW est initié par l'APW et se positionne en charnière entre les schémas nationaux et régionaux et les plans directeurs d'aménagement et d'urbanisme. Son objectif est d'établir un équilibre régional entre les différentes zones de la wilaya.</p> <p>Le PAW fixe les vocations des divers communes de la wilaya, distribue les activités et le peuplement à travers son territoire et détermine les aires de planification intercommunales, pour les communes à fortes solidarités, et distribuent les services publics dans la wilaya</p> <p>Objectifs : Son objectif principal est d'assurer une organisation rationnelle et harmonieuse de l'ensemble du territoire de la wilaya.</p>

	<p>d'intérêt national et des zones industrielles et d'activités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixe les modalités de conservation et de valorisation des zones littorales. • Prescrit le développement d'une économie intégrée pour les zones des montagnes. • Fixe les prescriptions relatives à la promotion et au développement des régions des hauts plateaux, de la steppe, des zones frontalières, des régions du sud et des zones à promouvoir. <p>Le SNAT est établi par l'état pour une période de 20 ans avec une évaluation et une actualisation chaque cinq an.</p> <p>Lignes directrices :</p> <p><i>Ligne directrice n° 1 : Vers un territoire durable</i></p> <p><i>Ligne directrice n° 2 : Créer les dynamiques d'un rééquilibrage territorial</i></p> <p><i>Ligne directrice n° 3 : Assurer l'attractivité et la compétitivité des territoires.</i></p> <p><i>Ligne directrice n° 4 : Mettre en œuvre l'équité territoriale.</i></p> <p><i>Ligne directrice n° 5 Gouvernance territoriale.</i></p>	<p>Ainsi, le PAW :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Etablie des schémas directeurs d'organisation des services et d'équipements publics. ✓ Concrétise en termes de programmes à destination des territoires communaux les actions et les dispositions retenues par le SRAT. ✓ Assure la distribution des activités et des services locaux d'intérêt publics à travers le territoire de la wilaya. ✓ localise des différentes infrastructures et des zones de mise en valeur. ✓ détermine des aires intercommunales d'aménagement. ✓ identifie de la hiérarchie urbaine et les rythmes d'urbanisation. ✓ valorise des atouts et vocations des différentes communes de la wilaya. ✓ fixe les vocations de chaque commune de la wilaya. ✓ identifie la hiérarchie urbaine de la wilaya (communes rurales et urbaines) ✓ fixe le rythme de l'urbanisation. ✓ Détermine les aires de planification inter communales et localise les zones d'activités économiques avec les zones à mettre en valeur.
--	--	--

	<p>Objectifs : Il a pour grand objectif de « <i>mettre en place une ville algérienne qualitative, compétitive, attractive et durable capable de répondre aux besoins de ses habitants et aux mutations productives ainsi que de contribuer à une véritable culture et identité urbaine</i> »¹.</p> <p>Ses objectifs se partagent ainsi entre la régulation de la distribution des activités et du peuplement à travers le territoire national.</p> <p>Contenu : Le SNAT 2030 est composé de 17 rapports thématiques, du document SNAT proprement dit et d'un document graphique en plusieurs échelles, le SNAT est construit autour de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 Programmes d'Action Territoriale (PAT) -19 Schémas Directeurs Sectoriels -09 Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT)- 04 Schémas Directeurs d'Aménagement d'Aires Métropolitaines (SDAAM) 48 Plans d'Aménagement de Wilaya (PAW) 	
--	--	--

¹ Loi N° 10-02 du 29 juin 2010 portant l'approbation du SNAT 2030.

	<p align="center">Le Schéma des Espaces des Programmation Territoriale SEPT (ex SRAT)</p> <p>Loi(s) de promulgation : loi 87-03 du 27/01/87 ; La loi 01-20 du 12/12/2001 ; Loi N° 10-02 du 29 juin 2010 portant l'approbation du SNAT 2030. Echelle : Territoire Régional</p> <p>Présentation : Le SEPT est l'instrument d'aménagement et de développement durable du territoire à l'échelle inter-wilayat. Ainsi ses orientations et ses prescriptions sont spécifiques à chaque Région-Programme qui représente un ensemble de wilayas ayant des caractéristiques physiques et des vocations de développement similaires. Ainsi les régions sont au nombre de 9. Ainsi, Les 9 SEPT distribuent les activités et le peuplement à travers la région, localisent les infrastructures et les équipements et règlent l'armature urbaine régionale. Ainsi, ils se chargent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la localisation des grandes infrastructures et services collectifs d'intérêt national ; - les dispositions relatives à la préservation et à l'utilisation rationnelle des ressources et notamment de l'eau ; - l'organisation d'agglomération favorisant le développement économique, la solidarité et l'intégration des populations, la répartition des 	
--	--	--

	<p>activités et des services et la gestion maîtrisée de l'espace ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - la promotion des activités agricoles et la revitalisation des espaces ruraux en tenant compte de leur diversité et en assurant l'amélioration du cadre de vie des populations qui y vivent et la diversification des activités économiques, notamment non agricoles ; - les actions de dynamisation de l'économie régionale par le soutien au développement des activités et de l'emploi et par le renouvellement et la revitalisation des espaces menacés ; - les projets économiques porteurs d'industrialisation et d'emplois ; - les prescriptions d'organisation de l'armature urbaine et le développement harmonieux des villes ; - les actions et traitements spécifiques que nécessitent les espaces écologiquement ou économiquement fragiles ; - la programmation de la réalisation des grandes infrastructures et des services collectifs d'intérêt national. - les actions de préservation et de valorisation des patrimoines culturel, historique et archéologique, à travers la promotion de pôles de développement culturel et des activités liées à la création artistique et à l'exploitation adaptée des richesses culturelles ; 	
--	---	--

	<p>Les SEPT sont établis par l'état pour une période de 20 ans avec une évaluation et une actualisation chaque cinq an.</p> <p>Objectifs : L'objectif ultime du SEPT est de concevoir un projet territorial pour chaque région et qui répond aux exigences, enjeux et défis de leur développement tout en étant en cohérence avec vision globale du territoire et les dispositions du SNAT.</p> <p>Les SPET visent notamment à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la préservation et la valorisation des ressources naturelles. • La protection des espaces écologiques et du patrimoine. • La mise en valeur des terres agricoles et des espaces ruraux • La programmation et la localisation des grandes infrastructures. • La programmation des équipements et des services d'intérêt national • Le développement économique, le développement des activités et de l'emploi. • La distribution des activités et des ressources à travers la région. 	
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Le règlement de l'armature urbaine régionale. <p>Contenu :</p> <ul style="list-style-type: none">- Un état des lieux.- Un document d'analyse prospective- Des documents cartographiques- Un recueil des prescriptions relatif au projet d'aménagement durable de territoire.	
--	--	--

	<p style="text-align: center;">Le Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine SDAAM</p> <p>Loi(s) de promulgation : La loi 01-20 du 12/12/2001 ; Loi N° 10-02 du 29 juin 2010 portant l'approbation du SNAT 2030.</p> <p>Echelle : aire métropolitaine INETRWILAYA</p> <p>Présentation : Pour consolider la politique urbaine du territoire, le ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme a élaboré le SDAAM, un outil stratégique d'orientation pour les grandes villes et plus précisément les quatre grandes villes à savoir Alger, Constantine, Annaba et Oran. Ainsi, Le périmètre de cet outil n'est pas la ville mais plutôt toute une région urbaine autours d'une ou plusieurs métropole régionales et il a la charge de préparer et d'impulser les mutations sectorielles en matière économique et d'infrastructures dans ce périmètre.</p> <p>Objectifs : L'objectif principal de cet outil est de permettre un ciblage des actions dans son périmètre dans une optique de développement durable.</p> <p>Pour cela,</p> <p>Le SDAAM à un double objectif :</p>	
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none">✓ suivre le développement et ses prolongements multisectoriels en tentant de corriger et de recentrer les écarts.✓ Planifier le futur de son périmètre	
--	---	--

iveau tactique Urbain Long/moyen terme	<p style="text-align: center;">Schéma de cohérence urbaine (SCU)</p> <p>Loi(s) de promulgation : La loi 06-06 du 20 février 2006 qui porte l'orientation de la ville</p> <p>Echelle : entre l'échelle territoriale et l'échelle locale urbaine</p> <p>Présentation :</p> <p>Mettre de la cohérence au développement anarchique de la ville, tel est l'objectif du SCU, qui est inspiré de la loi °06-06 portant l'orientation de la ville, il prend en compte le développement de la ville afin de créer une stratégie visant à mettre en rapport et cohérence les actions entre elles qu'elles soit de différente échelle spéciale ou de différente échelle temporelle (long, moyen et court terme). Le SCU doit préparer les orientations qui définissent l'avenir de la ville sur un horizon de 25 ans et ce en adéquation avec le SNAT et les SRAT. Maitrise, intégration, valorisation et identité sont alors les 04 mots-clés du SCU. Ainsi, grâce à ce schéma le vide dans le processus de planification entre l'échelle territoriale et l'échelle locale urbaine sera comblé. Cependant, la loi 06/06 qui initie le SCU étant pas mise en œuvre, celui-ci reste aussi non mis en œuvre. Le SCU est un instrument</p>	<p style="text-align: center;">Le Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme PDAU</p> <p>Loi(s) de promulgation : la loi 90-29 du 1/12/1990 ; Décret N° 91-177</p> <p>Echelle : Partie de la commune, commune groupe intercommunale.</p> <p>Présentation : Le PDAU est un instrument de planification spatiale et de gestion urbaine à moyen terme ayant un caractère technique et réglementaire, il fixe les orientations fondamentales de l'aménagement du territoire d'une commune, d'une partie de commune ou d'un ensemble de communes. C'est un instrument opposable aux tiers autrement dit, aucun usage du sol ou construction ne peut se faire en contradiction avec lui.</p> <p>Le PDAU est instrument d'urbanisme qui détermine les zones d'intervention sur les tissus urbains et les zones à protéger ; il découpe le territoire et détermine la destination générale des sols sur l'ensemble du territoire d'une ou d'un ensemble de communes par secteur ; il définit aussi l'extension des établissements humains, la localisation des services et des activités, la nature et l'implication des grands équipements et infrastructures, (Art 18). Ainsi, il devise le territoire en quatre secteurs : secteur urbanisé, secteur à urbanisé, secteur d'urbanisation future et secteur non</p>
---	--	---

	<p>d'orientation non opposable aux tiers et ne conçoit pas un règlement d'aménagement.</p> <p>Objectifs : L'objectif principal du SCU est de mettre en œuvre la politique de la ville durable à l'échelle locale autrement dit à doter l'Etat et les collectivités locales d'un cadre d'intervention cohérent et fonctionnel selon les règles modernes d'urbanisme dans le souci d'intégrer les entités urbaines et de renforcer le fonctionnement de la ville sur la base normative.</p> <p>Ainsi, Le SCU est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De bâtir un projet urbain global est cohérent ✓ Donner une vision d'avenir en réduisant les dysfonctionnements et les déséquilibres. ✓ Mettre en évidence à la fois les orientations à long terme de l'aire urbaine dans la perspective de son aménagement. ✓ Organiser le développement de la ville et suivre son évolution dans le temps et dans l'espace. ✓ Définir un développement spécifique au travers de différents choix stratégiques en matière d'urbanisme, de logements, d'équipement, de transport, de qualité de vie, d'environnement et de patrimoine ✓ Offrir un cadre de conception pour une planification urbaine communale et intercommunale plus 	<p>urbanisable (Art 19). Sa procédure d'élaboration ainsi que son contenu sont définis par Le Décret n°91/177 du 28 mai 1991.</p> <p>Objectifs : L'objectif du PDAU est d'organiser la production du sol urbanisable, la formation et la transformation du bâti en vue de : satisfaire les besoins ; préserver les terres agricoles, l'environnement et les sites ; concrétiser les orientations d'aménagement du territoire ; produire un cadre bâti au meilleur rapport qualité-prix.</p> <p>Ces objectifs se détaillent selon la loi 90-29, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maitriser et contrôler l'urbanisation à travers l'évolution organisée de chaque commune ou d'un groupement de communes ayant de fortes relations socioéconomiques. • Définitions et réalisation de l'intérêt général (équipement, services et d'infrastructures) • Concrétiser une politique de préservation des espaces sensibles (forêt, littoral, patrimoine, environnement, etc.) • Apprécier les incidences de l'aménagement sur le long terme. • Il définit la programmation urbaine en équipement et en infrastructure.
--	---	---

	<p>équilibrée, solidaire en intégrant la démarche de développement durable urbain.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maitriser l'anarchie de l'étalement urbain. ✓ Améliorer la qualité de vie et le niveau de confort urbain. ✓ Définir une exploitation rationnelle des ressources naturelles et la préservation du patrimoine culturel et naturel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il divise l'espace urbain en entités et secteurs qui doivent évoluer d'une façon différente. • Fixer les orientations fondamentales de l'aménagement du territoire de la ou des communes concernées en tenant compte des schémas d'aménagement et plan de développement • Détermine la destination générale des sols sur l'ensemble du territoire d'une ou d'un ensemble de communes par secteurs (SU, SAU, SUF, SNU) • Il définit les termes de références du plan d'occupation des sols. • Prendre en charges, les programmes de l'état, des collectivités territoriales et ceux de leurs établissements et services publics. • Détermine les zones d'intervention sur les tissus urbains et les zones protéger. • Définir l'extension des établissements de communes, la localisation des services et des activités, la nature et l'implantation des grands équipements et infrastructures. • Détermine les zones d'intervention sur les tissus urbains existants et les zones à protéger (prévoir
--	---	--

		<p>des actions de rénovation, restructuration et restauration des milieux bâtis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il définit la programmation urbaine en équipement et en infrastructure. • Il divise l'espace urbain en entités et secteurs qui doivent évoluer d'une façon différente. • Assurer la production et le contrôle du cadre bâti ainsi que la protection des terres agricoles et de l'environnement. • Il définit l'orientation générale de l'aménagement pour le long terme de 15 à 20 ans. • La rationalisation de l'utilisation des terres, urbanisées et non urbanisées. • La protection des secteurs sensibles: terres agricoles, réserves naturelles, certaines portions du littoral, nappes phréatiques...etc. • La prévention contre les catastrophes naturelles: éviter l'occupation des terrains à risque. • Réalisation dans le cadre de l'intérêt général. • De déterminer l'affectation générale des sols et la délimitation des secteurs d'urbanisation aux différents horizons.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • De spécifier la réglementation qui s'applique à chaque type d'espace de la commune (Forêts, Zones agricoles, Environnement ...) et ce dans le strict respect des objectifs de la protection et de valorisation des ressources (sols, eau,). • Détermine la destination générale des sols. • Définit l'extension urbaine, la localisation des services et activités, la nature et l'implantation des grands équipements et infrastructures. • Détermine les zones d'intervention sur les tissus urbains existants et les zones à protéger (sites historiques, forêts terres agricoles, littoral). <p>Contenu : Selon l'art 17 du décret 91-77, le contenu du PDAU est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>un rapport d'orientation</i> exposant les grandes lignes du diagnostic du territoire étudié, anticipe les perspectives de développement tout en identifiant les secteurs particuliers ; • <i>un règlement</i> qui précise la délimitation de la zone d'effet du PDAU ; • <i>des documents graphiques</i> qui comprennent les plans de l'état des lieux, le plan d'aménagement retenu, le plan de servitudes ainsi que les secteurs des POS.
--	--	---

<p style="text-align: center;">Niveau opérationnel Urbain (moyen / court terme)</p>		<p style="text-align: center;">Le plan d'occupation des sols POS</p> <p>Loi(s) de promulgation : la loi 90-29 du 1/12/1990 ; Décret N° 91-178.</p> <p>Echelle : secteur d'aménagement, groupement de quartier, la parcelle ou le groupement de parcelles.</p> <p>Présentation : Le POS est un document juridique les règles générales et les servitudes d'utilisation des sols et ce dans le cadre des orientations du PDAU. C'est un instrument à moyen terme (5 à 10 ans).</p> <p>Il fixe dans le détail, les contraintes d'occupation des sols concernant : les activités, les conditions de construction, les principes caractéristiques de la forme urbaine, et enfin les droits de construction appliqués (Coefficient d'Occupation des Sol et le Coefficient Emprise des Sol)</p> <p>Objectifs :</p> <p>Le POS a pour but la production ou la transformation du sol urbain et du cadre bâti Le POS précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La qualité architecturale et urbaine. • Une consommation rationnelle des terrains à bâtir.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Une protection maximum des terres agricoles. • La conservation des espaces naturels, sites historiques et paysages naturels. • L'aspect fonctionnel et formel de la ville. • La forme urbaine et les droits de construction et d'usage des sols. • La nature et l'importance de la construction. Les règles relatives à l'aspect extérieur des constructions. • Les espaces publics, les installations d'intérêt général, les voiries et les réseaux divers. • Les zones, sites et monuments historiques, à protéger. • Définit la quantité minimale et maximale des constructions autorisées exprimée en mètre carré de plancher hors œuvre ou en mètre cube de volume bâti les types de constructions autorisées et leurs usages. • Détermine les règles concernant l'aspect extérieur des constructions. • Fixe de façon détaillé pour le ou les secteurs concernés, la forme urbaine; l'organisation, les droits de constructions et d'utilisation des sols.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Délimite: l'espace public, les espaces verts, les emplacements réservés aux ouvrages publics et installations d'intérêt général, le tracé et caractéristiques des voies de circulation. • Définit les servitudes. • La détermination de ce qui peut ou ne peut pas être construit sur le sol, de point de vue affectation, forme et qualité des unités de constructions. • La fixation des emplacements réservés pour les équipements publics. • La détermination des servitudes urbanistiques et des caractéristiques que devront obligatoirement respecter les implantations de constructions nouvelles (COS, CES, règles d'aspect de hauteur, accès, dessertes et réseaux) <p>Contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>règlement</i> qui justifie la compatibilité du POS avec les orientations du PDAU tout en identifiant les règles pour chaque partie du POS à savoir les limites des voies, les stationnements, la hauteur de la construction, ... ; • <i>des documents graphiques</i> comme le plan de situation, plan topographique, plan d'état de fait, plan d'aménagement, plan de composition urbaine, ...
--	--	---

Annexe N°3 : LES COMPOSANTES DU PMMC

Comme nous l'avons déjà annoncé, le PMMC est un projet urbain parapluie qui réunit en son enceinte plusieurs projets qui sont eux-mêmes des projets urbains à leur tour.

Ces projets sont des projets ponctuels dont la métropole Constantinoise a bénéficié. Ainsi, ces projets sont réunis sous la tutelle du PMMC.

Dans le tableau N° 34 nous avons présenté ces projets de manière brève, dans ce qui suit les détails concernant les projets les plus structurants.

1. Le tramway :

Le tramway représente un vrai investissement pour la ville de telle sorte qu'il ne contribue pas uniquement à alléger la ville de son plus grand problème à savoir la circulation, la congestion de la ville et plus précisément son centre ainsi que la pollution, mais aussi moderniser et valoriser l'image de la ville des rochers et des ponts.

Le nord et le sud de l'hyper-centre de la ville sont relié depuis la station de Ben Abdelmalek jusqu'à la zone périurbaine de Zouaghi sur 8 kilomètres, ce trajet prend alors moins de 27 minutes avec une charge normale de 600 passagers par heure et par direction.

Ainsi, les différents pôles de la ville (résidentiels, commerciaux, culturels, sportifs, médicaux et d'enseignements) seront desservis par 11 stations.

Tableau 3 Données générales sur le projet tramway (Workshop international : modernisation et restructuration des villes :» Constantine", Constantine le 26.27.28 janvier 2009)

Maitre de l'ouvrage	Ministère de transport
Maitre de l'ouvrage délégué	Entreprise Métro d'Alger
Maitre de l'œuvre	Groupement INGEROP/EGISRAIL
Entreprise de réalisation	GROUPEMENT : PIZZAROTTI/ALSTOM
longueur	22 kilomètres au lieu de 9 kilomètres prévus initialement et en cours de réalisation
Décomposition du projet	5 secteurs.
Nombre de stations	11 stations
Nombre de pôles d'échange	3 pôles
Nombre de parcs de relais	2 parcs de relais

Débit	6000 passagers/h/direction
Durée du trajet	27 minutes
Délais de réalisation	47 mois (27 mois marché initial + 20 mois extension de délai)
Cout global du projet	48.4 Milliards DA (avec plusieurs réévaluations)

Figure 1 vue d'ensemble sur le tracé du tramway (EMA (BETUR) et INGEROP 2010)

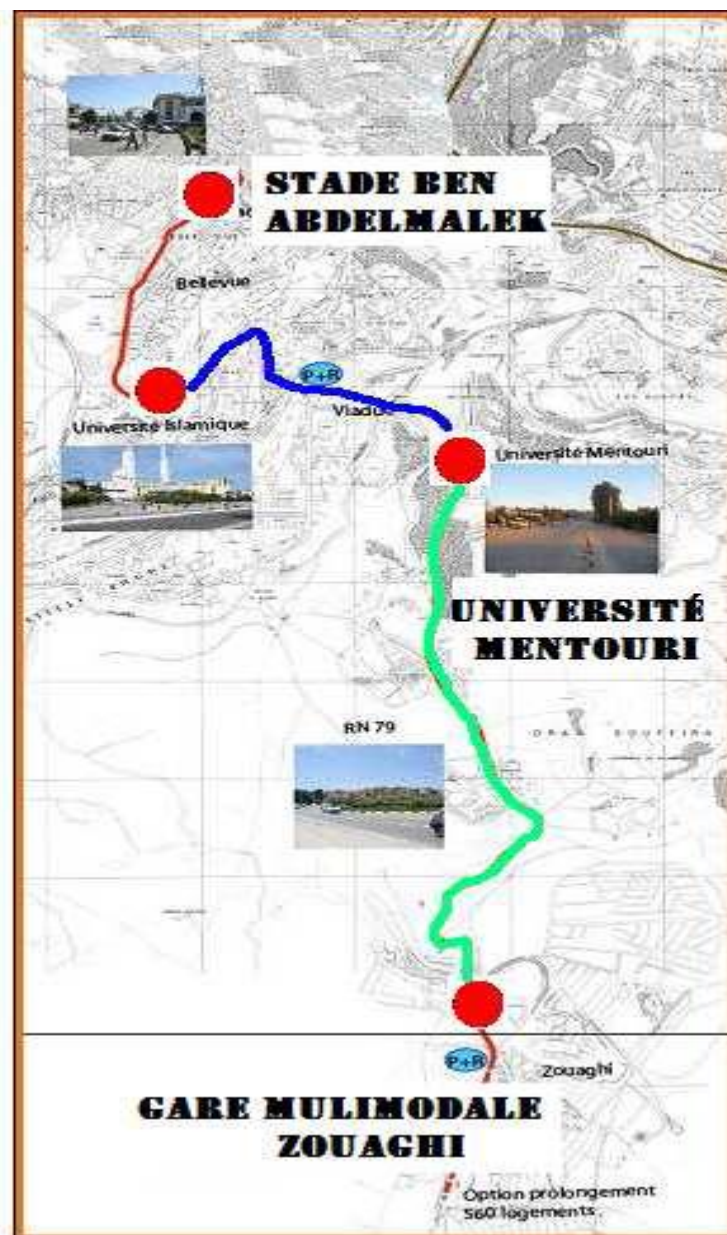
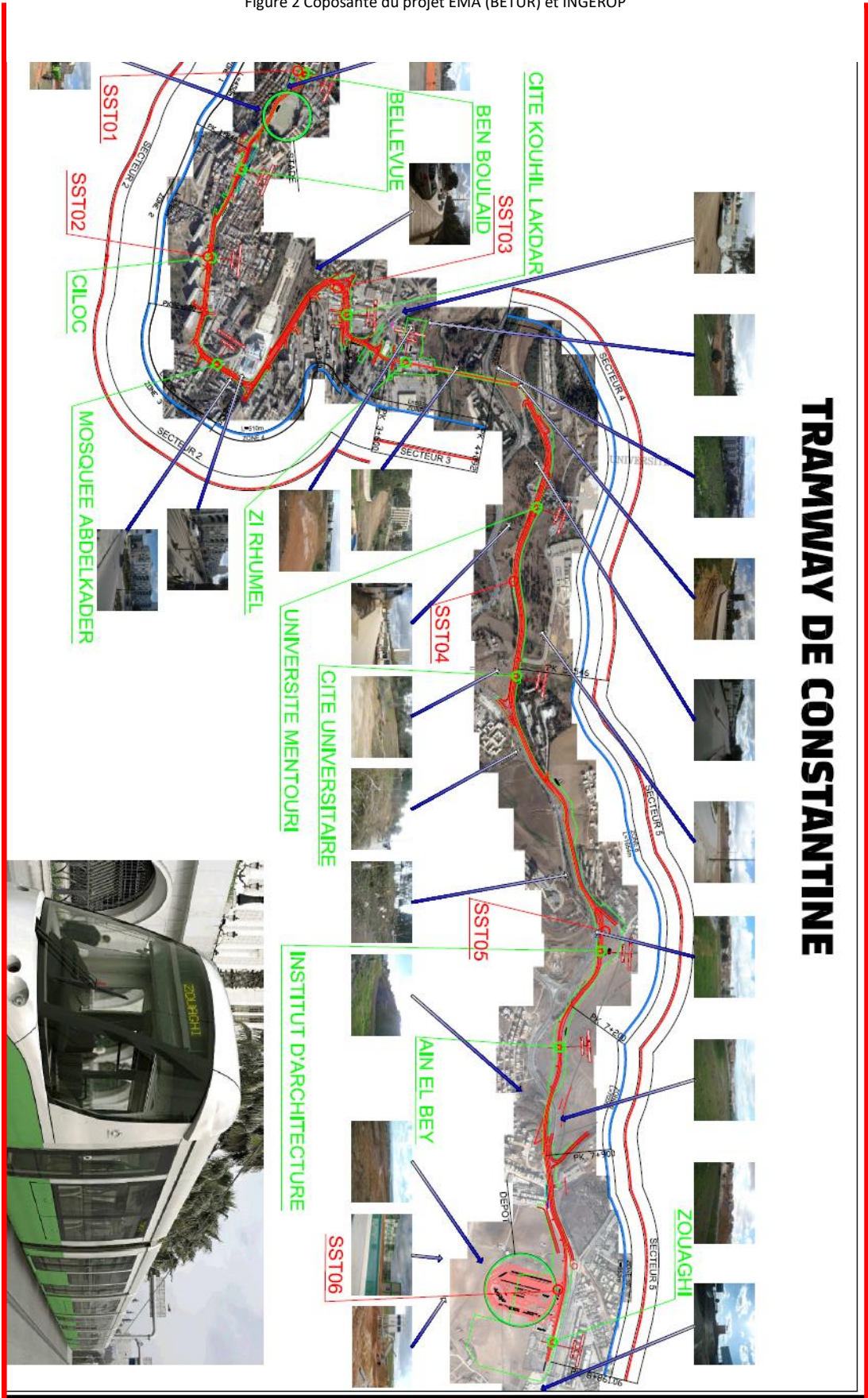
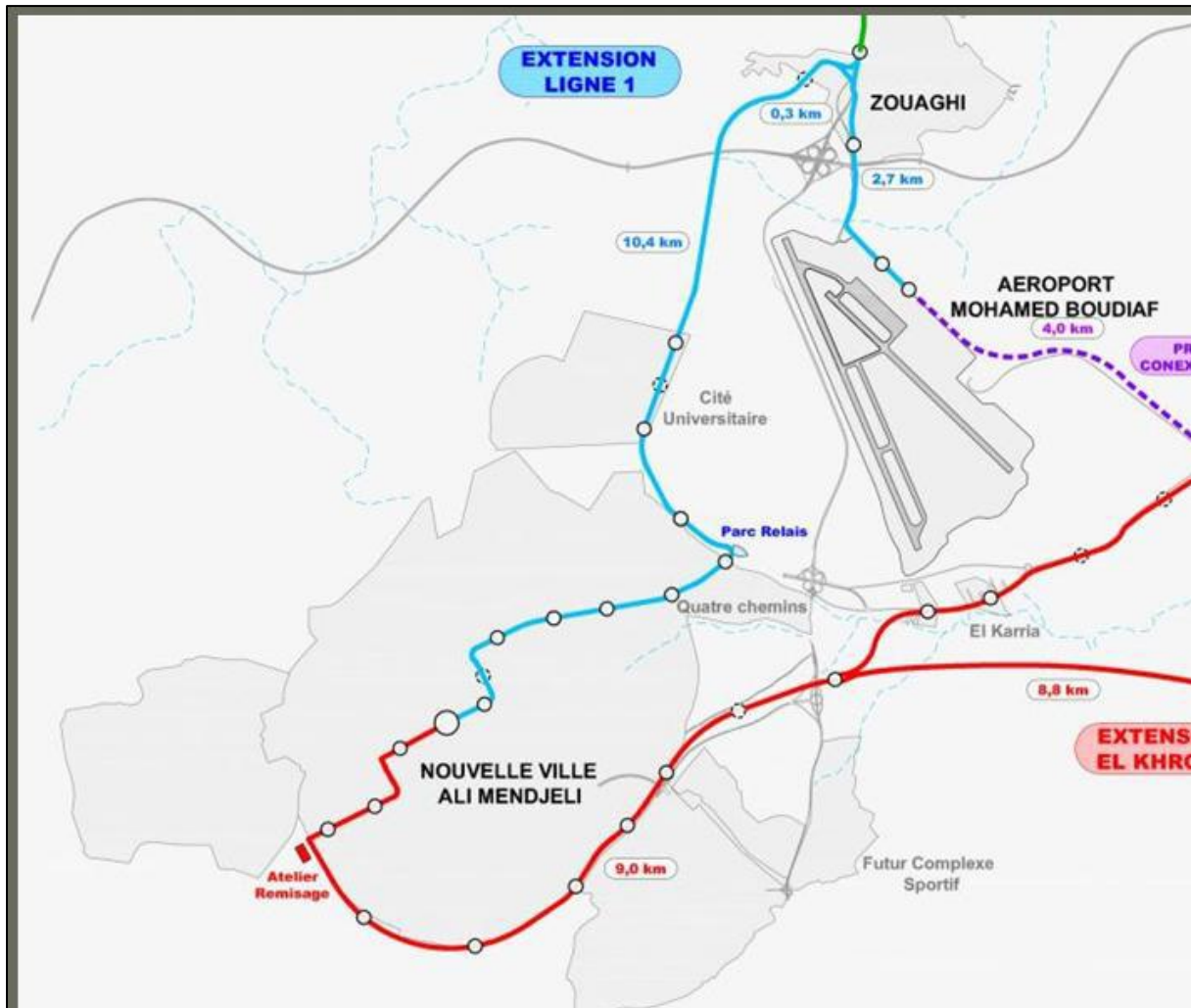


Figure 2 Coposante du projet EMA (BETUR) et INGEROP



Une extension de la ligne du tramway vers la nouvelle ville Ali Mendjli est prévue et est en cours de réalisation.

Figure 3 Tracé de l'extension de la ligne de tramway (Zouaghi-Ali Mendjli , Ali Mendjli-EL Khroub) (URBACO/PATW (2013). P106.)



2. Le Viaduc Transhummel:

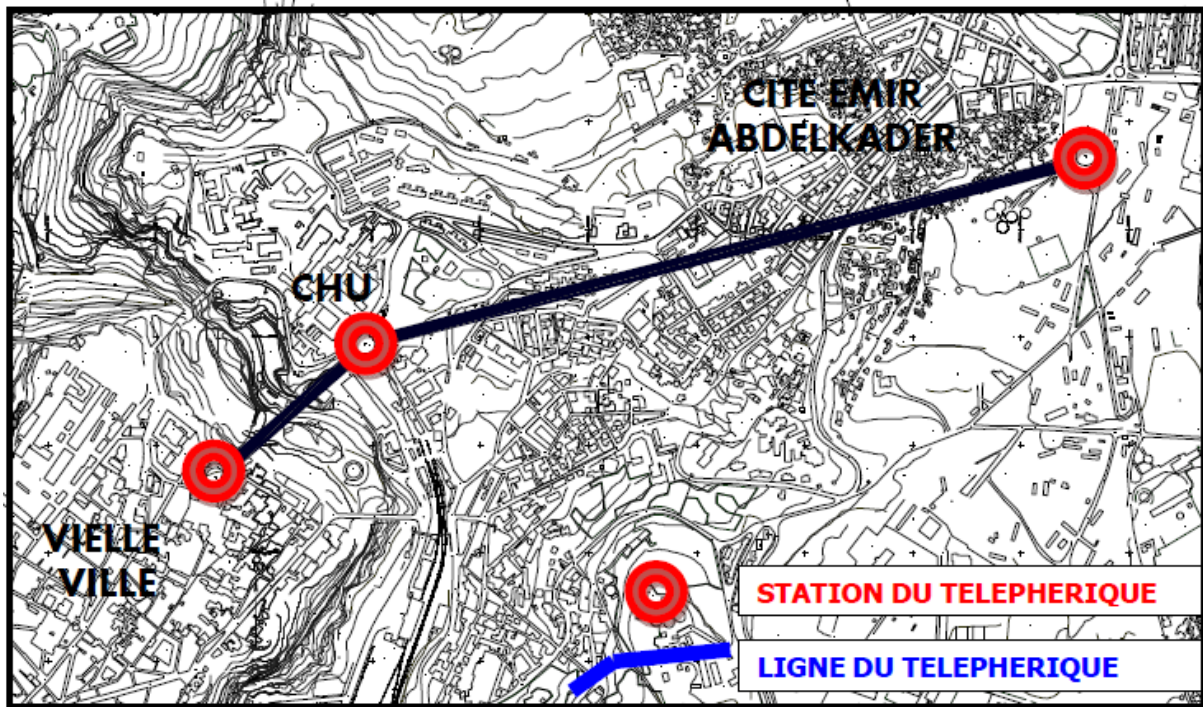
Le projet du viaduc de Constantine « transhummel » est un autre projet dans le secteur de transport s'intégrant dans le PMMC et qui a, comme le tramway de Constantine, la vocation d'alléger la ville de sa souffrance à cause de la circulation et aussi de moderniser son image tout en s'intégrant à son identité de ville des ponts.

Il renforce la jonction entre les deux parties du rocher séparés par les gorges du rhummel à savoir le plateau de Mansourah et la place de l'ONU avec une longueur de 1150 m et son tablier est élevé à 80 m, il permet de lier particulièrement les cités : Emir Abdelkader, Ziadia, Sakiet Sidi Youcef et leurs prolongements vers, Djebel El Ouahch, Sarkina, Sidi Mabrouk, Daksi et Oued El Had.

3. Le téléphérique :

Le projet du téléphérique est jugé impératif pour redonner un peu d'air à la ville en la décongestionnant. Ajouté à cela, la nature géographique de Constantine favorise ce type de transport qui assurera la liaison entre les parties de la ville qui sont séparées par les gorges du Rhummel mais aussi donnera à la ville un aspect plus attractif en utilisant la vue aérienne que celui-ci procure participant ainsi au développement du tourisme dans la ville.

Figure 4 TRACE DE LA LIGNE DU TELEPHERIQUE DE CONSTANTINE (KADRI T. (2009). P159)



Ainsi, ce projet se résume en :

- Nombre de station: 03
 - La station EL-AMIR ABDE EL-KADER
 - La station TATACHE
 - La station intermédiaire
- Sa longueur : 2500m
- Le nombre des cabines : 39
- La capacité de chaque cabine : 15 personnes
- 2500personne\h à 30000personne\jour

4. Le Bardo Viva city

C'est une opération qui vise à moderniser le quartier de Bardo, les grands axes de cette opération se résument en quatre objectifs :

- Mettre en valeur cette espace central.
- Améliorer l'image de la ville.
- Promotion des commerces et des affaires et du développement économique.
- Contribution au développementsocial et culturel en créant une dynamique et attractivité.

Le projet de Bardo Vivacity est sous forme de programme qui comprend les composantes suivantes (CHERRAD et Al, 2007) :

- Résidence : Habitat standing (500 logements en structure verticale).
- Hôtellerie : de grand standing : hôtel 5 étoiles.
- Activité tertiaire supérieures : palais de congrès, palais des expos, centre d'affaires, tour d'information et de la communication.
- Activité culturelle : nouveau musée de Constantine, espace polyvalent (cinéma, théâtre, cybercafés).
- Parc d'activités artistique.
- Parc d'activités artisanales.
- Activités commerciales : centre commerciale, Boutique...
- Activités de loisir, parc d'attraction...
- Sans oublier l'aménagement extérieur avec des espaces verts et espaces publics.

5. Hôtel Novotel et Ibis :

Le PMMC, dans son portefeuille de projet, a aussi prévue la réalisation de plusieurs hôtels, parmi eux, les deux hôtels dans le centre-ville qui sont situés cote à cote : Novotel et Ibis.

Ils sont implantés sur le site de l'ex-square Panis, leur premier objectif est de réduire le déficit en matière de structure hôtelière, ainsi, ils offrent respectivement 117 et 172 chambres, mais aussi, vue qu'ils sont de haut standing, ils participeront à moderniser l'image de la ville et augmenter l'aspect qualitatif de ses structures hôtelière vue qu'ils seront de 5 étoile (Novotel) et 4 étoile (Ibis).

6. La ville universitaire

La ville universitaire se situe dans le nord de Constantine, sa surface totale est d'environ 40 Ha à Unités de voisinage 03 et 04 sur le plateau Ain El bey. Le projet tant toujours en cours de réalisation, il comprend 10 pôles pédagogiques comptant 44.000 places (Ecole d'architecture et d'urbanisme ;Ecole de gestion urbaine ;Ecole de science politique ;Ecole de biotechnologie ;Ecole de génie des procédés et pharmaceutiques ; Ecole des arts et de la culture ;Ecole de communication et audiovisuel ;Faculté de médecine ;Ecole polytechnique ;Ecole normale supérieur), 19 résidences universitaires, totalisant 38.000 lits, un pôle sportif et une zone d'habitat pour les professeurs.

Son programme en termes de capacité est :

- 20.000 places pédagogiques réparties en 05 facultés de 4.000 places chacune.

- 10.000 lits répartis en 05 résidences universitaires de 2.000 lits chacune avec leurs dépendances
- 01 Centre national de recherche en biotechnologie (CNRB).
- 01 Restaurant central 800 places.

La réalisation de ce projet à plusieurs impacts sur plusieurs niveaux à savoir fonctionnel, culturel, social et économique mais plus important encore à valoriser l'image de la ville du savoir et des savants.

La justification primaire étant l'effectif des infrastructures universitaires existantes (: l'Université Mentouri, l'Université Emir Abdelkader, l'Ecole Normale Supérieure et le pôle universitaire de Ali Mendjeli) à savoir 58.000 en 2007, à ses 2.000 enseignants et 1.700 administratifs ainsi que le manque de place pédagogique vis-à-vis de la demande. Celle-ci a été estimée à un déficit de 50.820 places pédagogiques à l'horizon 2015 et un déficit d'hébergement de 31.708 places avec les équipements d'accompagnement (bibliothèques, clubs, salles de lecture, équipements pour activités sportives et culturelle...).

Figure 5 La Ville Universitaire (Source : Wilaya de Constantine 2011)



7. La gare multimodale

Etant programmé pour accompagner la réalisation du tramway, la gare multimodale est un nœud stratégique. Elle est située à Zouaghi est une connexion multimodale. S'étalant sur une superficie de 6 hectares, structure de 4 niveaux, elle comportera : 3 quais réservés à 500 bus, -un parking-relais pour 500 voitures, une plateforme pour la ligne du tramway, un parking pour 300

places destiné aux taxis, des restaurants, des cafés panoramiques, un hall public, espaces de détente et zone d'embarquement et un palais des expositions.

Annexe N°4 : Articles de presses relatifs aux PMMC

Dans le chapitre N° 7, nous avons commencé l'évaluation du PMMC pour savoir le niveau de diffusion, d'information et de vulgarisation du projet aux sien de la population et ce en commençant par le repérage des articles de presses liés au PMMC. Cette annexe est dédiée à certains de ces articles.

<p>Le programme de modernisation et le... F1 du wali</p> <p>L R Publié dans El Watan le 28 - 05 - 2007</p> <p>A l'issue de sa tournée d'inspection menée hier au niveau de la commune de <u>Constantine</u>, le wali de <u>Constantine</u> a tenu une séance de travail à la maison de la culture Mohamed Laïd Al Khalifa en présence de la société civile.</p> <p>Une rencontre qui a constitué pour le premier responsable de la wilaya une nouvelle occasion pour évoquer le programme de modernisation de la métropole constantinoise. A ce titre, le wali de <u>Constantine</u> est revenu sur le projet du trans-Rhumel, sur celui des expropriations, rassurant à cet effet, les propriétaires de locaux ou de biens immobiliers, assurant qu'« il n'y aura pas d'expropriations sans indemnisations ». Satisfait visiblement par les projets réalisés depuis un an et demi à <u>Constantine</u>, soit depuis sa nomination à ce poste, le wali a affirmé que durant cette période, <u>Constantine</u> est passée de la 9e place à la 4e place à l'échelle nationale. Un bond en avant que le premier responsable de la wilaya impute aux efforts consentis dans tous les secteurs. A ce propos justement, plusieurs directeurs, notamment le DUC, le DSP, le DHW, le DLEP et le directeur de l'OPGI, ont été conviés de faire part à l'assistance des projets achevés et ceux en voie de réalisation. L'on saura ainsi que le stade du chahid Hamlaoui devrait être fin prêt pour la prochaine saison sportive, que le taux d'avancement des travaux de réhabilitation du réseau AEP du groupement urbain de <u>Constantine</u>, a atteint actuellement un taux d'avancement des travaux de 71%, alors qu'il était de 12% en septembre 2006, ou encore que les services de l'OPGI allaient mettre en place un programme de réparation des ascenseurs en panne. Cela étant, la séance de travail devait être suivie par un débat auquel devait justement prendre part les présents, mais le wali a finalement mis fin à cette rencontre à cause de dizaines de voix fusant de la salle, dans l'anarchie, pour solliciter aide ou intervention du wali. Comme celle d'un homme, un sexagénaire SDF de surcroit, qui s'est plaint de ne pas avoir de toit où dormir après avoir passé 15 années de sa vie dans un hôtel. Le wali lui a promis un F1, à condition que l'enquête des services concernés démontre qu'il est réellement dans le besoin. Une « heureuse nouvelle » accueillie par une salve d'applaudissements des participants à cette rencontre, lesquels avaient aussi une requête à faire...</p> <p>source: http://www.djazairress.com/fr/elwatan/69020</p>	<p style="text-align: center;">Le Soir D'ALGERIE</p> <p style="text-align: center;"><u>Actualités : PROJET PROGRAMME DE MODERNISATION DE LA MÉTROPOLE CONSTANTINE (PMMC)</u> <u>Une mégapole virtuelle</u></p> <p>«Très bientôt, nous allons lever le voile sur le Projet programme de modernisation de la métropole Constantine (PMMC) et ce, par la tenue de projections à l'intention des citoyens et des partenaires sociaux à travers les organisations de masse (mouvements associatifs, syndicats...) et également des universitaires», a déclaré le wali de Constantine, M Abdelmalek Boudiaf, hier, à partir de la commune de Didouche-Mourad, lors de sa visite d'inspection effectuée dans la daïra de Hamma Bouziane.</p> <p>M.Boudiaf continue, donc, sur sa lancée en multipliant les ballons de sonde afin d'évaluer l'adhésion des citoyens à ce fameux projet que le président de la République aurait cautionné lors de sa dernière visite à Constantine. Un projet qui consiste en l'éradication des quartiers populaires de Bardo, rue de Roumme, les Chalets des Pins et Ben-Tellis pour y ériger une cité moderne. En fait, il s'agit de la récupération d'une importante assiette de terrains constructibles à même d'attirer des investisseurs sérieux, selon les termes du wali, dans le cadre d'un réaménagement radical de ces sites qui vise à transférer le point focal du centre-ville du Rocher vers Bardo, au pied du Vieux Rocher. M.Boudiaf, qui n'a pas annoncé une date précise pour entamer les expropriations et le recensement des occupants des habitations concernées par cette opération, a, cependant, souligné le fait que les équipes en charge du recensement ont terminé leur mission à Bardo et que l'Etat ne fait, en aucun cas de figure, marche arrière. «Ce quartier est notre point de départ et prochainement, nous entamerons le même travail à la rue de Roumme et à Ben-Tellis. En tout cas, nous avons suffisamment de logements pour recaser les riverains et d'argent pour indemniser les propriétaires parmi eux», a-t-il dit. Il précisera que la wilaya dispose actuellement de 600 unités habitables avec toutes les commodités nécessaires. «Les travaux de réalisation d'autres groupements de logements sont en phase très avancée et il ne reste que les raccordements en électricité, en gaz de ville et en eau potable», ajoute-t-il. Et d'indiquer, par ailleurs, que 1297 foyers ont été recensés à Bardo dont 150 propriétaires, uniquement, lesquels ont présenté des papiers authentifiés. Cela suppose que les autres habitations bâties en dur, dont le nombre est très important, sont des constructions illicites qui vont être assimilées à un bidonville et rasées par la force de la loi. «Quant aux propriétaires, y compris les commerçants, ils seront expropriés conformément aux dispositions de la loi en vigueur et des modes de calcul applicables en matière d'indemnisation, c'est-à-dire, selon les prix actuels du marché de l'immobilier et on va leur offrir, provisoirement, des logements sociaux locatifs. D'ailleurs, je vais rencontrer leurs représentants aujourd'hui (ndlr : hier à 17h00) pour discuter justement de cette question», avance-t-il. Le premier responsable de l'exécutif de la wilaya de Constantine et pas moins président de la commission chargée de ce dossier du PPMC a également mis le point sur les parties qui seront rasées à Bardo. «Mis à part l'artère principale de ce quartier dit Rahmani Achour (ex-avenue d'Angleterre), tout le reste sera éradiqué», affirme-t-il. Et à moins que ce mégaprojet ne bute aux mêmes obstacles, y compris les plus farfelus, à l'instar des oppositions qui ont empêché la démolition de la prison du Coudiat et obligé à une révision du tracé du tramway de Constantine, le Projet programme de modernisation de la métropole Constantine (PMMC) encore au stade virtuel, risque de demeurer un vœu pieux pour une ou deux générations.</p> <p>Lyas Hallas</p> <p>Article du 29/10/2007.</p> <p>Source de cet article : http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2007/10/29/article.php?sid=60125&cid=2</p>
--	---

Le Soir D'ALGERIE

Actualités : **PROJET PROGRAMME DE MODERNISATION DE LA MÉTROPOLE
CONSTANTINE (PPMMC)**
«40 % des immeubles de la ville sont concernés par cette démarche»

À l'occasion de l'ouverture, hier, de la dernière session ordinaire de l'Assemblée populaire de wilaya (APW), le wali de Constantine, M. Abdelmalik Boudiaf, a réitéré, encore une fois, son engagement à moderniser la ville des Ponts. Une démarche qui commence, à ses yeux, par l'éradication du vieux quartier de Bardo, lequel terra, dans un délai n'excédant pas, précise-t-il, les 15 jours, l'entame du recasement de ses occupants. Il affirmera que le relogement de ces locataires, qui bénéficieront de logements sociaux à la nouvelle ville Ali-Mendjeli, sera accouplé de la démolition instantanée de leurs constructions. Et d'ajouter que l'exécution de cette opération sera progressive afin de ne donner le temps nécessaire au nettoyage du site. M. Boudiaf a expliqué qu'il ne reste que le raccordement en gaz de ville pour les nouveaux logements afin de pouvoir les reloger décemment. «Nous disposons de 600 unités habitables et le reste sera livré dans quelques jours. Il ne reste que les raccordements en gaz de ville», a-t-il dit tout en rassurant que tout ayant droit ou exproprié bénéficiera d'une indemnisation correcte, selon les prix du marché. «Nous allons prendre en considération même les commerçants activant dans des locaux qui ne figurent pas dans les plans de conformité originaux de leurs immeubles», avance-t-il. Dans le même contexte, le premier responsable de l'exécutif dans la capitale de l'Est a souligné le fait que Bardo n'est que le commencement parce que, indique-t-il, «le Projet programme de modernisation de la métropole Constantine (PPMMC) touchera 40% des immeubles de la ville. Les quartiers de Ben-Tellis, les Chalets des Pins, avenue de Roumanie vont, incessamment, connaître le même sort». En ce qui concerne la vieille ville, les pouvoirs publics ont opté, selon ce même responsable, pour sa restauration. Un choix qui n'écarte en rien, d'après M. Boudiaf, la probabilité de l'éradication de certains lots comme la partie jouxtant le voisinage du mausolée de Sidi-Rachid (Fouquet Ettabala quartier des tambourneurs), laquelle est presque en ruine. Sur un autre chapitre, le wali de Constantine a révélé que ses services viennent de recevoir une décision émanant du ministère de l'Habitat qui matérialise l'octroi par le président de la République, à l'issue de sa dernière visite à la ville des Ponts, de 5 000 logements sociaux locatifs dans le cadre du programme complémentaire. Il indiquera que les cahiers des charges relatifs à l'exécution de cette décision seront bientôt élaborés par les services concernés afin de lancer, dans les brefs délais, les appels d'offres et de facto, les travaux de réalisation. Si M. Boudiaf n'a pas donné une échéance précise à cette opération, il a déclaré, par ailleurs, que l'objectif fixé pour l'horizon 2009 est bel et bien l'éradication de 80% des bidonvilles éparpillés à travers le territoire de la wilaya. Qu'en sera-t-il du sort des occupants du baraquement de Fedj-Errah, le plus important bidonville du groupement urbain de Constantine, que M. Boudiaf avait promis de les recaser avant même la fin de l'année 2007 ? L'annonce par le wali de Constantine de l'entame du nettoyage de Bardo dans 15 jours est-elle un autre ballon sondé qui vise, encore une fois, à évaluer l'adhésion des Constantinois à ce fameux projet de modernisation ? Autant de questions qui restent en suspens dans ce contexte puisque M. Boudiaf, qui a justifié, lors d'un point de presse improvisé après l'ouverture des travaux de ladite session de l'APW, le retard dans l'exécution des projets de développement à Constantine par la non-adhésion des Constantinois à cette démarche moderniste, a visiblement buté sur de sérieux problèmes, qualifiés cependant de «fallacieux» par les défenseurs de la démarche de M. Boudiaf.

Lyas Hallas

Article du 29/10/2007.

Source de cet article :

<http://www.lesoiralgerie.com/articles/2007/11/07/article.php?sid=60544&cid=2>

Projet de modernisation de la ville

Le wali accélère la cadence

S Arslan

Publié dans El Watan le 30 - 10 - 2007

Une phase qui n'est pas passée sans susciter des débats animés, frisant parfois la polémique, en raison des rumeurs qui circulent dans la ville, faute d'informations consistantes.

D'ailleurs, l'annonce, il y a quelques semaines, de la démolition des habitations précaires et autres constructions anarchiques sur toute l'étendue allant de l'avenue Rahmani Achour jusqu'au lieu-dit Ain Asker, sur la rive Ouest du Rhummel, a alimenté des craintes, pour le moins justifiées, pour bon nombre de propriétaires. Parmi ces derniers, certains vivent un véritable état psychotique surtout que l'enquête, dont la finalisation a été fixée pour la semaine prochaine, n'a pas encore révélé ce que les observateurs considèrent comme un secret bien gardé. La rencontre du premier responsable de l'exécutif, tenue dimanche dernier à la demande des concernés, n'a pas pour autant apaisé les esprits, étant donné que même la carte des assiettes, qui seront touchées par le bulldozer, n'est pas encore définie. En dépit des assurances fournies par le locataire du siège de l'avenue John Kennedy, quant à un règlement juste et équitable de tous les cas qui seront exposés à l'administration, les représentants des 150 propriétaires, possédant des actes dûment établis, sont restés sur leur faim. Entre le relogement à la nouvelle ville Ali Mendjeli, l'indemnisation suivant les prix actuels du mètre carré sur le marché, ou le recours pur et simple à la justice, le choix est toujours difficile à faire, surtout que les biens concernés sont des propriétés partagées par plusieurs familles. Ces dernières attendent toujours le résultat de l'opération de recensement, qui devra déterminer les bâtisses situées dans la zone rouge. Entre-temps, et comme ce fut le cas pour le projet du tramway, beaucoup d'eau coulera sous les ponts de la ville du Vieux Rocher, surtout que les rumeurs les plus folles alimentent encore les discussions dans les cafés. Ceci, en attendant le passage à une seconde opération qui touchera les sites du Chalet des Pins, l'avenue de Roumanie et Bentellis, avant de passer, dans un proche avenir, vers le secteur de Boudraâ Salah. Ce qui laisse penser que le projet ne s'imposera pas sans contestation. Une donne qui ne semble pas ébranler la fougue du wali de Constantine, lequel a déjà fait monter la cadence des préparatifs pour la prochaine visite présidentielle.

Source:

<http://www.djazairress.com/fr/elwatan/79356>

CONSTANTINE INFO

LORS D'UNE RÉCEPTION À LA WILAYA

Le wali défend ses projets

1. Le briefing a été un tantinet musclé en direction des nouveaux locataires des communes de la wilaya, pour les mettre au diapason des projets en cours.



Le wali a réuni les responsables de l'Etat, les élus locaux et les représentants de la presse, samedi matin au siège de la Wilaya, à Constantine. Il a été question de défendre les projets de la wilaya, pour les mettre au diapason des projets en cours. Le wali a réuni les responsables de l'Etat, les élus locaux et les représentants de la presse, samedi matin au siège de la Wilaya, à Constantine. Il a été question de défendre les projets de la wilaya, pour les mettre au diapason des projets en cours.

المدينة تستقبل ورشة مشتركة حتى تستعيد بريقها

والى ولاية قسنطينة يؤكد

المدينة تستقبل ورشة مشتركة حتى تستعيد بريقها. والى ولاية قسنطينة يؤكد...

ACTUALITÉ

L'APC S'INVESTIT DANS LA VIEILLE VILLE

Lancement d'un plan d'aménagement à Constantine

Monsieur Moussa Machouch directeur de l'urbanisme à l'APC de Constantine, est intervenu hier pour annoncer le lancement officiel de l'opération pour la protection, l'aménagement et la réhabilitation de la vieille ville de Constantine tout en mettant l'accent sur la remise en état du fameux boulevard Melah Slimane et des bâtisses qui le joignent.

CONSTANTINE

Schéma directeur d'aménagement de l'aire métropolitaine Constantine en quête d'un nouveau statut

A. Mallouk

Le palais de la culture Moha... Le schéma directeur d'aménagement de l'aire métropolitaine Constantine en quête d'un nouveau statut...

ثورة جذرية تنتظر حركة النقل بقسنطينة

التغييرات في الترامواي والجسر العملاق في الواجهة

مخيمت الحكومة منذ ما يزيد عن ثلاثة أشهر... الثورة الجذرية تنتظر حركة النقل بقسنطينة...

بعد الإنتهاء من حي بارجو حي الشالي المرحلة الثانية من مخطط تحديث قسنطينة

يقتصر المخطط على 300 وحدة سكنية، من بينها 150 وحدة سكنية جديدة، و150 وحدة سكنية موجودة مسبقاً، وذلك في إطار المرحلة الثانية من مخطط تحديث حي بارجو في حي الشالي، الذي بدأ العمل عليه في شهر أفريل 2008.

يهدف المخطط إلى تحسين البنية التحتية للحي، وتوفير الخدمات الأساسية للسكان، مثل المدارس، المساحات الخضراء، والبنية التحتية للمياه والكهرباء. كما سيتم إنشاء مراكز تجارية وخدماتية لتلبية احتياجات السكان.

يتميز المخطط بتصاميم حديثة تتواءم مع البيئة الحضرية، مع الحفاظ على التراث المعماري للحي. كما سيتم إنشاء مساحات خضراء واسعة، ومساحات للترفيه والرياضة، مما يساهم في تحسين جودة الحياة للسكان.

يُتوقع أن يساهم هذا المخطط في تطوير حي الشالي، وجعله من أحياء المدينة الأكثر تطوراً وجاذبية للسكان.

الوالي يضع النقاط على الحروف

أكد والي ولاية قسنطينة، عبدالمالك بoudiaf، على أهمية المشاريع التنموية والخدمية التي تنفذها الحكومة في مختلف مناطق الولاية، خاصة في إطار مخطط تحديث قسنطينة. وأكد على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز هذه المشاريع، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الاستثمارات المخصصة لها.

وخلال اللقاء، أكد الوالي على أهمية تعزيز الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني، وبين القطاعين العام والخاص، لتحقيق التنمية المستدامة في الولاية. كما دعا إلى تفعيل آليات المتابعة والتقييم، لضمان جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

مشروع تحديث قسنطينة يلفت مرحلة الإرجوع

أكد والي ولاية قسنطينة، عبدالمالك بoudiaf، على أهمية مشاريع تحديث قسنطينة، والتي تهدف إلى تحسين البنية التحتية للمدينة، وتوفير الخدمات الأساسية للسكان، وتطوير المناطق الحضرية. وأكد على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز هذه المشاريع، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الاستثمارات المخصصة لها.

وخلال اللقاء، أكد الوالي على أهمية تعزيز الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني، وبين القطاعين العام والخاص، لتحقيق التنمية المستدامة في الولاية. كما دعا إلى تفعيل آليات المتابعة والتقييم، لضمان جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

الوالي يفتح ملف تحديث قسنطينة

أكد والي ولاية قسنطينة، عبدالمالك بoudiaf، على أهمية مشاريع تحديث قسنطينة، والتي تهدف إلى تحسين البنية التحتية للمدينة، وتوفير الخدمات الأساسية للسكان، وتطوير المناطق الحضرية. وأكد على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز هذه المشاريع، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الاستثمارات المخصصة لها.

وخلال اللقاء، أكد الوالي على أهمية تعزيز الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني، وبين القطاعين العام والخاص، لتحقيق التنمية المستدامة في الولاية. كما دعا إلى تفعيل آليات المتابعة والتقييم، لضمان جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

Constantine/ Modernisation et développement WORKSHOP INTERNATIONAL

Ikram GHIOWA Publié dans L'Expression le 27 - 01 - 2009

La wilaya de **Constantine** abrite, depuis hier et jusqu'au 27 du mois en cours, au Palais de la culture Malek-Haddad, une rencontre internationale, avec la participations d'experts et professionnels dans le domaine de la modernisation et restructuration des villes, sous le thème «Workshop international». Lors d'une communication signée par Badia Belabed Sahraoui, architecte, celle-ci indiquera que le workshop «envisage la question de la modernisation de **Constantine** à partir des orientations et préoccupations des autorités locales, exprimées en termes de développement, de valorisation et de restructuration de la ville».

Néanmoins, auparavant, le premier responsable de la wilaya a voulu minimiser le glissement des terrains qui, selon lui, a été gravement dramatisé, alors qu'il ne s'agit en réalité que de quelques zones, dont le phénomène est tout juste provoqué par les infiltrations d'eaux.

De l'urbanisme choquant, des problèmes relatifs à la gestion des eaux, mais aussi des perspectives à envisager pour faire de **Constantine** un véritable pôle régional, tout est passé au crible lors de cette rencontre.

Pour le wali, les moyens financiers à même de permettre à **Constantine** de connaître un avenir radieux, existent. Aussi, est-il urgent d'adopter une stratégie pour moderniser la ville de **Constantine**. Une ville qui repose sur la possession d'importants sites qualifiés d'exceptionnels, qui font d'elle la troisième ville du pays. L'on prévoit de grands projets, dont certains ont déjà été entamés, comme la ville universitaire, d'autres lignes téléphériques et le viaduc trans Rhumel.

En outre, il est prévu la réalisation d'un grand complexe sportif aux mêmes normes que celui de Pékin. Il est prévu également, le boulevard des cliniques, celui des banques et la gare multinodeale. Cela, bien sûr, tout en prenant en considération l'amélioration urbaine et la réhabilitation des anciens tissus.

Ainsi, ce sont de grands projets de développement sur lesquels s'appuiera cette rencontre, notamment lorsqu'on reviendra pour débattre du programme prévu pour le site Bardo.

Source: <http://www.djazairss.com/fr/lexpression/60069>

Constantine/ Modernisation

Les experts proposent leur plan

Info Soir Publié dans Info Soir le 29 - 01 - 2009

Recommandation n Les experts réunis en workshop international, autour de la «modernisation et restructuration des villes, cas de **Constantine**», ont notamment recommandé, hier, la «création d'une agence d'urbanisme». Des experts ont réfléchi sur les grands projets structurants, projetés ou en cours de réalisation à **Constantine**, dans le but d'apporter des critiques et des observations, à la lumière de leurs expériences, autour de la question de la modernisation de la ville de **Constantine**.

Le wali de **Constantine**, Abdelmalek Boudiaf, devait souligner à ce propos qu'une telle démarche se veut «innovante» pour hisser **Constantine** au statut «assumé pleinement» de «capitale régionale et de métropole d'importance nationale, voire internationale».

Il a ajouté que «l'appel à des compétences d'envergure internationale vise moins à légitimer des choix, qu'à assumer une démarche constructive, fondée sur la recherche d'un consensus fécond, dans la vision d'un projet de ville moderne, compétitive et attractive».

Les experts participant à la réunion ont eu l'occasion de découvrir plusieurs sites de la vieille Médina et des gorges du Rummel et ont rencontré des opérateurs économiques locaux, des élus et des responsables, acteurs des grands projets d'avenir, lancés à **Constantine**.

De son côté, Rachid Sidi Boumediene, directeur de recherche associé au Creid et enseignant à l'université d'Alger, a souligné dans la synthèse des travaux d'ateliers, que les experts étaient tous d'accord que «la modernisation de **Constantine** devra être conçue et menée dans le respect de l'identité de la ville, de sa personnalité historique» et «dans le souci de sauvegarde et de valorisation du patrimoine matériel et immatériel de cette cité millénaire». M. Sidi Boumediene devait également mettre l'accent sur «les activités autour desquelles s'articulera la ville moderne qui devra être, notamment, un pôle pharmaceutique, un pôle scientifique ou un pôle commercial lesquels, pour être attractifs, doivent être soutenus par une organisation de l'accessibilité» (voies et transports).

Les experts réunis au cours de ce workshop organisé par la wilaya de **Constantine** ont, par ailleurs, recommandé le lancement d'une «réflexion sur une politique touristique» du fait qu'ils se sont dit «grandement impressionnés» par le site naturel du Rummel.

Le wali de **Constantine** a annoncé l'organisation prochaine d'autres rencontres destinées à «parfaire la réflexion sur les ambitieux projets de modernisation de la ville de **Constantine** qui se doit d'être une grande capitale régionale».

Source: <http://www.djazairss.com/fr/info soir/94101>

Une «seconde expertise» pour confirmer les avis des urbanistes

Le workshop ayant apporté une esquisse de la modernisation de Constantine

NH

Publié dans La Tribune le 01 - 02 - 2009

De notre correspondant à Constantine

Nasser Hannachi

Le devenir du Bardo n'a pas encore été crayonné, du moins, par les experts venus collaborer au workshop organisé à Constantine. Il faudrait encore patienter pour voir cette assiette de «charme» se métamorphoser comme le souhaitent d'ailleurs la majorité des défenseurs du paysage. Le wali, n'étant pas en reste, estimera à la fin du conclave que «Bardo reste attractif même s'il n'est pas aménagé». Ce n'est qu'une suggestion ! En fait, le workshop sur la restructuration et la modernisation de la ville de Constantine n'aura pas livré tous ses desseins -si ce n'est un prologue encore à l'état embryonnaire- émis à l'assistance, formée de professionnels, d'universitaires et des membres de la société civile...

Ainsi, la clôture de cet atelier international, mercredi en fin d'après-midi à salle Malek Haddad, a vu principalement la lecture du bilan de ces trois journées d'étude et de prospections axées sur le noyau de départ de la modernisation de la cité millénaire. L'urbaniste algérien Sidi Boumediene, sollicité pour synthétiser les résultats, aura quelque peu laissé l'assistance, notamment celle qui n'est pas du domaine, sur sa faim quant au message qu'il voulait transmettre après concertation avec tous les participants, internationaux et locaux, sur la désormais problématique de l'aménagement du site Bardo. S'appuyant sur des généralités urbanistiques somme toute

théoriques, l'intervention enveloppait autant de non-dits sur le devenir de ce site. «Il faut savoir sauvegarder le patrimoine

matériel et immatériel de Constantine», n'a cessé de lancer l'urbaniste.

«Nous avons été soufflés par ce site. Si on veut que Constantine soit

Constantine, a résumé Sidi Boumediene. «Laissons tranquille les paysages. Leur sauvegarde doit être absolue, comme le patrimoine. L'accessibilité doit être constante», souligne-t-il. Prenant la parole, le promoteur du projet, le wali en l'occurrence, semblait quelque peu «sceptique» sur les résultats, même s'il nous a affirmé le contraire à la fin des travaux. «Nous avons franchi une première étape. Une seconde verra le jour prochainement avec la venue d'autres experts internationaux pour d'autres avis et études sur l'éventualité de moderniser la ville notamment le Bardo», dira-t-il. Est-ce à dire que le workshop n'a pas paraphé, voire donné le quitus aux responsables locaux pour aménager le Bardo ? Difficile de répondre à cette question d'autant que le chef de l'exécutif soutient mordicus : «On ne veut pas se précipiter. Il faut savoir que la modernisation de Constantine est la première expérience qui sera menée en Algérie. L'erreur ne sera pas tolérée. Il faut qu'on ait l'art et la manière pour concrétiser ce méga chantier.»

En définitive, les avis sur l'aménagement du Bardo demeureront partagés jusqu'à la tenue d'une seconde expertise internationale dont l'expérience est plus qu'affirmée... ou allant dans le sens de la modernisation... Qu'en est-il des autres réaménagements ? Pour ce qui est des autres points concernés par la modernisation, la ville est appelée à fournir à ses cadres tous les moyens nécessaires pour les «persuader d'y rester. L'amélioration de la qualité de vie des citoyens constitue une étape

fort importante dans la restructuration et le développement», devait éclairer Sidi Boumediene avant d'insister sur la qualité urbaine de la ville qui va de concert avec l'évolution des projets.

Sur un autre chapitre, l'orateur prônera la mise en place d'un vrai centre d'affaires à la nouvelle ville qui appuiera le pôle technologique souhaité par les autorités locales. Pour ce faire, estimera-t-il, le transport «synchrone» est une donnée très importante pour créer l'interdépendance entre des échanges de services, de main-d'œuvre... C'est ainsi que le tramway devra précéder toutes ces étapes.

En réalité, le constat élaboré par les experts tient à mettre en relief tous les détails constitutifs de la ville. Il faut repenser Constantine tel un archipel en y intégrant tous les nouveaux quartiers concernés par l'aménagement. Le respect de l'identité de la ville doit se manifester dans les actes d'aménagement. Pour réussir toutes ces éventuelles mutations, la création d'un organisme urbaniste, soit une agence urbanistique qui veillera au grain et pourrait intervenir à tout instant pour «rectifier le tir», est nécessaire. Cette agence ne s'occupera pas, cependant, de la réhabilitation. Sa mission s'articule autour de la conception et de la souplesse de la gestion. Elle devra notamment assurer la synergie entre tous les acteurs des projets.

Source: <http://www.djazairss.com/fr/latribune/11295>

<p>Constantine : le workshop livrera aujourd'hui la «charte» de la modernisation</p> <p>NH Publié dans La Tribune le 31 - 01 - 2009</p> <p>Après trois journées d'études en atelier et sur le terrain, les experts internationaux réunis à <u>Constantine</u> dans un workshop sur la modernisation de la ville rendront leur verdict, aujourd'hui, sur les possibilités d'aménager la première station, soit le pivot de la restructuration. Il s'agit du Bardo. Ce site a été visité par les praticiens dans la première journée de travail. Tous les détails techniques inhérents à l'emplacement de l'assiette, ont été fournis aux ingénieurs par les responsables locaux. S'en était suivie dans la soirée de la même journée, selon les informations communiquées par la cellule de communication de la wilaya, une réunion en plénière qui s'est articulée autour de tous les projets en chantier à <u>Constantine</u>. Le chef de l'exécutif a brossé un tableau des différents secteurs touchés par le renforcement ou la nouveauté à l'image des transports, des travaux publics, de l'habitat, de la santé, de l'urbanisation... Au cours de cette concertation, lit-on dans le communiqué, le débat s'est penché sur les mécanismes et les dispositifs aptes à régir le processus de modernisation. Il en va des moyens techniques, juridiques et des outils de gestion permettant une synergie entre tous les secteurs concernés par la métamorphose de la cité dans un climat ambiant sans blocage. En conclusion, le workshop tant attendu par les responsables locaux donnera toutes les réponses au futur cliché de <u>Constantine</u> qui élira domicile en prime au Bardo, en attendant d'autres contours servant de jonction à la restructuration de la cité millénaire.</p>	<p>Les opérateurs conviés à "s'investir" dans la modernisation de la ville</p> <p>Constantine</p> <p>Le Maghreb Publié dans Le Maghreb le 26 - 03 - 2009</p> <p>Les opérateurs économiques de la wilaya de <u>Constantine</u> ont été conviés à s'investir dans les projets de modernisation de la ville du Vieux rocher. Présidant une rencontre avec les chefs d'entreprises et les industriels de la région, organisée au Palais de la culture Malek Haddad, Abdelmalek Boudiaf a suggéré que cette participation directe des opérateurs à la modernisation de leur ville "peut prendre diverses formes, notamment à travers la création d'une société d'investissements par actions". Le wali, s'adressant devant les membres du club des investisseurs de la wilaya de <u>Constantine</u> et de la chambre du commerce et d'industrie "Rhumel", a indiqué que les grands projets structurants, lancés à <u>Constantine</u>, sont désormais "en cours de réalisation et devront être livrés dans les délais prescrits initialement". Boudiaf a souligné que la ville universitaire de 44.000 places pédagogiques, 19 cités universitaires, et 200 logements pour les professeurs, sera réceptionnée en 2010, ajoutant également que les travaux de réalisation du tramway se déroulent "normalement", ce moyen de transport urbain devant être opérationnel en 2011, selon le programme arrêté. Il a précisé que toutes ces opérations sont exécutées de "façon méthodique, en tenant compte de la complexité du site de la ville, notamment pour ce qui concerne la gestion des réseaux, et avec le souci de causer le moins de désagréments possibles aux citoyens". Le chef de l'exécutif a évoqué, dans ce contexte, le cas du stade Beuabdelmalek Ramdane, dont la tribune a été démolie le 2 août dernier et qui bénéficiera, a-t-il annoncé, d'une extension et de travaux d'aménagement qui doteront cette enceinte mythique de deux nouvelles tribunes et d'un parking souterrain. Il a également fait part de "l'achèvement des études géologiques du méga projet du pont Trans-Rhumel dont les travaux, confiés à une entreprise brésilienne, seront entamés "très prochainement". Il a ajouté par ailleurs que la saturation des nouvelles villes de Ali Mendjeli et de Massinissa a conduit les autorités locales à projeter une nouvelle extension du Grand <u>Constantine</u>, sur l'axe Beu Badis-Aïn Abid, en ayant le souci de préserver les poches de verdure épargnées dans le tissu urbain. R.R.</p>
<p>Source: http://www.djazairess.com/fr/latribune/11244</p>	<p>Source: http://www.djazairess.com/fr/lemaghreb/17132</p>

<p>Grands projets, modernisation et démocratie La ville des uns...</p> <p>Bellacem LABI Publié dans El Watan le 22 - 07 - 2009</p> <p>Une ville moderne, ce n'est pas une ville parée d'édifices à l'architecture cliquante et fétichiste ; c'est une ville qui fonctionne, une ville où les communications sont rendues aisées, qui offre de l'emploi et où il fait bon vivre.</p> <p>Nous faisons allusion ici aux grands projets dits de modernisation de <u>Constantine</u> qui font rêver et qui sont l'objet de nombre de séminaires et d'écrits et même de magisters et de thèses universitaires. Mais force est d'observer que ces grands projets ont été pensés, voire décidés individuellement, pour répondre à des problèmes ponctuels ; ils ont été ensuite réunis dans un plan dit de modernisation de la métropole. La démarche est pour le moins anachronique : d'abord des projets, ensuite un plan pour les contenir et enfin d'autres projets pour remplir ce plan. Ce dernier, le PPADIC, devient un cadre destiné à contenir toute idée, pourvu, pour paraphraser Henri Lefebvre, que le contenu soit plus petit que le contenant. Ceci est fait dans le désordre, les improvisations voire les fantaisies. La modernisation n'a pas été pensée de manière intégrale comme l'eût envisagé le schéma de cohérence urbaine (SCU), malheureusement avorté en même temps que le ministère de la ville. En exemple, l'aménagement de la place Kerkri aux hybridations discutables fait de l'avenue Rahmani Achour une impasse.</p> <p>Qu'en sera-t-il des têtes du pont à haubans ? Des improvisations a posteriori ? Par ailleurs, les grands projets sont pensés en privé, décidés d'autorité, légitimés par la bonne cause en faisant l'impasse sur l'opinion publique. Cette légitimation puise dans la pénurie urbanistique à la une raison pour occulter la participation des principaux concernés, les habitants et leurs représentants cela s'entend. Un plan de modernisation eût été plus conséquent par une démarche de type intégré, qui définit les territoires et implique les acteurs, dans une démarche de projet urbain sous le sceau du concept de gouvernance. Le Projet urbain n'est point une étiquette collée a posteriori, mais une démarche pour une action globale qui exige une médiation a priori entre les dimensions essentielles que sont les échelles, les logiques, les acteurs de l'usage et de la décision. C'est précisément ce qui n'a pas été.</p> <p>Un si grand projet ou de si nobles intentions n'ont pas eu la considération qu'ils méritent par l'organisation d'un débat large qui eût consacré l'adhésion de tous, fût-ce, dans un premier temps, celle des compétences en place, auprès de qui il est demandé la caution plus que la participation. Enfin, n'eût-il pas été plus judicieux d'initier un « Programme de développement urbain », qui consiste à améliorer les conditions matérielles, économiques et sociales de l'aire urbaine constantinoise ? Ce programme eût eu la vertu de requérir l'adhésion parce que visant le bien-être, interpellant alors, dans une logique de cohérence, des projets d'architecture, d'infrastructure et environnementaux. A défaut de mettre en place les conditions d'un projet de tous et pour tous, les grands projets s'ils étaient réalisés, risqueraient de ne satisfaire que leurs auteurs. Et les citoyens seront passés à côté d'une belle occasion d'exercice de la démocratie.</p> <p>L'auteur est géographe, urbaniste, Directeur du Laboratoire Villes et Santé, Département architecture et urbanisme, Université de <u>Constantine</u> Débat, animé par Nouri Nestrouche</p> <p>Source: http://www.djazairss.com/fr/elwatan/132489</p>	<p>Modernisation de la ville: Un «important dossier» dévoilé prochainement</p> <p>A.Malleem Publié dans Le Quotidien d'Oran le 24 - 09 - 2009</p> <p>Le wali de <u>Constantine</u>, M. Abdelmalek Boudiaf, qui a convié, mardi soir dans les salons de la wilaya, les représentants de la presse, de la société civile, les élus et l'exécutif à l'effet de leur présenter ses vœux de l'Aïd El-Fitr, a, comme à chaque rencontre de ce type, présenté un bilan des réalisations accomplies et annoncé les projets à venir.</p> <p>Le chef de l'exécutif annoncera ainsi «pour bientôt» et sans plus de précision, «l'organisation d'une grande rencontre» au cours de laquelle il présentera un «important dossier» sur la modernisation de la ville qu'il préparait depuis deux ans. «Ce grand projet, qui fera la fierté des Constantinois, est fin prêt et sa présentation publique sera précédée par une conférence de presse qui sera organisée prochainement», a annoncé M. Boudiaf. Ce dernier demandera à tous ceux qui ont à cœur l'avenir de <u>Constantine</u>, plus particulièrement à ses élites, «d'adhérer aux projets de développement lancés et d'apporter leur contribution, par la discussion et les critiques constructives, à l'enrichissement du dossier en question».</p> <p>«Ce n'est nullement de l'utopie, a-t-il déclaré, et tous les projets que nous comptons réaliser sont du domaine du possible. Les études ont été faites loin de tout sentimentalisme et je dois dire qu'il y a une grande différence entre une société conservatrice et une société que je m'abstieudrais de qualifier pour éviter de heurter toute susceptibilité. Il ajoute «qu'il nous faut un grand bond en avant pour arriver à faire de <u>Constantine</u> une capitale régionale digne de ce nom».</p> <p>Enfin, et pour finir, le wali a rappelé «sa grande détermination» à aller de l'avant, et ce, «quelles que soient les hésitations «politiques» et les obstacles, parce qu'il est convaincu, assure-t-il, que son projet changera radicalement le visage de la ville et de la wilaya».</p> <p>Source: http://www.djazairss.com/fr/lqo/5126777</p>
---	---

Cahier des charges prédéfinis, management de projet tant recommandé

Au second workshop sur la modernisation de la ville de Constantine

NH

Publié dans La Tribune le 02 - 11 - 2009

De notre correspondant à [Constantine](#)
Nasser Hannachi

«La seconde étape du plan relatif à la modernisation de la ville de [Constantine](#) est passée à la vitesse supérieure dès lors que l'on a procédé à la préparation des cahiers des charges inhérents à cette opération», devait confier l'experte architecte et urbaniste Mme Saharaoui, chargée du projet au terme d'un conclave. De fait de la modernisation de la ville de [Constantine](#), qui a fait l'objet les 30 et 31 octobre dernier d'un second workshop international, en prolongement du premier du genre qui a eu lieu en janvier dernier au palais de la Culture Malek Haddad, a tracé les contours de cette mutation en mettant en place des orientations pour le moins concrètes. Des experts urbanistes étrangers venus d'Italie, de [France](#) et de Grande-Bretagne, en plus des ingénieurs algériens, ont débattu avec le chef de l'exécutif les différentes phases par lesquelles le schéma de modernisation devrait passer. Les émirites ont soutenu, de prime abord, voire exigé, à ce que «le management» de projet soit omniprésent et ce pour «sauvegarder la cohérence des actions menées dans les différentes zones de la future agglomération, dans le respect des objectifs de développement durable. Des instruments institutionnels et opérationnels ont été élaborés ainsi que les cahiers de charges définissant les programmes et les conditions générales de l'aménagement des différentes parties de la ville». Par ailleurs, les aspects qualitatifs résumés en «une forte identité de la ville» avec une prise en compte «des valeurs patrimoniales, matérielles et immatérielles» sont hautement recommandés par les experts insistant en outre à l'élaboration d'offices et d'une agence de gestion du projet, assorti des cahiers des charges spécifiques au chantier engagé pour un meilleur suivi. Les orientations pronées en commun décident en outre l'attribution à la métropole «une forme polycentrique, interconnectée par des transports de masse du type tramway, dont la première ligne a été amorcée ; chacun de ses pôles ou éléments centraux aura une fonction dominante dont les commerces et l'industrie». La chargée du volet, Mme Saharaoui, a présenté le dossier relatif au contexte. Pour sa part, l'expert Sidi Boumediene mettra en relief les «outils et mécanismes» prépondérants à la réussite de cette perspective à long terme. Quant au professeur Hafiane, il détaillera les concepts des cahiers des charges susmentionnés. Ainsi, en plus de l'axe d'urbanité qui définissait au départ la modernisation en métropole la ville de [Constantine](#), allant de la place la Brèche via l'Esplanade Kerkeri vers le site du Bardo, on prévoit des «périmètres d'extension dans la vallée du Rhumel en aval de la ville, à partir de B'kira vers le Hamma, puis en remontant vers la route de [Sétif](#) [quartier Boussof], fera l'objet des développements appropriés dans le cadre du plan de modernisation, tout comme les quartiers situés dans la partie est de la ville et ses extensions».

Source:

<http://www.djazair.com/fr/latribune/2485>

5

Modernisation de Constantine: Les dernières retouches

AZ

Publié dans Le Quotidien d'Oran le 02 - 11 - 2009

Le dossier du plan de modernisation de la métropole de [Constantine](#) est fin prêt pour être soumis dans les prochaines semaines aux autorités centrales. Ces deux derniers jours, les 30 et 31 octobre, des experts italiens, français et anglais, regroupés à l'occasion d'un workshop, deuxième du genre après celui tenu au mois de janvier dernier, ont apporté les dernières retouches au document de projet, qui présente les lignes directrices du plan de modernisation urbaine de [Constantine](#), et surtout les outils, instruments et méthodes qui permettront sa réussite.

Les avis techniques de ces experts qui se sont penchés sur le document reconnaissent dans les propositions du plan présenté, «l'esprit fructueux» des débats tenus au mois de janvier et ont émis des précisions en ce qui concerne les missions de l'agence et les offices chargés de la gestion du projet, ainsi que les cahiers de charges pour les différentes opérations définissant les programmes et les conditions générales de l'aménagement des différentes parties de la ville, comme le souligne la cellule de communication de la wilaya. Ajoutant dans ce contexte que les périmètres d'extension dans la vallée du Rhumel, en aval de la ville, à partir de B'kira vers le Hamma, puis en remontant vers la route de [Sétif](#) (quartier de Boussof), feront l'objet des développements appropriés dans le cadre du plan de modernisation, tout comme les quartiers situés dans la partie Est de la ville et ses extensions, presque déjà constitués en grands pôles d'agglomération.

La modernisation de [Constantine](#) est un tout, ne cessait de marteler le chef de l'exécutif local, qui trouvait les interventions à ce propos, émanant de spécialistes ou autres représentants de la société civile, «loin de la réalité du projet». Justement, les orientations générales concernent en premier lieu les attributs qui donnent à une agglomération les caractéristiques d'une métropole, organisée sous forme polycentrique, interconnectée par des transports de masse (tramway) aux autres pôles, et chacun de ces pôles aura une fonction dominante dans les affaires, l'industrie, la recherche, sans exclure la présence des fonctions résidentielles, touristiques, qui favorisent l'animation et la diversité.

Bien évidemment, dans cette optique, les experts conseillent de respecter, ou de prendre en compte les valeurs patrimoniales, matérielles et immatérielles, ainsi que les valeurs paysagères du site de [Constantine](#). Notons que les autorités locales ont opté pour la discrétion lors de ce 2e workshop, voire pour le travail à huis clos, loin de toute critique «inféconde», laisse-t-on entendre.

Source: <http://www.djazair.com/fr/lqo/5128824>

Retour sur la modernisation de Constantine

A Malleem Publié dans Le Quotidien d'Oran le 01 - 12 - 2009

Selon une tradition maintenant bien établie, le wali de Constantine, M. Abdelmalek Boudiaf, a courié dimanche en fin d'après-midi la société civile, les autorités et la presse à une rencontre au siège de la milaya, pour la présentation des vœux de l'Aid El-Adha.

A cette occasion, le chef de l'exécutif a évoqué la question du développement, en rappelant les grands projets inscrits dans le dossier de modernisation de la capitale de l'Est, situant l'état d'avancement des travaux pour chaque projet et demandant instamment à la population touchée par les désagréments causés par les chantiers de prendre son mal en patience. Il annoncera «une bonne nouvelle» aux Constantinois en affirmant que «la première décision que j'ai reçue, hier, est celle de l'inscription par le gouvernement de deux nouvelles lignes du téléphérique constantinois, la première reliera Békira au centre hospitalo-universitaire, et la seconde le centre-ville à Sidi Mabrouk». Il rappellera les 7 projets de travaux publics qui ont été inscrits pour la ville de Constantine, notamment les deux trémies de Sidi Mabrouk et Daksî et commencera un tour d'horizon des projets par celui du tramway. Il estimera que le rythme d'avancement des chantiers de ce projet est acceptable et que celui-ci ira crescendo dans les prochains mois.

«Aussi, que les citoyens sachent que nous sommes conscients des difficultés qu'ils endurent, mais qu'ils soient rassurés car nous sommes décidés à tout faire pour terminer les chantiers dans les délais les plus courts», a rassuré le wali. Il saisira l'occasion pour annoncer que le chantier de construction du grand viaduc va intervenir incessamment et durera une année. Selon l'estimation faite par le wali, une fois terminé, ce «projet du siècle», comme il l'a qualifié, rendra à l'horizon 2012-2013 la circulation complètement fluide dans la ville des ponts. A ce sujet, M. Boudiaf a annoncé qu'un «musée du pont» qui réunira l'histoire de la ville des rochers et ses sites infrastructurels, sera édifié sous les infrastructures du viaduc. Poursuivant son exposé, le wali a parlé également du taux d'avancement de la construction de la ville universitaire au niveau de l'agglomération Ali Meudjeli qu'il a situé entre 60 et 70%, ainsi que de la réalisation de la nouvelle aérogare et le réaménagement de l'ancienne qui sont, selon lui, en bonne voie et vont faire de l'aéroport international Aïn El-Bey l'un des plus beaux d'Algérie.

Notons que M. Abdelmalek Boudiaf avait commencé son intervention sur une note de satisfaction en adressant un message de remerciement aux travailleurs des services de l'hygiène de la commune de Constantine «qui se sont montrés à la hauteur cette fois-ci puisqu'ils sont arrivés, vers le coup de midi, à débarrasser la ville de tous les débris et impuretés engendrés par l'opération sacrifice du mouton de l'Aïd et la rendre propre. Bravo et j'espère que cela devienne un réflexe inné». Il évoquera aussi la question de l'éclairage public en se montrant satisfait de l'opération d'embellissement du pont de Sidi M'cid demandant à ce que cette action soit étendue au pont de Sidi Rached. «Je veux que Constantine soit la ville la plus éclairée d'Algérie, a-t-il demandé. C'est une instruction que je donne aux maires ici présents pour en faire de même en ce qui les concerne», dira-t-il en désignant l'éclairage des trouçons de voies entre l'aéroport Aïn El-Bey et la nouvelle ville Ali Meudjeli, entre cette dernière et le Khroub et entre l'ONAMA et le Khroub.

A la fin, le wali a lancé un appel aux citoyens en citant l'exemple de l'équipe nationale de football et a souhaité que la dynamique de succès et le grand élan patriotique engendrés par la qualification des Verts au

والي قسنطينة يشدد على استلام الترامواي قبل نهاية 2010



أصبح مشروع الترامواي، المبتدأ في 2002 في عهد القائد وحيد مورو، مستعدا على أرض الواقع بتسيير الشركة الجزائرية التي تضم حاليا 1500 موظف. بعد ثلاث سنوات ونصف من العمل، يدخل في إطار عملية تحديث مدينة قسنطينة التي أسمى عليها العمل الترامواي. مع استلام الترامواي، سيعود مشروع الترامواي إلى العمل في 2010. مشروع الترامواي، الذي بدأ العمل في 2002، سيشتمل على 10 كيلومترات من الخط، مع 10 محطات. المشروع، الذي بدأ العمل في 2002، سيشتمل على 10 كيلومترات من الخط، مع 10 محطات. المشروع، الذي بدأ العمل في 2002، سيشتمل على 10 كيلومترات من الخط، مع 10 محطات.

الشيخ العلامة عبد الحميد ابن بابوي، بلاط اليوم ومن خلال الزيارات التليفزيونية مع المسؤولين الأول بكلمة في الأشغال جارية على قدم وساق بعدما تم علاج كافة المشاكل والحيل التي أعترضت المشروع وتحفظا حيث تم التعرف على المشاكل لحدة التسعة الكهربائية الخاصة بالمشروع على مسافة 600 كيلومتر والربط بين محطة من جهة الترامواي والخط الذي يربط بين المحطة من جهة مديونة. زاهي باغلي، مدير المرافق، أكد أن المشروع سيشتمل على 10 كيلومترات من الخط، مع 10 محطات. المشروع، الذي بدأ العمل في 2002، سيشتمل على 10 كيلومترات من الخط، مع 10 محطات.

Le projet de modernisation de la médina finalisé

SA Publié dans El Watan le 20 - 06 - 2010

Annoncée par le wali lors d'une rencontre avec la société civile, tenue la semaine dernière au palais de la culture Malek Haddad, la présentation officielle du projet de modernisation de la médina de Constantine aura lieu au mois de septembre prochain.

Un dossier consistant, imprimé en deux volumes, vient de voir le jour. La synthèse de plusieurs travaux, avec les résultats d'études et des différents workshops organisés par la milaya, seront portés à la connaissance des spécialistes intéressés. Le projet qui devra passer à sa phase décisive durant l'année en cours a bénéficié d'une importante enveloppe budgétaire, allouée hors programme quinquennal, dont le montant n'a pas été révélé. L'on saura dans le même volet qu'une université d'été, portant sur la réhabilitation de la vieille ville, sera prochainement organisée par la milaya ; elle sera marquée par la participation de spécialistes algériens et étrangers.

Source: <http://www.djazair.com/fr/elwatan/162317>

Source: <http://www.djazair.com/fr/lq/5130246>

Annexe N°5 : LES ENQUETES

Pour cerner le contexte du PMMC et pour son évaluation nous avons eu recours à une triangulation permettant une vision globale du projet et ce à travers l'interrogation de plusieurs acteurs de la ville et du projet. Ainsi, cette annexe est le regroupement des formulaires des entretiens effectués ; des entrevues, et des questionnaires de l'enquêtes.

Pour chaque formulaire, une présentation des objectifs est défini pour que l'enquête puisse se situé par rapport à l'objectif global de notre recherche.

Certains de ces formulaire ont été remplis par l'enquêté lui-même et nous les avons scannés, cependant, certains autres nous les avons remplis par nous-même accordé aux réponses verbales des enquêtés.

Pour les formulaires non remplis, ils correspondent aux diverses questionnaires que, malheureusement, nous n'avons pas pu les effectuer et ce à cause des contraintes de disponibilité des enquêtés et leur prédispositions et refus de répondre à nos questions.

1. Entretiens « Walis »

Entretien N°1-1	Date :
Mr. BOUDIAF	Ministre de la santé, Ex wali de Constantine, initiateur et porteur du projet
Objectif de l'entretien	Clarifier la vision du porteur du projet Les objectifs de cette vision Le processus du projet Les contraintes de sa mise en œuvre Le degré de satisfaction vis-à-vis des résultats du projet
Q 1 : Que représente la modernisation pour vous ?	
Q 2 : Pourquoi choisir un projet de modernisation pour la ville de Constantine ?	

<p>Q 8 : Comment jugez-vous la conduite tenu par vos successeurs vis-à-vis de ce projet ?..... </p>	
Entretien N°1-2	Date :
Mr. BEDOUI	Ex Wali de Constantine et successeur direct du Wali Boudiaf
Objectif de l'entretien	<p>Clarifier sa vision pour le futur de la ville de Constantine</p> <p>Déterminer ses objectifs,</p> <p>Son positionnement par rapport au PMMC,</p> <p>Déterminer des contraintes de la continuité de la mise en œuvre du PMMC,</p> <p>Les degrés de satisfaction vis-à-vis des réalisations dans le cadre du PMMC,</p> <p>La priorité entre PMMC et projet de Capital de la culture arabe et clarifier la relation entre les deux projets si elle existe.</p>
<p>Q 1 : Que représente la modernisation pour vous ? </p> <p>Q 2 : Quelle a été votre stratégie vis-à-vis du projet de modernisation de la ville de Constantine en tant que successeur du porteur de projet ? </p> <p>Q 3 : Sinon, quelle est votre propre vision et votre stratégie pour Constantine ? </p> <p>Q 4 : Que pensez-vous du PMMC et de ses résultats ?</p>	

.....

Q 5 : Quelles sont les majeures contraintes de sa mise en œuvre ?

.....

Q 6 : Allez-vous poursuivre la mise en œuvre du projet ?

.....

Si oui, quelles sont les contraintes auxquelles vous pensez être confronté ?

.....

Q 7 : le projet de Constantine Capitale de la culture arabe 2015, est-il prioritaire sur le PMMC ? Si oui sur quel plan ?

.....

Entretien N°1-3	Date :
Mr. OUADDAH Hocine	Wali actuel de Constantine et successeur du Wali Boudiaf
Objectif de l'entretien	Clarifier sa vision pour le futur de la ville de Constantine Déterminer ses objectifs, Son positionnement par rapport au PMMC, Déterminer des contraintes de la continuité de la mise en œuvre du PMMC,

	<p>Les degrés de satisfaction vis-à-vis des réalisations dans le cadre du PMMC,</p> <p>La priorité entre PMMC et projet de Capital de la culture arabe et clarifier la relation entre les deux projets si elle existe.</p>
<p>Q 1 : Que représente la modernisation pour vous ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Q 2 : Quelle a été votre stratégie vis-à-vis du projet de modernisation de la ville de Constantine en tant que successeur du porteur de projet ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Q 3 : Sinon, quelle est votre propre vision et votre stratégie pour Constantine ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Q 4 : Que pensez-vous du PMMC et de ses résultats ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Q 5 : Quelles sont les majeures contraintes de sa mise en œuvre ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Q 6 : Allez-vous poursuivre la mise en œuvre du projet ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Si oui, quelles sont les contraintes auxquelles vous pensez être confronté ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

Q 7 : le projet de Constantine Capitale de la culture arabe 2015, est-il prioritaire sur le PMMC ? Si oui sur quel plan ?

.....

2. Entretien « Equipe d'étude »

Entretien N°2	Date :
<p>L'équipe pluridisciplinaire d'étude et d'élaboration du PMMC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pr. Salah Eddine CHERRAD Entretien N°2-1 • Mme. B. SAHRAOUI Entretien N°2-2 • CHARRABI Entretien N°2-3 • BOULDROUA A.K Entretien N°2-4 	<p>L'équipe pluridisciplinaire d'étude et d'élaboration du PMMC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professeur à l'université Constantine 1, Géographe, Directeur du laboratoire Aménagement du Territoire (LAT). Chargé d'étude et chef de l'équipe pluridisciplinaire du PMMC. • Professeur à l'université Constantine 3, Architecte urbaniste, Chargée d'étude dans le PMMC. • Professeur à l'université Constantine 2, Economiste. Chargé d'étude dans le PMMC. • Professeur à l'université Constantine 2, Sociologue. Chargé d'étude dans le PMMC.
<p>Objectif de l'entretien</p>	<p>Le processus d'élaboration du PMMC</p> <p>Les contraintes d'études</p> <p>L'implication des acteurs</p> <p>Les principes du PMMC</p> <p>Les projets de références</p>

Pr. Salah Eddine CHERRAD

Le 23 Novembre 2014

Q 1 : peut-on dire que le PPMC est une commande urbaine ?

Tout à fait, le PPMC est une commande passée par le wali de Constantine Mr. BOUDIAF pour une équipe pluridisciplinaire.

Q 2 : s'agit-il d'une réponse à une crise urbaine ou une ambition politique ?

C'est la combinaison des deux ;

Q 3 : comment définissez-vous le PPMC ?

Le programme PPMC est issu de la combinaison du statut de Constantine et de l'ambition de modernisation, ainsi, le PPMC est un plan et en même temps un projet qui comporte un programme (décomposé en plusieurs projet à son tours) varié ayant pour principal objectif de moderniser le Grand Constantine

Q 4 : pourquoi la modernisation ?

C'est simple, toute ville veut être modernisée pour être dans les normes internationales d'urbanisme.

Q 5 : comment avez-vous été contacté pour élaborer l'étude ?

Par une demande amicale du wali de Constantine, pour constituer une équipe et ensuite élaborer l'étude du PPMC

Q 7 : combien de temps a pris l'étude du PPMC ?

5 à 6 mois

Q 8 : Pensez-vous que ce temps était suffisant pour une maturation d'une aussi grande stratégie ?

Non, cependant, il y avait une contrainte qui a été imposée à savoir la visite du président de la république et la présentation du projet en ce jour-là, ainsi, il fallait terminer l'étude dans les 6 mois.

Q 8 : Quels sont les projets dont vous vous êtes inspiré pour l'élaboration du PMMC ?

Le projet de Bilbao et celui de Montpellier, qui ont transformé les villes à travers un portage politique et une démarche structurée.

Q 9 : qui (Quelles instances) étaient impliqués dans le projet en amont ?

Il n'avait pas d'implication des acteurs, la seule relation existante était (l'est encore) administration-administré

Q 10 : est-ce que le citoyen et l'habitant était un acteur, et a-t-il était informé ou impliqué dans le projet ?

A notre grande désolation, le citoyen et l'habitant a totalement était mis à l'écart

Q 11 : Quelles sont les contraintes de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet ?

En amont : la récolte et la reconstitution du data pour l'élaboration du projet était une grand contrainte combinée avec la courte durée d'étude.

Le calendrier d'exécution, le volume d'investissement pour une ville qui a oublier les investissements (Plus de 15 ans sans aucun investissement)

Il fallait mettre à niveau tant l'habitant que les administrateurs pour inculqué la culture de coordination, de vision stratégique et du projet urbain en général ; (l'exemple du relogement, il fallait monter toute une structure qui se charge de la maitrise d'œuvre sociale pour information et accompagnement pour préparer le terrain et facilité les opérations) enfin la gouvernance faisait défaut aussi.

Q 12 :pour le partenariat public privé, est-il un fondement dans le PMMC ? Si oui est-il mis en œuvre ?

Dans les principes annoncés dans l'étude du PMMC nous avons précisé que la mise en œuvre du PMMC sera faite par l'investissement sous la formule PPP à 33%

C'est-à-dire 33% Capital local, 33% capital national, 33% capital international,

Mais ceci est resté dans la forme de proposition, parce qu'à part le groupe accord pour la réalisation des hôtels, aucune autre formule de partenariat n'a été mise en œuvre.

Q 13 : constatant que les objectifs du PMMC ne sont pas (tout à fait) atteints, à votre avis, quelles sont les vraies cause d'échec ?

Rythme de réalisation

On n'a pas associé les acteurs dynamiques

Niveau de maturation du projet et la non association des universitaires parce que le couple universitaire-élu ferait un succès

Le PMMC n'avait pas de force de loi

Départ de l'équipe d'élaboration

Départ du wali

Et la stratégie du nouveau wali qui dit « je ne fais pas de modernisation si la ville est entourée de bidon »

Divergence des éléments

Q 14 : la notion de cohérence dans le PMMC, que représente-t-elle ?

A partir des plusieurs projets existants ou qui vont être réalisé, la recherche de cohérence est incurable, sinon, l'urbain perd de forme, ensuite cette cohérence doit être économique, sociale environnementale tout en étant urbaine, chose très difficile à concrétiser à Constantine.

Q 15 : un dispositif de management a été mis en œuvre pour le PMMC ?

Non, les objectifs étaient claire mais le chemin d'accès et la planification du processus et de la démarche faisait défaut, et c'est ça le management

Q 16 : pourquoi est-ce que le PMMC n'a pas eu la diffusion qu'il mérite (presse, infos, marketing, ...) ?

L'association des acteurs était la principale cause, ensuite les déclarations d'une telle stratégie devrait être une fierté, cependant, faute d'information et de séance de présentation le projet n'a pas était mis sous les projecteurs.

Q 17 : l'expression « enfant orphelin » convient –elle au PMMC ?

A mon avis ça serait plutôt enfant décédé, puisque même certaine projet se poursuivent, le PMMC comme ambition est mort.

3. Questionnaire « Elus »

Présentation de la recherche et du questionnaire.

Madame, Monsieur,

Doctorante en management de projets urbains durables, je conduis une recherche sur le projet de modernisation de la métropole de Constantine (PMMC) dans l'objectif de l'évaluer de manière managériale.

Ce grand projet comme vous le savez est initié par le wali Boudiaf et comporte un programme très ambitieux pour la capitale de l'Est algérien. Cependant, confronté à plusieurs contraintes de l'ordre de la planification et du management, il n'a pas atteint ses objectifs fixés que nous citons :

- ✓ Amélioration des conditions de vie et du confort (qualitative) ;
- ✓ Redynamisation du développement ; (Compétitivité)
- ✓ Revalorisation de l'image de Constantine (attractivité) ;
- ✓ Modernisation ; par des équipements et des projets ;
- ✓ Concrétisation de l'équité sociale (cohésion et réduction des disparités) et participation citoyenne ;
- ✓ Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale.
- ✓ Cohérence entre les actions ponctuelles.

Cet objectif d'évaluation managériale découle du fait que le projet a un périmètre temporel qui est presque achevé (2007-2016) et ses objectifs ne sont pas totalement atteints, ainsi, cette évaluation pourrait participer à détecter les dysfonctionnements qui peuvent servir de références et de leçons pour les futurs projets urbains.

Pour atteindre cet objectif j'ai besoin de votre expérience en tant qu' élu et votre avis en tant qu'expert et ce en répondant au questionnaire suivant. Dans ce questionnaire, une première partie est dédiée à vos informations, veuillez déterminer votre poste et votre mandat afin de savoir si vous avez été élu dans le mandat du wali Boudiaf ou dans le mandat de ses successeurs. Je vous remercie infiniment pour vos réponses. Bien cordialement. **MOUHOUBI Nedjima**

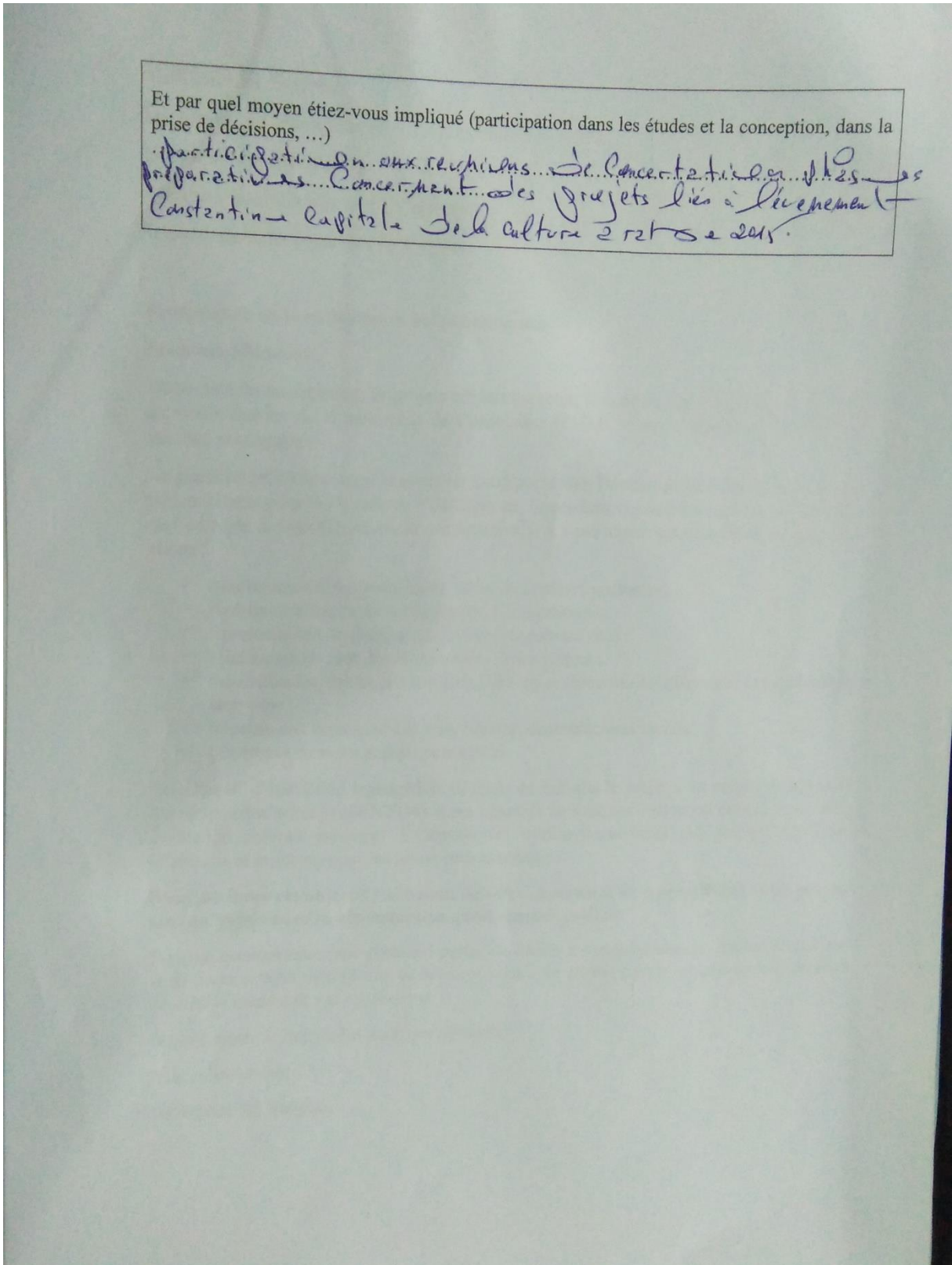
Entretien N°3-1	Date : 07/05/2014
Les élus de la wilaya de Constantine <ul style="list-style-type: none"> • BOUSSOF 	<ul style="list-style-type: none"> • Vice-président de l'APW entre 2002-2006, et le Président de l'APW entre 2006-2012 • Chargé de diriger et coordonner les études du PMMC
Objectif de l'entretien	Evaluer l'implication des élus dans le PMMC, Leurs Rôles,

	Leurs visions et leur positionnement par rapport au PMMC
<p>Q 1 : En votre qualité d'élus, décrivez la stratégie adoptée réellement pour le PMMC selon votre point de vue ?</p> <p><i>La stratégie réelle du PMMC est de trouver tous les moyens et tous ce qu'il fallait faire pour moderniser Constantine et lui rendre son statut de métropole</i></p> <p>Q 2 : Pour vous, cette vision pourrait-elle avoir le mérite d'être stratégique ?</p> <p><i>Cette stratégie donne la vision de grandeur et d'une planification à très long terme, ainsi, si elle est réalisée, oui elle est stratégique et peut amener Constantine à l'international.</i></p> <p>Q 3 : que pensez-vous du PMMC et de ses résultats ?</p> <p><i>Je ne suis pas totalement satisfait, les réalisations sont certes grandioses, mais la vision et les objectifs sont loin d'être atteints. Pour moi, le PMMC est devenue un enfant orphelin.</i></p> <p>Q 5 : Quelles sont les majeures contraintes de sa mise en œuvre ?</p> <p><i>A mon avis, la contrainte majeure de mise en œuvre du PMMC est la non continuité du portage politique, puisque quoi qu'il en soit, les successeurs n'auront pas la même vision ni les mêmes objectifs. Aussi les moyens de mise en œuvre ne sont pas au niveau de l'ambition (humains et matériels et surtout la volonté) et aussi la coordination.</i></p> <p>Q 6 : quelle est la relation qui devait exister entre le PMMC et le projet Constantine Capitale de la culture arabe 2015 ?</p> <p><i>Le PMMC devait préparer le terrain pour les événements du type Constantine capitale de la culture arabe et même pour des événements plus grand.</i></p>	

Q 7 : par expérience et votre jugement, quelles sont les conditions de réussite d'un tel projet ?

Un tel projet demande : des compétences des élus, de l'équipe de l'étude, de la volonté et de la fermeté (décisions), de la continuité et surtout de la coordination.

Entretien N° 3-2	Date :
Les élus de la wilaya de Constantine • Nom et prénom M ^r . MEGUEDDEM. Med Henegi	• qualité et poste occupé (avec les périodes et les mandats) Architecte - Président de la Commission investissement et emploi APW Constantine 2012-2017
Objectif de l'entretien	Evaluer l'implication des élus dans le PMMC, Leurs Rôles, Leurs visions et leur positionnement par rapport au PMMC
Q 1 : En votre qualité d'élu, décrivez la stratégie adoptée réellement pour le PMMC selon votre point de vue ? Constantine... Comme troisième ville du pays... connaît un déclin en matière de développement et d'activités, la ville mérite une mise en place d'une stratégie et de vision prospective.	
Q 2 : Pour vous, cette vision pourrait-elle avoir le mérite d'être stratégique ? Oui... le PMMC nécessite une mise en place d'une stratégie politique, économique... etc.	
Q 3 : que pensez-vous du PMMC et de ses résultats ? Résultats mitigés, PMMC n'a pas atteint les objectifs, à l'exception des projets de mobilité, habitat (débidouilisation).	
Q 5 : Quelles sont les majeures contraintes de sa mise en œuvre ? Absence de concertations, non association des élus locaux (projets sectoriels centralisés).	
Q 6 : quelle est la relation qui devait exister entre le PMMC et le projet Constantine Capitale de la culture arabe 2015 ? Les projets de la modernisation sont mis aux services de l'équipement (Constantine Capitale de la culture arabe 2015).	
Q 7 : par expérience et votre jugement, quelles sont les conditions de réussite d'un tel projet ? Clarifier le rôle politique et de concertation (E/Us), faire associer le monde économique et universitaire, mettre en place un dispositif multiple pluridisciplinaire où les acteurs seraient associés.	
Q 8 : Etiez-vous informé et/ou impliqué dans le projet ? Non... juste par articles de presse.	
Si oui, de quelle façon (déclaration par le wali, session APW, presse...)? Presse... journaux... locaux...	



4. Questionnaire « Directions »

Présentation de la recherche et du questionnaire.

Madame, Monsieur,

Doctorante en management de projets urbains durables, je conduis une recherche sur le projet de modernisation de la métropole de Constantine (PMMC) dans l'objectif de l'évaluer de manière managériale.

Ce grand projet comme vous le savez est initié par le wali Boudiaf et comporte un programme très ambitieux pour la capitale de l'Est algérien. Cependant, confronté à plusieurs contraintes de l'ordre de la planification et du management, il n'a pas atteint ses objectifs fixés que nous citons :

- ✓ Amélioration des conditions de vie et du confort (qualitative) ;
- ✓ Redynamisation du développement ; (Compétitivité)
- ✓ Revalorisation de l'image de Constantine (attractivité) ;
- ✓ Modernisation ; par des équipements et des projets ;
- ✓ Concrétisation de l'équité sociale (cohésion et réduction des disparités) et participation citoyenne ;
- ✓ Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale.
- ✓ Cohérence entre les actions ponctuelles.

Cet objectif d'évaluation managériale découle du fait que le projet a un périmètre temporel qui est presque achevé (2007-2016) et ses objectifs ne sont pas totalement atteints, ainsi, cette évaluation pourrait participer à détecter les dysfonctionnements qui peuvent servir de références et de leçons pour les futurs projets urbains.

Pour atteindre cet objectif j'ai besoin de votre expérience en tant qu'acteur de la ville à travers des directions et des subdivisions et votre avis en tant qu'expert et ce en répondant au questionnaire suivant. Dans ce questionnaire, une première partie est dédiée à vos informations, veuillez déterminer votre poste et votre mandat afin de savoir si vous avez été dans ce poste lors du mandat du wali Boudiaf ou dans le mandat de ses successeurs. Je vous remercie vivement pour vos réponses. Bien cordialement. **MOUHOUBI Nedjima**

Entretien N°4-1	Date : 14/03/2016
Nom et prénom : B. S	Poste occupé : Chef de service de promotion immobilière. (travaille à la direction depuis 2007) Direction : Logement
Objectif de l'entretien	Détecter l'implication des directions dans le PMMC et les moyens d'information utilisés, Leurs Rôle dans le projet, Détecter la coordination entre les acteurs et les directions Les contraintes de mise en œuvre

Q 1 : qu'est-ce que le projet de modernisation de la métropole de Constantine pour vous ?

Plusieurs projets dans plusieurs secteurs

Q 2 : est-ce que votre direction a été impliquée dans son élaboration ou dans sa mise en œuvre ?

Uniquement dans la mise en œuvre des composantes de la modernisation et ce à travers la réalisation et le suivi.....

Q 3 : sous quel forme avez-vous appris l'existence du PMMC (projet inscrit, commande, plusieurs projet inscrit individuellement...)?

Nous n'avons pas été notifié ou mis directement au courant, La première fois été dans le workshop organisé en 2009 ensuite par des programmes et des demande de suiviet les diverses séminaires qui se sont suivie dans cette période

Q 4 : quel rôle avez-vous dans la mise en œuvre du PMMC si vous êtes impliquée ? si non, quel est votre rôle dans les autres projets qui entrent dans le programme du PMMC ?

La réalisation et le suivie des programme que la direction d'urbanise nous notifie.

Entretien N°4-2	Date : 15/03/2016
Nom et prénom : M. R	Poste occupé : chef de service d'architecture (travaille à la direction depuis 2005) Direction : d'urbanisme, d'architecture et de la construction DUAC
Objectif de l'entretien	Détecter l'implication des directions dans le PMMC et les moyens d'information utilisés, Leurs Rôle dans le projet, Détecter la coordination entre les acteurs et les directions Les contraintes de mise en œuvre

Q 1 : qu'est-ce que le projet de modernisation de la métropole de Constantine pour vous ?

Jamais entendu parler, on parle plus de la modernisation et non d'un projet.

Q 2 : est-ce que votre direction a été impliquée dans son élaboration ou dans sa mise en œuvre ?

Je ne pense pas, si elle a été impliquée j'aurais été au courant.....

Q 3 : sous quel forme avez-vous appris l'existence du PMMC (projet inscrit, commande, plusieurs projet inscrit individuellement...)?

Les projets ponctuels nous sommes au courant grâce à leurs inscriptions et aux notifications pour les réalisations et les suivis

Q 4 : quel rôle avez-vous dans la mise en œuvre du PMMC si vous êtes impliquée ? si non, quel est votre rôle dans les autres projets qui entrent dans le programme du PMMC ?

L'étude et la réalisation mais aussi le suivi des projets

Entretien N°4-3	Date : 15/03/2016
Nom et prénom : B. A	Poste occupé : chef de service D'urbanisme et d'aménagement du territoire (travaille à la direction depuis 2008) Direction : d'urbanisme, d'architecture et de la construction DUAC
Objectif de l'entretien	Détecter l'implication des directions dans le PMMC et les moyens d'information utilisés, Leurs Rôle dans le projet, Détecter la coordination entre les acteurs et les directions Les contraintes de mise en œuvre
Q 1 : qu'est-ce que le projet de modernisation de la métropole de Constantine pour vous ?	
<i>Ce projet n'est pas inscrit, alors il n'a pas été notifié à notre direction. par contre le projet de PPSMV nous sommes notifié et impliqués.</i>	

Q 2 :est-ce que votre direction a été impliquée dans son élaboration ou dans sa mise en œuvre ?

Non ; la mise en œuvre de ses composantes nous sommes impliqués oui

Q 3 : sous quel forme avez-vous appris l'existence du PMMC (projet inscrit, commande, plusieurs projet inscrit individuellement...)?

Par vous !

Q 4 : quel rôle avez-vous dans la mise en œuvre du PMMC si vous êtes impliquée ? si non, quel est votre rôle dans les autres projets qui entrent dans le programme du PMMC ?

Etudes, propositions, réalisation et suivi.....

Entretien N°4-4	Date : 15/03/2016
Nom et prénom : S. D	Poste occupé : Ingénieur en Génie civile (travaille à la direction depuis 2006) Direction : Travaux publics
Objectif de l'entretien	Détecter l'implication des directions dans le PMMC et les moyens d'information utilisés, Leurs Rôle dans le projet, Détecter la coordination entre les acteurs et les directions Les contraintes de mise en œuvre
Q 1 : qu'est-ce que le projet de modernisation de la métropole de Constantine pour vous ?	
<i>Aucune idée, jamais entendu parler.</i>	
Q 2 :est-ce que votre direction a été impliquée dans son élaboration ou dans sa mise en œuvre ?	
<i>Non.</i>	

Q 3 : sous quel forme avez-vous appris l'existence du PMMC (projet inscrit, commande, plusieurs projet inscrit individuellement...)?

Les projets inscrit comme le pont géant, l'autoroute, les routes nationales, aussi les composantes du projet capital de la culture arabe.

Q 4 : quel rôle avez-vous dans la mise en œuvre du PMMC si vous êtes impliquée ? si non, quel est votre rôle dans les autres projets qui entrent dans le programme du PMMC ?

Nous sommes en charge de suivi et de la réalisation des projets inscrits mais aussi d'étude des ouvrages d'arts. Exemple en ce moment les projets inscrit dans le programme de capitale de la culture arabe 2015.

Entretien N°4 - 5	
Nom et prénom :	Date :
Messine Adel	Poste occupé : Service Mehodjani Direction : BTP
Objectif de l'entretien	Détecter l'implication des directions dans le PMMC, Leurs Rôles, Détecter la coordination entre les acteurs et les directions Les contraintes de mise en œuvre
<p>Q 1 : qu'est-ce que le projet de modernisation de la métropole de Constantine pour vous ?</p> <p>Pour moi, CNE, C.A. ma ville natale... la ville du Sabon... des ponts de l'art... et cette opération est nécessaire surtout que nous sommes en 2016. Il faut rénover la ville - l'infrastructure principale... c'est la capitale de l'est Algérien le noyau de la ville.</p> <p>Q 2 : est-ce que votre direction a été impliquée dans son élaboration ou dans sa mise en œuvre ?</p> <p>La participation de notre direction est présente dans la réhabilitation des ouvrages historiques et de ouvrages d'art ainsi la réparation des routes (RN, CW, CC) - réalisation des nouveaux ouvrages ainsi les routes national... etc.</p> <p>Q 3 : sous quel forme avez-vous appris l'existence du PMMC (projet inscrit, commande, plusieurs projet inscrit individuellement) ?</p> <p>Tous ces projets sont inscrits au quinquennal 2015-2020.</p> <p>Q 4 : si le projet est inscrit comme étant projet regroupant plusieurs autre projet, où sommes-nous dans sa réalisation (%) ?</p> <p>60%</p> <p>Q 5 : Si il n'est pas inscrit comme projet global, quels sont les projets entrant dans son cadre mais qui ne sont pas encore réalisés ?</p> <p>plusieurs projet ont été inscrit au programme 2015-2020.</p> <p>Q 6 : quel rôle avez-vous dans la mise en œuvre du PMMC si vous êtes impliquée ? si non, quel est votre rôle dans les autres projets qui entrent dans le programme du PMMC ?</p> <p>Le rôle de notre direction dans ce programme est important vis à vis la construction des infrastructures (routes ouvrages d'art) pour la fluidité de la circulation et même les usages de la ville ainsi...</p>	

Entretien N°4 - 4	Date :
Nom et prénom : M. BENMOUNAH KHALED	Poste occupé : CHEF BUREAU Entretien des ouvrages d'Art. Direction : Direction des Travaux Publics
Objectif de l'entretien	Détecter l'implication des directions dans le PMMC, Leurs Rôles, Détecter la coordination entre les acteurs et les directions Les contraintes de mise en œuvre
<p>Q 1 : qu'est-ce que le projet de modernisation de la métropole de Constantine pour vous ? <i>Ce projet est une phase très importante pour la rénovation de notre ville, ce qui fera améliorer la vie des citoyens et son image tout en préservant ses caractéristiques historiques et culturelles.</i></p> <p>Q 2 : est-ce que votre direction a été impliquée dans son élaboration ou dans sa mise en œuvre ? <i>Notre direction a participé à cette modernisation par la réalisation de nouveaux ouvrages et la préservation ou l'amélioration de d'autres ouvrages et infrastructures.</i></p> <p>Q 3 : sous quel forme avez-vous appris l'existence du PMMC (projet inscrit, commande, plusieurs projet inscrit individuellement) ? <i>par plusieurs projet inscrit individuellement.</i></p> <p>Q 4 : si le projet est inscrit comme étant projet regroupant plusieurs autre projet, où sommes-nous dans sa réalisation (%) ? <i>Je crois que nous sommes à mi-chemin, soit 50%.</i></p> <p>Q 5 : Si il n'est pas inscrit comme projet global, quels sont les projets entrant dans son cadre mais qui ne sont pas encore réalisés ? <i>aucune idée ?</i></p> <p>Q 6 : quel rôle avez-vous dans la mise en œuvre du PMMC si vous êtes impliquée ? si non, quel est votre rôle dans les autres projets qui entrent dans le programme du PMMC ? <i>Je n'ai pas un rôle direct, mais mon rôle est d'essayer de préserver notre patrimoine en ouvrages d'Art.</i></p>	

5. Entrevue secteurs privé pour les PPP

Présentation de la recherche et du questionnaire.

Madame, Monsieur,

Doctorante en management de projets urbains durables, je conduis une recherche sur le projet de modernisation de la métropole de Constantine (PMMC) dans l'objectif de l'évaluer de manière managériale.

Ce grand projet comme vous le savez est initié par le wali Boudiaf et comporte un programme très ambitieux pour la capitale de l'Est algérien. Cependant, confronté à plusieurs contraintes de l'ordre de la planification et du management, il n'a pas atteint ses objectifs fixés que nous citons :

- ✓ Amélioration des conditions de vie et du confort (qualitative) ;
- ✓ Redynamisation du développement ; (Compétitivité)
- ✓ Revalorisation de l'image de Constantine (attractivité) ;
- ✓ Modernisation ; par des équipements et des projets ;
- ✓ Concrétisation de l'équité sociale (cohésion et réduction des disparités) et participation citoyenne ;
- ✓ Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale.
- ✓ Cohérence entre les actions ponctuelles.

Cet objectif d'évaluation managériale découle du fait que le projet a un périmètre temporel qui est presque achevé (2007-2016) et ses objectifs ne sont pas totalement atteints, ainsi, cette évaluation pourrait participer à détecter les dysfonctionnements qui peuvent servir de références et de leçons pour les futurs projets urbains.

Pour atteindre cet objectif j'ai besoin de votre expérience en tant que chef ou cadre d'entreprise en répondant au questionnaire suivant.

Dans ce questionnaire, il est question d'évaluer la dimension du partenariat public privé dans le cadre du projet de modernisation de Constantine. Il est à noter que le 1. Partenariat public privé (PPP) : Ouverture dans les modes de faire en urbanisme et c'est la coopération et l'intégration du privé dans le projet. Il correspond à la privatisation de la maîtrise d'ouvrage et ce sur deux volets : désengagement pouvoirs publics dans les réalisations et le besoin d'investissement des entreprises. Je vous remercie infiniment pour vos réponses.

Bien cordialement. **MOUHOUBI Nedjima**

Questionnaire N°1	Date : 16/03/16
<p>Entreprise GERMAN est un Constructeur Algérien de Chariots élévateurs, fabricant de pièces et d'organes mécaniques qui dispose d'une usine dotée avec un parc de 250 machines située à la zone industrielle d'Ain-Smara (Constantine).</p> <p>GERMAN dispose également d'une unité de production de transpalettes, située à Ain Ouessara, et d'une filiale de production de vérins hydrauliques (SOVER).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nom et prénom : KABOUCHE HOCINE chargé de la sous-traitance 	

Q 1 : connaissez-vous la procédure PPP ?

Oui

Q 2 : Avez-vous déjà utilisé cette procédure dans votre entreprise ? *Non*

Si oui, citez les projets que vous avez développé en utilisant un PPP.

.....
.....

Q 3 : Le PMMC est un projet lancé à Constantine en 2007 ; Avez-vous pris connaissance de ce projet ?

NON, Les composantes nous les voyons dans la ville et sur les terrains de réalisation mais personnellement je ne savais pas qu'il y a un projet qui les englobes.

Si oui, vous a-t-on sollicité pour un éventuel PPP ?

Q 5 : Avez-vous pris l'initiative de demander un PPP auprès des responsables de la ville ?

NON

Si oui, quel a été le résultat ?

.....
.....

Si non, pourquoi ? *Puisque nous savons que ce type d'initiative ne va pas aboutir*

Q 6 : Dans votre stratégie de développement d'entreprise, êtes-vous intéressés par cette procédure ?

Evidemment, puisqu'elle pourrait développer notre entreprise et son plan de charge

Si oui, existe-t-il des recherches ou des prospections de PPP ?

Pour dire vrai, non ! nous n'avons pas réellement cherché à faire des partenariats même si nous sommes intéressés.

Questionnaire N°2

Date : 26 /03/16

Entreprise CITAL

Nom et prénom : YAHIYOUCHE B chargé des achats et de la sous-traitance

Q 1 : connaissez-vous la procédure PPP ?

Oui

Q 2 : Avez-vous déjà utilisé cette procédure dans votre entreprise ? *Non*

Si oui, citez les projets que vous avez développé en utilisant un PPP.

Dans le secteur ferroviaire en Algérie

Q 3 : Le PMMC est un projet lancé à Constantine en 2007 ; Avez-vous pris connaissance de ce projet ?

Oui, puisque nous avons travaillé sur le tramway, on a entendu parler de la stratégie globale de modernisation et surtout avec l'extension du tram

Si oui, vous a-t-on sollicité pour un éventuel PPP ?

Non pour le projet en général, mais oui pour le tramway.

Q 5 : Avez-vous pris l'initiative de demander un PPP auprès des responsables de la ville ?

NON

Si oui, quel a été le résultat ?

.....
.....

Si non, pourquoi ? *C'est le secteur public qui doit venir à nous et solliciter nos prestations*

Q 6 : Dans votre stratégie de développement d'entreprise, êtes-vous intéressés par cette procédure ?

Oui

Si oui, existe-t-il des recherches ou des prospections de PPP ?

Oui, en proposons nos prestations aux divers clients potentiels publics.

Questionnaire N°3

Date : 23/03/16

Entreprise BOUROUAG SPA GBC

Nom et prénom : contact

Q 1 : connaissez-vous la procédure PPP ?

Oui

Q 2 : Avez-vous déjà utilisé cette procédure dans votre entreprise ? *Non par encore*

Si oui, citez les projets que vous avez développé en utilisant un PPP.

.....
.....

Q 3 : Le PMMC est un projet lancé à Constantine en 2007 ; Avez-vous pris connaissance de ce projet ?

NON

Si oui, vous a-t-on sollicité pour un éventuel PPP ?

Q 5 : Avez-vous pris l'initiative de demander un PPP auprès des responsables de la ville ?

NON

Si oui, quel a été le résultat ?

.....
.....

Si non, pourquoi ? *aucune idée*

Q 6 : Dans votre stratégie de développement d'entreprise, êtes-vous intéressés par cette procédure ?

Oui

Si oui, existe-t-il des recherches ou des prospections de PPP ?

Non, mais nous réfléchissons à la question

Questionnaire N°4

Date : 27 /03/16

Entreprise CPA

Nom et prénom : T. S

Q 1 : connaissez-vous la procédure PPP ?

Oui

Q 2 : Avez-vous déjà utilisé cette procédure dans votre entreprise ? *oui*

Si oui, citez les projets que vous avez développé en utilisant un PPP.

////////

Q 3 : Le PMMC est un projet lancé à Constantine en 2007 ; Avez-vous pris connaissance de ce projet ?

NON

Si oui, vous a-t-on sollicité pour un éventuel PPP ?

Q 5 : Avez-vous pris l'initiative de demander un PPP auprès des responsables de la ville ?

NON

Si oui, quel a été le résultat ?

.....
.....

Si non, pourquoi ? *Nous traitons plus avec les particuliers*

Q 6 : Dans votre stratégie de développement d'entreprise, êtes-vous intéressés par cette procédure ?

Oui

Si oui, existe-t-il des recherches ou des prospections de PPP ?

Non.

Questionnaire N°5	Date : 07/03/16
Entreprise Fonsasoil SARL Nom et prénom : //////	
<p>Q 1 : connaissez-vous la procédure PPP ?</p> <p><i>Oui</i></p> <p>Q 2 : Avez-vous déjà utilisé cette procédure dans votre entreprise ? <i>Non</i></p> <p>Si oui, citez les projets que vous avez développé en utilisant un PPP. </p> <p>Q 3 : Le PMMC est un projet lancé à Constantine en 2007 ; Avez-vous pris connaissance de ce projet ?</p> <p><i>NON</i></p> <p>Si oui, vous a-t-on sollicité pour un éventuel PPP ?</p> <p>Q 5 : Avez-vous pris l’initiative de demander un PPP auprès des responsables de la ville ?</p> <p><i>NON</i></p> <p>Si oui, quel a été le résultat ? </p>	

Si non, pourquoi ? ////

Q 6 : Dans votre stratégie de développement d'entreprise, êtes-vous intéressés par cette procédure ?

Oui

Si oui, existe-t-il des recherches ou des prospections de PPP ?

Oui mais nous n'avons pas eu de résultats à l'actuel

Questionnaire N°6

Date : 23/03/16

Entreprise GOCA Sarl

Nom et prénom : L. C

Q 1 : connaissez-vous la procédure PPP ?

Oui

Q 2 : Avez-vous déjà utilisé cette procédure dans votre entreprise ? *Non*

Si oui, citez les projets que vous avez développé en utilisant un PPP.

.....
.....

Q 3 : Le PMMC est un projet lancé à Constantine en 2007 ; Avez-vous pris connaissance de ce projet ?

NON

Si oui, vous a-t-on sollicité pour un éventuel PPP ?

Q 5 : Avez-vous pris l'initiative de demander un PPP auprès des responsables de la ville ?

NON puisque on ne connais même pas l'existence de cette possibilité !!!

Si oui, quel a été le résultat ?

.....
.....

Si non, pourquoi ?

Q 6 : Dans votre stratégie de développement d'entreprise, êtes-vous intéressés par cette procédure ?

Oui

Si oui, existe-t-il des recherches ou des prospections de PPP ?

On verra dans le future.

6. Enquête participation citoyenne PMMC

Objectifs, contexte et limite de l'enquête

L'objectif de cette enquête, qui se rapporte directement à **La dimension de la participation dans le PMMC**, est de déterminer, comme nous l'avons déjà précisé, les limites de la participation dans le projet ; les entraves à cette participation et les solutions qui peuvent être bénéfiques.

Cet objectif a conduit à la conception du questionnaire, sa structure est partagée entre information générales sur les enquêtés, des questions cibles pour savoir s'ils ont été informés de PMMC et de ses composantes, des questions pour avoir leurs avis sur les résultats de ce projet et enfin récolter leurs avis sur la manière d'être impliqués dans ce type de projets.

Ainsi, nous avons lancé cet enquêtes sur 300 habitants qui se répartissent entre les différentes communes du Grand Constantine à savoir : Constantine, El Khroub, Hamma Bouziane, Didouche Mourad, Ain Smara et la ville nouvelle Ali Mendjli.

Le questionnaire

1. vous êtes :

- 1 Femme
 2 Homme

2. quel âge avez-vous ?

Entrer la valeur : |_|_|

3. Avez-vous entendu parler du projet de modernisation de la métropole de Constantine (PMMC) ?

- 1 oui
- 2 non

4. si oui, comment ?

- 1 presse écrite
- 2 radio
- 3 télévision
- 4 l'entourage
- 5 autre

5. quels sont les projets qui constituent le PMMC,

.....
.....
.....

Le projet de modernisation de la métropole de Constantine veut moderniser et redonner à Constantine son statut de métropole, alors

6. êtes-vous pour ou contre ce projet ?

- 1 pour
- 2 contre

7. justifiez votre réponse

.....
.....
.....

8. est-ce que les changements qui sont déjà concrétisés à Constantine sont bénéfiques dans votre vie quotidienne ?

- 1 oui
- 2 non

9. justifiez votre réponse

.....
.....
.....

.....
.....

10. à l'heure actuelle ; croyez-vous que le projet de modernisation de la métropole de Constantine a apporté un plus pour Constantine ?

- 1 oui
- 2 non

11. si oui, le quel ?

.....
..... Le PMMC a pour objectif de revaloriser l'image de la métropole, la moderniser et améliorer les conditions de vie des citoyens ; donc,

12. à l'heure actuelle, pensez-vous que le projet a atteint ces objectifs ?

- 1 oui
- 2 non

Certains des projets du projet de modernisation de la métropole de Constantine sont déjà achevés (tramway, le téléphérique), d'autre en voie d'achèvement (pont géant), d'autres en réalisation (hôtel Marriott) et d'autres en études ;

13. êtes-vous satisfait de ces réalisations ?

- 1 oui
- 2 non

14. étiez-vous impliqué dans l'élaboration de la stratégie de ce projet ?

- 1 oui
- 2 non

15. si oui, comment ?

- 1 information
- 2 co-conception
- 3 partenariat
- 4 consultation
- 5 autre

16. êtes-vous disposé à être impliqué ?

- 1 oui
- 2 non

17. si oui, comment souhaitez-vous être impliqué ?

- 1 consultation
- 2 partenariat, co-conception
- 3 autre

18. à votre avis, quelle est la meilleure manière de vous impliquer ?

.....
.....
.....

19. donnez votre avis sur le projet de modernisation de la métropole de Constantine

.....
.....
.....

Annexe N°6 : DICTIONNAIRE MACTOR2 (LIPSOR) et formules de calculs

Fiche acteurs : C'est un tableau qui est utilisé pour représenter les finalités de chaque acteur, ses objectifs, ses contraintes et moyens d'action. Il se présente sous la forme d'un tableau carré, comportant autant de lignes et de colonnes qu'il y a d'acteurs. Dans les cases diagonales du tableau, on trouve une véritable carte d'identité de l'acteur : ses finalités, objectifs, projets en développement et en maturation (préférences), ses motivations, contraintes et moyens d'action internes (cohérence), son comportement stratégique passé (attitude). On pourra se servir utilement de la méthode des arbres de pertinence pour organiser la réflexion et recenser les projets possibles (pertinents) pour chaque acteur

Une fiche acteur peut être composée de plusieurs onglets : Définition, Buts & Objectifs, Forces, Faiblesses et Interview.

La valence : c'est à dire le signe (positif, négatif, au point zéro, ou ambivalent) qui indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif.

L'intensité est le degré de priorité de l'objectif pour l'acteur

Influence directe et influence indirecte : L'influence qu'un acteur A exerce sur un acteur B est appelée influence directe. S'il exerce cette influence sur un acteur C qui lui-même influe sur l'acteur B, il s'agira d'une influence indirecte.

Sachant que si un acteur A exerce une influence sur un acteur B celle-ci est appelée influence directe, alors que si ce même acteur A exerce une influence sur un acteur C et que ce dernier influence à son tour B alors l'influence de A sur B est appelée influence indirecte en utilisant l'acteur C comme relais.

le calcul est fait comme suit :

$$(MIDI)_{ij} = (MID)_{ij} + \sum_k \text{Min} ((MID)_{ik}, (MID)_{kj}), \text{ tel que :}$$

"(MID)_{ij}" exprime l'influence directe que l'acteur _i exerce sur l'acteur _j et " $\sum_k \text{Min} ((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$ " représente la somme de toutes les influences indirectes que l'acteur _i exerce sur l'acteur _j et qui transitent par un acteur relais _k (Ibid.).³

² Références : Module d'aide dans le logiciel Mactor, DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G. (2007). Les formules de calcul sont la propriété de (LIPSOR).

³ Pour une meilleure compréhension de la méthode de calcul, voir la synthèse du cours PRS201, de Michel Godet téléchargeable sur le site : https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAAhUKewjz2siFmKnHAhUF1RQKHbm0DXk&url=http%3A%2F%2Fwww.laprospetive.fr%2Fdyn%2Ffrancais%2Fcourses_cnam%2Fsynthese-prs201.pdf&ei=XDHOVfO8IIWqU7nptsgH&usg=AFQjCNH20Mf5qqQGJO38PouecJOVJa-Z0g&bvm=bv.99804247,d.d24

- **Exemples de calcul :**

- $MIDI_{\text{citoyen, privé}} = MID_{\text{citoyen, privé}} + \sum_k \text{Min}((MID)_{\text{citoyen, k}}, (MID)_{k, \text{privé}})$

$$MIDI_{\text{citoyen, privé}} = 0 + \sum (1, 1, 1) \rightarrow \mathbf{MIDI_{\text{citoyen, privé}} = 3}$$

- $MIDI_{\text{prof, direction}} = MID_{\text{prof, direction}} + \sum_k \text{Min}((MID)_{\text{prof, k}}, (MID)_{k, \text{direction}})$

$$MIDI_{\text{prof, direction}} = 2 + \sum_k \text{Min}(2, 2) \rightarrow \mathbf{MIDI_{\text{prof, direction}} = 6}$$

Ensuite, nous pouvons calculer l'influence directe et indirecte nette de chaque acteur appelée aussi indicateur d'influence I_i par la formule suivante (sans tenir compte de l'influence indirecte qu'il peut avoir sur lui-même⁴) :

$$I_i = \sum_{k \neq i} (MIDI)_{ik}$$

Et la dépendance directe et indirecte nette de l'acteur appelée aussi indicateur de dépendance D_i par la formule suivante (sans tenir compte de l'influence indirecte qu'il peut avoir sur lui-même⁵) :

$$D_i = \sum_{k \neq i} (MIDI)_{ki}$$

- **exemples de calcul :**

- $I_{\text{Ex wali}} = \sum_{k \neq \text{Ex wali}} (MIDI)_{\text{Ex wali, k}} \rightarrow \mathbf{I = 4+4+5+6+6 = 25}$

- $I_{\text{Citoyen}} = \sum_{k \neq \text{Citoyen}} (MIDI)_{\text{Citoyen, k}} \rightarrow \mathbf{I = 2+2+3+3+3 = 13}$

La Matrice des positions valuées Acteurs X Objectifs (2MAO) décrit pour chaque acteur à la fois sa valence sur chacun des objectifs (favorable, opposé, neutre ou indifférent) et sa hiérarchie des objectifs (Module d'aide dans le logiciel Mactor).

Le plan des influences et dépendances fournit une représentation graphique du positionnement des acteurs en fonction de leurs influences et dépendances directes et indirectes nettes (I_i et D_i). Ce positionnement est automatiquement calculé par le logiciel Mactor

La balance nette des influences directes et indirectes mesure pour chaque couple d'acteurs le différentiel des influences directes et indirectes. En effet, chaque acteur exerce (reçoit) des influences directes et indirectes d'ordre 2 sur (de) chaque autre acteur. La balance nette des influences va indiquer pour chaque couple d'acteurs le surplus d'influence exercée ou reçue. Lorsque la balance est positive (signe +), l'acteur i (sur les lignes de la matrice BN) exerce plus d'influences directes et indirectes sur l'acteur j (sur les colonnes de la matrice BN) qu'il n'en reçoit de cet acteur. Il est en situation inverse lorsque la balance est négative (signe -). On calcule ensuite pour chaque acteur le différentiel total des influences directes et indirectes en sommant les balances nettes de ses influences sur les autres acteurs.

Nous utilisant la formule suivante : $(BN)_{ij} = (MIDI)_{ij} - (MIDI)_{ji}$ ensuite pour chaque acteur le différentiel total des influences directes et indirectes en sommant les balances nettes de ses influences sur les autres acteurs.

La matrice des positions simples (1MAO) décrit la valence de chaque acteur sur chaque objectif (favorable, opposé, neutre ou indifférent). Cette matrice, élaborée au cours de la phase 3 de la méthode Mactor, ne fait pas partie du jeu des données initiales saisies dans le fichier

⁴ Module d'aide dans le Logiciel Mactor

⁵ Ibid.

d'entrée. Le logiciel Mactor la recalcule à partir de 2MAO (Module d'aide dans le Logiciel Mactor).

Rapport de force : un scalaire qui détermine le rapport de force de chaque acteur en tenant compte de son influence et de sa dépendance directes est calculé, ainsi, plus ce scalaire est élevé, plus l'acteur est en position de force.

Il est calculé en utilisant la formule suivante :

$$R_i = (I_i - (MIDI)_{ii}) / S \times (I_i / (I_i + D_i))$$

$$\text{Avec } S = \sum_i I_i = \sum_i D_i$$

R_i prend en compte la marge de manœuvre ($I_i - (MIDI)_{ii}$) de l'acteur i , c'est à dire son influence directe et indirecte nette (I_i) diminuée de sa rétroaction ($(MIDI)_{ii}$). La marge de manœuvre relative ($(I_i - (MIDI)_{ii}) / S$) de l'acteur i est ensuite déflatée par le coefficient $I_i / (I_i + D_i)$ qui varie de 0 à 1 et qui permet d'intégrer la dépendance de cet acteur. L'indicateur R_i est normé par rapport à 1 : un acteur ayant un rapport de force normé supérieur à 1 a donc un rapport de force supérieur à la moyenne : $R_i^* = n \times (R_i / \sum_k R_k)$

Avec n = nombre d'acteurs.

R_i^* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de ses influences et dépendances directes et indirectes et de sa rétroaction.

La balces des rapports de Forces

Le « poids des acteurs » se présente sous forme de balance où l'on voit apparaître d'un côté les acteurs pour, de l'autre les acteurs contre.

La matrice des convergences simples d'objectifs entre acteurs est calculée par la formule suivante :

$$\text{Si } ((1MAO)_{ik} \times (1MAO)_{jk}) > 0,$$

$$\text{alors } (1CAA)_{ij} = 1/2 \times (1/2(1MAO)_{ik}^{1/2} + 1/2(1MAO)_{jk}^{1/2})$$

$$\text{sinon } (1CAA)_{ij} = 0$$

Le plan de convergences entre acteurs positionne les acteurs sur un mapping en fonction de leurs convergences (données dans les matrices 1CAA, 2CAA et 3CAA) : plus les acteurs sont proches entre eux (par rapport à l'axe 1, le plus explicatif), plus l'intensité de leur convergence est importante. Ce plan est utilisé pour construire le graphe des convergences entre acteurs.

Les graphes de convergences entre acteurs positionnent les acteurs sur un mapping en fonction de leurs convergences (données dans les matrices 1CAA, 2CAA et 3CAA) : plus les acteurs sont proches entre eux (par rapport à l'axe 1, le plus explicatif), plus l'intensité de leur convergence est importante.

La Matrice des divergences simples se calcule de la façon suivante :

$$\text{Si } ((1MAO)_{ik} \times (1MAO)_{jk}) < 0,$$

$$\text{alors } (1DAA)_{ij} = 1/2 \times (|(1MAO)_{ik}| + |(1MAO)_{jk}|)$$

$$\text{sinon } (1DAA)_{ij} = 0$$

Le plan de divergences entre acteurs positionne les acteurs sur un mapping en fonction de leurs divergences évaluées (données dans la Matrice 2DAA) : plus les acteurs sont éloignés les uns des autres (par rapport à l'axe 1, le plus explicatif), plus l'intensité de leurs divergences est importante.

Les graphes de divergences permettent de visualiser simplement les relations de divergences entre les acteurs.

La Matrice des positions valuées Acteurs x Objectifs (2MAO) décrit, pour chaque acteur, à la fois sa valence sur chacun des objectifs (favorable, opposé, neutre ou indifférent) et sa hiérarchie des objectifs

Cette Matrice valuée des convergences se calcule de la façon suivante :

$$\begin{aligned} &\text{Si } ((2MAO)_{ik} \times (2MAO)_{jk}) > 0, \\ &\text{alors } (2CAA)_{ij} = 1/2 \times (|(2MAO)_{ik}| + |(2MAO)_{jk}|) \\ &\text{sinon } (2CAA)_{ij} = 0 \end{aligned}$$

Le degré de convergences associé aux positions valuées :

$$2C = (\sum_{ij} (2CAA)_{ij}) / (\sum_{ij} (2CAA)_{ij} + \sum_{ij} (2DAA)_{ij}) \times 100$$

La Matrice des positions valuées pondérées par les rapports de force (3MAO) décrit le positionnement de chaque acteur sur chaque objectif en tenant compte à la fois de sa valence sur chaque objectif, de sa hiérarchie des objectifs et des rapports de force entre acteurs (Module d'aide dans le Logiciel Mactor).

La Matrice valuée pondérée des convergences se calcule de la façon suivante :

$$\begin{aligned} &\text{Si } ((3MAO)_{ik} \times (3MAO)_{jk}) > 0, \\ &\text{alors } (3CAA)_{ij} = 1/2 \times (|(3MAO)_{ik}| + |(3MAO)_{jk}|) \\ &\text{sinon } (3CAA)_{ij} = 0 \end{aligned}$$

Le degré de convergences associé aux positions valuées et pondérées :

$$3C = (\sum_{ij} (3CAA)_{ij}) / (\sum_{ij} (3CAA)_{ij} + \sum_{ij} (3DAA)_{ij}) \times 100$$

La Matrice valuée pondérée des convergences ou Convergences valuées pondérées Acteurs X Acteurs (3CAA) est associée à la Matrice des positions valuées pondérées Acteurs X Objectifs (3MAO). Elle identifie pour chaque couple d'acteurs l'intensité moyenne des convergences lorsque les deux acteurs ont la même position (favorable ou opposée). Les chiffres de cette Matrice mesurent l'intensité de ces alliances intégrant par couple d'acteurs leurs hiérarchies (préférences) des objectifs et leurs rapports de force.

L'Ambivalence : Deux acteurs peuvent avoir entre eux des positions convergentes sur certains objectifs et divergentes sur d'autres objectifs. Leur position est alors ambivalente. S'ils veulent s'allier, ils devront travailler sur les objectifs qui les rassemblent et mettre de côté les objectifs qui les séparent. L'ambivalence des acteurs est construite à travers trois indicateurs d'équilibre utilisant respectivement leurs positions simples, valuées, puis valuées et pondérées.

Le graphe des distances nettes entre acteurs effectue un bilan sur la position relative des acteurs.

Le graphe des distances nettes entre objectifs permet de repérer les objectifs sur lesquels les acteurs sont positionnés de la même façon (en accord ou en désaccord). Plus les objectifs ont des liens importants, plus la position des acteurs convergents sur ces objectifs.

Le plan des distances nettes entre acteurs effectue un bilan sur les relations de convergence et de divergence entre acteurs.

Le plan des distances nettes entre objectifs permet de repérer les objectifs sur lesquels les acteurs sont positionnés de la même façon (en accord ou en désaccord). Ce plan sert à isoler des groupes d'objectifs sur lesquels les acteurs sont en forte convergence (lorsque les objectifs sont proches) ou en forte divergence (lorsque les objectifs sont éloignés).

Annexe N°7 : RAPPORTS DE REEVALUATION ET PV DE LA COMMISSION DE LA WILAYA

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Commission des marches de la wilaya de de Constantine

Séance du 30/09/2015

76/15

Projet de marché

Autorisation programme

- Intitulé: **Amélioration urbaine 1^{ère} partie**
- N° d'inscription : **NK5-721-2-225-125-14-16 du 29/09/2013**
- Montant : **62 000 000,00 DA**

Indications sur le projet de marche

- Objet: **Travaux de VRD d'amélioration urbaine**
- Lot: **Assainissement de la cite EL BERDA à Constantine**
- Parties contractantes : **Monsieur le DUAC de Constantine/Entreprise SARL SCTM**
- Mode de passation : **Appel d'offres nationales restreint**
- Montant : **46 216 032,78 DA en TTC**
- Délais d'exécution : **07 mois**

Indications sur l'avis d'appel d'offres

- Date de publication : **02/03/2014**
- Nature de l'appel d'offres : **appel d'offres national restreint**
- Supports publicitaires : **AN NASR et L'INDEX**
- Durée de préparation des offres : **15 jours**
- Date limite de dépôt des offres : **16/03/2014**
- Durée de validité des offres : **15 jours + 03 mois**

Indications sur la commission d'ouverture des offres techniques et financières

- Date de réunion : **16/03/2014**
- Nombre de plis reçus : **11**
- Nombre de plis écartés : **00**

Indications sur la commission d'évaluation des offres techniques financières

- Date de réunion : **16/06/2014**
- Nombre de plis reçus : **11**
- Nombre de plis écartés : **06 (note éliminatoire inférieure à 30 points)**

Attribution provisoire

Publication de l'attribution provisoire : **09/07/2014**
Recours : **aucun**

Examen du cahier des charges

Cahier des charges visé sous le n° 93/2013 en date du 28/11/2013

Critères de choix retenus

Moins disant parmi les prés qualifiés techniquement

Observations

- 1) Les dates d'insertion des appels d'offres n'apparaissent pas sur les coupons joints au dossier
- 2) Le cahier des charges est divisé en Zone 1 et Zone 2, le marché quant à lui, concerne quelle zone? A expliquer sur le rapport de présentation.
- 3) Le rapport de présentation mentionne 11 soumissionnaires qui ont déposé leurs offres, or le PV d'ouverture des plis avance quant à lui 20 offres. A mettre en concordance
- 4) Le présent projet a été étudié par la commission lors de la séance du 11/03/2015 (rapporteur DEP) et a été retiré par lettre n° 2864 en date du 30/07/2015. à expliquer
- 5) Renouveler les mises à jour CNAS et CACOBATPH

- 6) Renouveler l'extrait de rôles
- 7) Sur le PV dévaluation des offres 01 agent a été cité comme membre alors qu'il ne figurait pas sur la décision modificative n° 842 de monsieur le wali de Constantine
- 8) Manque la fiche technique détaillée du soumissionnaire retenu
- 9) Manque l'originale de l'offre financière de la SARL SCTM
- 10) Manque la signature du maitre de l'œuvre ou supprimer la place qui lui est réservée
- 11) Dater le projet de marché

Avis du rapporteur

Ajournement

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme et de la ville
Direction des Equipements Publics de la

وزارة السكن و العمران و المدينة
مديرية التجهيزات العمومية لولاية قسنطينة

Wilaya de Constantine

Rapport de présentation

- N° et intitulé d'opération: **N.K.5.752.6.262.125.13.03.**
- **ETUDE SUIVI REHABILITATION AMENAGEMENT ET EQUIPEMENT DE LA MEDERSSA EN MUSEE DES GARNDES FIGURES HISTORIQUES DE CONSTANTINE.**
- Projet de marché: **REHABILITATION AMENAGEMENT ET EQUIPEMENT DE LA MEDERSSA EN MUSEE DES GARNDES FIGURES HISTORIQUES.**
-Montant en TTC : **233.069.711,42** DA.
-Délai : 08 Mois.

Dans le cadre des festivités « CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE ARABE » la wilaya de Constantine a bénéficié d'une opération pour la **réhabilitation aménagement et équipement de la medersa en musée des grandes figures historiques de Constantine**.

Le présent rapport a pour objet de soumettre pour la 01 ère fois , et pour examen et avis de messieurs les membres de la commission des marchés publics de la wilaya de Constantine, le projet de marché passé avec l'entreprise BENSAAD ALI, pour la réalisation du projet cité ci-dessus.

Le présent marché est conclu suivant les dispositions des articles 07 et 43 du décret présidentiel 10/236 du 07/10/2010 modifié et complété portant réglementation des marchés de l'opérateur public et suivant la réquisition N° 43 du 19/02/2015 de Monsieur le wali de la Wilaya de Constantine relative au démarrage des travaux du dit projet.

Le recours à ce mode de passation exceptionnel est motivé par l'urgence de cette opération afin de livrer l'équipement dans des délais courts afin de servir aux festivités de constantine Capitale de la Culture Arabe, cette échéance ne peut s'accommoder avec les délais de l'A.A.O.

Le montant total de l'offre de cette entreprise s'élève à **233.069.711,42** DA en TTC, et un délai de 08 (Huit) mois à compter de la date de notification de l'ODS N° 01de démarrage des travaux.

En conséquence et compte tenu de ce qui précédé, j'ai l'honneur de proposer à messieurs les membres de la commission des marchés de bien vouloir accorder un avis favorable à ce projet de marché.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
WILAYA DE CONSTANTINE
COMMISSION DES MARCHES DE LA WILAYA DE CONSTANTINE
SEANCE DU: 25/10/2015

158/15

DPSB/2015

PROJET DE MARCHÉ**AUTORISATION DE PROGRAMME**

- **Intitulé: ETUDE, SUIVI ET RESTAURATION DE LA PARTIE BASSE DE LA SOUIKA AVEC SES JARDINS.**
- **Numéro et date: N.K.5.752.6.262.125.13.18**
- **Montant : 1.224.000.000,00**
- **Echéancier de réalisation(démarrage,achèvement): /**

INDICATIONS SUR LE PROJET DE MARCHÉ

- **OBJET: ETUDE ET SUIVI DES TRAVAUX DE LA RECONSTRUCTION DE LA PARTIE BASSE DE LA SOUIKA AVEC SES JARDINS; LOT 01**
- **Parties contractantes: Mr: le Wali de la Wilaya de Constantine, représenté par Mr: TLILI FOUGHALI Directeur de la Culture de la Wilaya de Constantine, et le groupement BET KRIBECHE Jennie Fatima -Zohra /BET VIVES Santiago représenté par son chef de file Madame KRIBECHE Jennie Fatima-Zohra.**
- **Mode de passation : Gré à gré simple.**
- **Montant (en dinars): 41.458.000,00 DA en T.T.C**
- **Délais d'exécution : Quarante Quatre (44) Mois, répartie entre les études et le suivi.**
- **Mode de règlement: le paiement des honoraires dus au bureau d'études au titre des missions qui lui sont confiées, s'effectuera sur présentation des situations mensuelles en TTC par le bureau d'étude.**

CRITERES DE CHOIX RETENUS

Le présent marché est passé de gré à gré simple conformément aux articles 07,27 et 43 du décret présidentiel N°10/236 du 07/10/2010 modifié et complété portant réglementation des marchés publics et en application de la réquisition de Mr: le Wali de la Wilaya de Constantine N°60 du 14/04/2014 et le rectificatif N°335 DU 10/11/2014.

ANOMALIES RELEVÉES

- ❖ Ce projet de marché a été ajourné lors de la séance du 20/05/2015 pour les motifs suivants :
 - ✓ Manque la décision de financement de l'opération..... **Réserve Levée**
 - ✓ Manque la Réquisition de Mr le Wali..... **Réserve Levée**
- **LE PROJET DE MARCHÉ:**
 - ✓ Mentionner le délai et le montant de la mission d'étude et la mission suivi sur la lettre de soumission. **Réserve non Levée**
 - ✓ Présenter l'original de déclaration de probité et à souscrire du BET étranger **Réserve non Levée**
 - ✓ Reprendre la déclaration de probité conformément au modèle réglementaire (NB : En cas de groupement..) **Réserve non Levée**
 - ✓ **P:12 article 02-01:** ressortir le montant de la mission d'étude et suivi..... **Réserve non Levée**
 - ✓ Corriger le montant..... **Réserve non Levée**
 - ✓ **P:12 article 02-02:** corriger le montant en chiffres des honoraires pour la mission de suivi confiées au BET KRIBECHE Jennie Fatima Zohra qui est de 15.960.000,00 DA en TTC et non pas de 15.950.000,00DA en TTC..... **Réserve non Levée**
 - ✓ Prévoir un article pour le cas ou le suivi ira au delà de (38) mois prévus sur le projet de marché et la partie qui assurera son financement **Réserve non Levée**
 - ✓ ajouter un article portant référence à la maîtrise d'ouvrage déléguée assurée par "L'O.G.E.B.C"..... **Réserve non Levée**

✓	p:18 article 20 et 21: il ya une contradiction entre délai de garantie concernant les prestations de suivi et control technique (six 06 mois) et la réception provisoire(douze 12 mois).....	Réserve non Levée
✓	Maintenir le délai de 12 mois car le délai de 06 mois est trop court.....	Réserve non Levée
✓	le CCAG,CPC,CPS doivent être datés et signés avec le cachet.....	Réserve non Levée
✓	P:16 article 13: sous-traitance	
	- Conformément à l'article 109 du décret présidentiel N°10/236 du 07/10/2010 modifie et compléter portant réglementation des marché publics Ajouter " le montant de la part transférable doit être diminué du montant des prestations à sous traiter localement".....	Réserve non Levée
	P:32 ANNEXE 02:	
✓	Corriger le délais de la mission 1,2 et 3 par jours (60,30et 60 jours).....	Réserve non Levée
	P:37 ANNEXE 04:	
✓	les honoraires de la mission suivi et contrôle des travaux sur le marché ne correspondent pas à celle du PV de négociation des prix.....	Réserve non Levée
✓	Revoir le cout global en DA des honoraires de la mission suivi et contrôle des travaux pour chaque catégorie du personnel.....	Réserve non Levée
	➤ DOSSIER ADMINISTRATIF:	
	- Manque l'agrément du BET étranger délivré par l'ordre des architectes (CNOA) en cours de validité	Réserve non Levée
	- Renouveler l'attestation de mise à jour CASNOS	Réserve non Levée
✓	Manque les pièces suivantes:	
	- La mise à jour de l'ordre des architectes.....	Réserve non Levée
	- Présenter la listes des personnes dédiés au projet (poindre la déclaration des salariés visés par la CNAS +diplôme).....	Réserve non Levée
	- La mise à jour: CNAS	Réserve non Levée
	-Le numéro d'identification fiscal (NIF).....	Réserve non Levée
✓	Manque le protocole d'accord du groupement.....	Réserve Levée
✓	Présenter un document officiel qui désigne MADAME KRIBECHE JENNIE FATIMA-ZOHRA chef de file (signataire du marché).....	Réserve Levée
	Nouvelles Réserves:	
	- Faire dater et signer le CCAG , le CPC et les sous-détail de l'annexe N°03 du marché.	

AVIS DU RAPPORTEUR

Ajournement

AVIS DE LA COMMISSION DES MARCHES



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Habitat de l'Urbanisme et de la Ville

Wilaya de Constantine

Direction d'Urbanisme, de l'Architecture et de la
Construction

N° B. S. S. /D.U.A.C/S.A.M/2015

وزارة السكن والعمران و المدينة

ولاية قسنطينة

مديرية التعمير والهندسة

المعمارية والبناء

الرقم/م.ت.ه.م.ب/م.ا.و/ 2015

LE DIRECTEUR

A

MONSIEUR LE PRESIDENT DU COMITE DES MARCHES PUBLICS
DE LA WILAYA DE CONSTANTINE

Rapport complémentaire

Objet : Avenant de clôture (en diminution) relatif à la réalisation des travaux des VRD des 1100 logts Zouaghi tranche 02 AIN EL BEY CONSTA NTINE.

LOT : Aménagement extérieur et assainissement.

ETP : ZOUAGHI CHOUKRI.

Suite aux réserves émises par la commission des marchés publics de la wilaya de Constantine, lors de sa séance du 29/07/2015, j'ai l'honneur de porter à votre connaissance les éclaircissements suivants :

Concernant les réserves N° 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13,14 :

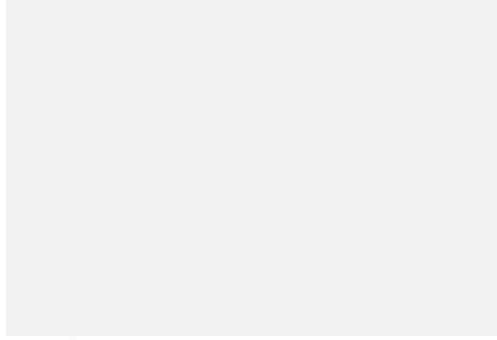
Il Ya lieu de vous informer que l'avenant de clôture a déjà fait l'objet d'un premier visa du - comité des marchés public sous le N°356/2013 en date du 06/10/2013 est engagé au niveau du contrôleur financier sous le N°1233/c en date du 28/11/2013, et lors des paiements le trésorier de la wilaya à fait un rejet de la situation cadre avenant de clôture pour le motif que des quantités de l'article 11 (lot :aménagement extérieur) et l'article 03 (lot :assainissement extérieur) ont été désengagés dans le cadre de l'avenant de clôture alors qui sont déjà réalisé et payé , de ce fait un nouveau avenant de clôture a été introduit pour correction d'erreur est à reçu le visa du comité des marchés sous le N°478/2014 en date du 18/02/2015(ci-joint copie d'avenant et l'avis du rapporteur) ;ce dit avenant à fait l'objet d'un rejet par le contrôleur financier en date du 23/04/2015 pour motif double emploi vu que le premier avenant visé sous le N°356/2013 n'a pas été désengager, je vous informe d'autre part que le solde de l'opération ne nous a pas permis de le désengagé jusqu'à l'obtention de la réévaluation de l'opération en date du 20/07/2015 .

*d'où ce retard pour l'introduction de l'avenant au niveau de comité des marchés public. -

En conclusion c'est un avenant de clôture qu'a déjà reçu le visa du comité des marchés sous - le N°478/2014 en date du 18/02/2015 et c'est une demande de renouvellement de visa du même avenant de clôture.

Compte tenu de ce qui précède, nous proposons à Monsieur le Président de la Commission des Marché Publics de la Wilaya de Constantine de bien vouloir revêtir de son visa, le projet d'avenant ci-joint.

Constantine le 23.03.2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Habitat de l'Urbanisme et de la Ville

Wilaya de Constantine

Direction d'Urbanisme, de l'Architecture et de la Construction

وزارة السكن والعمران و المدينة

ولاية قسنطينة

مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

N° 2015/D.U.A.C/S.A.M/2015

الرقم.....م.ت.هـ.م.ب/م.ا.و/ 2015

Rapport De Présentation

Suite à la demande de retrait du marché en date du 30/07/2015 sous N°2864/DUAC/SAM/2015 pour motif le visa va être caduc après la levée des réserves en date du 08/06/2015 (voir le PV de levée des réserves ci-joint), le présent rapport a pour objet de soumettre à la Commission des Marchés Publics de la Wilaya de Constantine, le projet de Marché relatif à la réalisation des travaux de VRD d'amélioration urbaine du site : cité EL BARDA commune et wilaya de Constantine, lot : ASSAINISSEMENT conclu avec l'ETP :SARL SCTM, afin de procéder à l'exécution de cette opération un cahier des chargés élaboré et à été visé par la commission des marchés publics de la wilaya en date du : 28/11/2013 sous le N° 93/2013 pour le quel un avis d'appel d'offres national restreint, à été lance sur les quotidiens nationaux :

-ANNASR en arabe en date du : **02/03/2014**.

-L'index en français en date du : **06/03/2014**.

-date limite de dépôt des d'offres le : **16/03/2014**

- date d'ouvertures des plis le : **16/03/2014** l'heure **11h00**.

- date d'évaluation le : **16/06/2014** l'heure **09h00**.

La commission a décidé ce qui suit :

Opération : réalisation des travaux de d'amélioration urbaine du site : cité EL BARDA commune et wilaya de Constantine, lot : ASSAINISSEMENT

Observation : note éliminatoire : 30 points.

LA ZONE 01 :entreprise

-Entreprises prequalifies techniquement:

- SARL SCTM : 47.39 points, délai de réalisation 07 mois.
- ETP YAICHE BOUBAKER note obtenue : 30.66 points, délai de réalisation 30 mois.
- ETP LATIFI FARID note obtenue : 41.57 points, délai de réalisation 14 mois.
- ETP BOUHLIES FAROUK note obtenue 35.57 points, délai de réalisation 14 mois.
- ETP BOUBERTEKHE ASSIA note obtenue 35.77 points, délai de réalisation 18 mois.

Entreprises disqualifies techniquement :

- ETP BOUZIDI AZZOUZ note obtenue 22.55 points, délai de réalisation 09 mois.
- ETP AIMER BELKACEM note obtenue 21.82 points, délai de réalisation 14 mois
- EURL LIFTE LAMSAH note obtenue 29.09 points, délai de réalisation 11 mois ,et 15 jours.
- ETP BENLAKHDAR MOSTAFA note obtenue 28.33 points, délai de réalisation 15 mois
- ETP BENMOKHBI DJAMEL note obtenue 22 points, délai de réalisation 20 mois
- ETP BENGUADOUAR LAKHDDAR note obtenue 23.5 points, délai de réalisation 05 mois

Opération : réalisation des travaux de VRD d'amélioration urbaine du site : cité EL BARDA commune et wilaya de Constantine, lot : ASSAINISSEMENT

N°	E.T.P	Référence professionnelle 20pts	Moyen humaine 10 pts	Moyen Matériel 10 pts	Qualification 20pts	Délai 10 pts	Total	observation
04	BOUZIDI AZZOUZ	00	04	07	06	5.55	22.55	disqualifié
07	SARL SCTM	20	2.25	08	10	7.14	47.39	**pré qualifié**
08	AIMER BELKACEM	00	2.25	08	08	3.57	21.82	**pré qualifié**
09	EURL LIFTE LAMSAH	00	7.74	08	08	4.34	29.09	Disqualifié
11	BENLAKHDAR MOSTAFA	00	07	10	08	3.33	28.33	disqualifie

12	YAICHE BOUBAKER	15	01	10	08	1.66	35.66	**pré qualifié**
13	LATIFI FARID	20	00	10	08	3.57	41.57	**pré qualifié**
16	BENMOKHBI DJAMEL	05	0.5	06	08	2.5	22	disqualifie
17	BOULAHIES FAROUK	10	04	10	08	3.57	35.57	**pré qualifié**
19	BENGUADOUAR LAKHDAR	00	0.5	05	08	10	23.5	disqualifie
20	BOUBERTAKHE ASSIA	15	03	07	08	2.77	35.77	**pré qualifié**

D'après l'analyse des offres techniques et financières la commission a jugé que l'ETP **SARL SCTM** est retenue Vu qu'elle est la moins disante avec le montant : 46.216.032,78 DA /TTC.

Délai : sept (07) mois et la note obtenue selon le rapport d'analyse de l'offre financière suivante :

N°	E.T.P	Délai	Montant proposé en TTC	Montant corrigé en TTC	Notation des offres	observation
07	SARL SCTM	07mois	46.216.032,78	46.216.032,78	47.39	Retenue
12	YAICHE BOUBAKER	30mois	92.145.430,10	92.145.430,10	35.66	
13	LATIFI FARID	14 mois	125.380.390,45	125.380.390,45	41.57	
17	BOULAHIES FAROUK	14 mois	117.453.281,01	117.453.281,01	35.57	
20	BOUBERTAKHE ASSIA	18 mois	107.071.669,67	107.071.669,67	35.77	

En application de l'article 49 alinéa 02 du décret présidentiel n°10/236 du 07 octobre 2010 modifié et complété portant la réglementation des marchés publics, et suite au résultat obtenu un avis d'attribution provisoire a été publié sur les quotidiens nationaux :

-ANNASR en arabe du : **09/07/2014**.

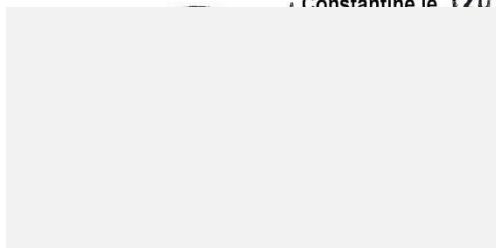
-L'INDEX en français du : **13/07/2014**.

Un délai de 10 jours est accordé aux soumissionnaires pour introduire leurs recours auprès de la commission des marchés publics de la wilaya et de se rapprocher de nos services au plus tard 03 jours pour prendre connaissance des résultats détaillés d'évaluation de leurs offres techniques et financières.

Par ailleurs nous vous informons qu'aucun recours n'a été déposé auprès de la commission des marchés publics de la wilaya.

Compte tenu de ce qui précède nous vous proposons Monsieur le Président de la commission des marchés publics de la wilaya, de bien vouloir revêtir son visa le projet de marché.

Constantine le 24 août 2015



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
WILAYA DE CONSTANTINE
COMMISSION DES MARCHES DE LA WILAYA DE CONSTANTINE
SEANCE DU: 16/09/2015

DPSB/2015

PROJET DE MARCHÉ

392/15

AUTORISATION DE PROGRAMME

- **Intitule: La Réalisation des Travaux de Réhabilitation, Aménagement et Equipement de la Medersa en Musée des Grandes Figures Historiques de Constantine.**
- **Numéro et date: N.K.5.752.6.262.125.13.03** du 09/07/2013
- **Montant :233.069.711,42 DA**
- **Echéancier de réalisation(démarrage,achèvement): Démar: 4ème Trim. 2013, Achève: 4ème Trim. 2014.**

INDICATIONS SUR LE PROJET DE MARCHÉ

- **Objet : La Réalisation des Travaux de Réhabilitation, Aménagement et Equipement de la Medersa en Musée des Grandes Figures Historiques de Constantine.**
- **Parties contractantes: Mr le Wali de Constantine représenté par Mr BENHACINE MOHAMED (D.E.P) de la Wilaya de Constantine, et l'ETB BENSAAID ALI.**
- **Mode de passation : gré à gré simple.**
- **Montant (en dinars): le montant global du marché est arrêté à la somme:**
En chiffre: 233.069.711,42 DA en T.T.C.
En lettre: deux cent trente trois millions soixante neuf mille sept cent onze dinars algérien et quarante deux centimes. Toutes taxes comprises.
- **Délais d'exécution: huit 08 Mois.**
- **Mode de règlement:(marché à prix unitaires): En application des prix du bordereau des prix unitaires (B.P.U) aux quantités réellement exécutées**

CRITERES DE CHOIX RETENUS

(Prix, Qualité, Délais, Garanties techniques et financières, Qualification, Autres)

Le présent marché est passé de gré à gré simple conformément aux articles 07 et 43 alinéa 01 du décret présidentiel N° 10/236 du 07/10/2010 modifié et complété portant réglementation des marchés publics et en application de la réquisition de Mr: le Wali de la Wilaya de Constantine N°43 du 19/02/2015.

ANOMALIES RELEVÉES

- ✓ joindre la copie originale de rapport de présentation et de fiche analytique au dossier.
- ✓ renouveler la réquisition du Mr. le Wali de la Wilaya de Constantine
- **LE MARCHÉ:**
- ✓ **Objet:** Garder le même Intitulé de la décision d'individualisation de l'opération (sur le marché + la fiche analytique).
- ✓ **Mettre le mode de passation sur le rapport de présentation , la fiche analytique et le projet de marché conformément à l'arrêté du Mr LE WALI.(articles 07 et 43 alinéa 02 au lieu de " alinéa 01").**
- ✓ **l'articles 30 (Actualisation des prix) les prix sont toujours actualisable.**
- ✓ **C.P.S, C.P.C signés et non datés.**
- ✓ **Indiquer le Taux de T.V.A (sur la lettre de soumission).**
- ✓ **Corriger l'entête du service contractant (identification des parties contractantes).**
- ✓ **Reprendre la lettre de soumission, la déclaration à souscrire et la lettre de probité conformément aux modèles réglementaires. (N.B: En cas de groupement.....).**
- ✓ **Uniformiser la numérotation du lot N°10-peinture entre le BPU et le DQE.**
- ✓ **Uniformiser la désignation du lot N°10-peinture entre le BPU, le DQE, le récap et le marché.**

- ✓ Corriger les numéros des lots considérés dans (la lettre de soumission, le BPU, le DQE, et la récapitulation générale).
- La discordance entre le Bordereau des Prix Unitaires et le Devis Quantitatif et Estimatif dans les articles suivants :
P24/41 Article 02: BPU c'est par ML et DQE en M²
 - **Lot:06-courant fort-courant faible**
Réf 05 P/29-P 46:F/P sirène : Le prix Unitaire dans le BPU (**29 500 DA**) et dans le DQE (**29 700 DA**).
Réf 10 P/31-P 47: F/P sirène intérieur avec flash :Le prix Unitaire dans le BPU (**10.500 DA**) et dans le DQE (**16.500 DA**).
Réf 06 P/31-P 47:F/P coffret d'alimentation: Le prix Unitaire dans le BPU(**82 600 DA**) et dans le DQE (**82 500 DA**).
Réf 12 P/32-P 46:F/P goulotte DLP+accessoires : Le prix Unitaire dans le BPU (**3 540 DA**) et dans le DQE (**3 740 DA**).
 - Revoir l'ensemble de lot n°06 entre le DQE et le tableau récapitulatif général
- P/46:** Article 5(sirène): montant =737 500 et non pas 742 500 donc le s/ total est 8.437.830 et non pas 8.442.830
- P/47:** Article 10 (sirène intérieur avec flash) : montant =31.500 et non pas 49.500 donc le s/ total est 1.822.278 et non pas 1.840.278
- Article 06 (coffret d'alimentation): montant = 413.000 et non pas 412.500 donc le s/ total est 7.843.500 et non pas 7.843.000
- Article 12 (goulotte dlp + accessoires): montant =2.124.000 et non pas 2.244.000 donc le s/ total est 11.959.210 et non pas 12.079.210
- Donc le s/ total HT = 81.140.778 DA et non pas 81.283.278 DA.
- ❖ De ce fait le montant total du marché en TTC est erroné, il est **232.935.948 DA** et non pas **233.069.711,42 DA**.
- **LE DOSSIER ADMINISTRATIF:** joindre toutes les pièces constitutives du dossier administratifs suivantes:
- L'original du casier judiciaire du cocontractant.
 - Manque la liste de l'équipe chargée de la mission (visée par la CNAS).
 - L'attestation de dépôt légal des comptes sociaux de l'année 2014.
 - Le numéro d'identification fiscale (NIF).
 - Manque copie du statut de l'entreprise.
 - la liste des moyens humains et la déclaration annuelle des salariés visée par CNAS.
 - Les bilans financiers des deux dernières années.
 - présenter le planning de réalisation.

AVIS DU RAPPORTEUR

Ajournement

avis favorable
inservable

AVIS DE LA COMMISSION DES MARCHES

394/15

DPSB/2015

PROJET DE MARCHÉ

AUTORISATION DE PROGRAMME

- Intitule: **ETUDE, SUIVI, REALISATION D'UNE GRANDE SALLE DE SPECTACLE 3000 PLACES CONSTANTINE.**
- Numéro et date d'opération: N.K.5.752.8.262.125.13.02 du 11/05/2015
- Montant :11.000.000 DA

INDICATIONS SUR LE PROJET DE MARCHÉ

- **Objet : Travaux de Raccordement en Gaz Naturel Salle de Spectacle 3000 Places Zénith Cite Zouaghi Ain El-Bey Constantine.**
- **Parties contractantes:** Mr le Wali de Constantine représenté par Mr **BENHACINE MOHAMED (D.E.P)** de la Wilaya de Constantine, et la société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée «SDE/DDCNE» représenté par son directeur; Mr **SALMI NOUREDDINE**.
- **Mode de passation :** gré à gré simple.
- **Montant (en dinars):** le montant global du marché est arrêté à la somme:
En chiffre: 8.447.047,68 DA en T.T.C.
En lettre: huit millions quatre cent quarante sept mille quarante sept dinars algérien et soixante huit centimes. Toutes taxes comprises.
- **Délais d'exécution: six (06) Mois.**
- **Mode de règlement:** le règlement s'effectuera dès que la réception de la facture par virement aux compte du cocontractant facture.

CRITERES DE CHOIX RETENUS

(Prix, Qualité, Délais, Garanties techniques et financières, Qualification, Autres)

Le présent marché est passé de gré à gré simple conformément aux articles 43 alinéa 03 du décret présidentiel N° 10/236 du 07/10/2010 modifié et complété portant réglementation des marchés publics .

ANOMALIES RELEVÉES

- ✓ Manque du dossier administratif du cocontractant.

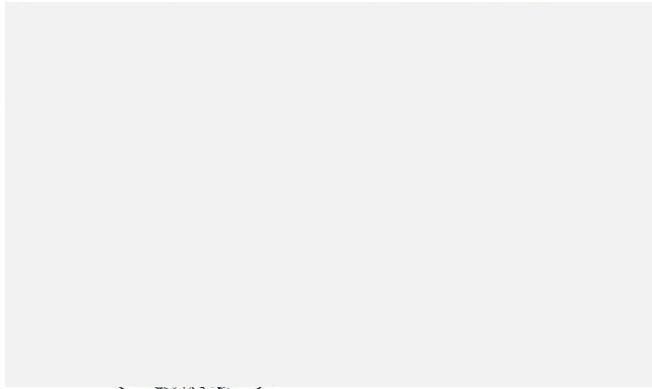
➤ **LE MARCHÉ:**

- ✓ Manque du sommaire
- ✓ Présenter le projet de marché sous forme de document officiel et non pas sous forme de feuilles agrafées.
- ✓ La lettre de soumission, la déclaration à souscrire et la lettre de probité signées et non datées.
- ✓ C.C.A.G, Bordereau des Prix Unitaires, devis quantitatif et estimatif signés et non datés.
- ✓ Reprendre la lettre de soumission, la déclaration à souscrire et la lettre de probité conformément aux modèles réglementaires. (N.B: l'application des sanctions prévus par l'article 216 de l'ordonnance N°66-156 du 08/06/1966 modifié et complétée portant le code pénale non pas l'article 218.).
- ✓ Indiquer le Taux de T.V.A (sur la lettre de soumission).

AVIS DU RAPPORTEUR

FAVORABLE S/RESERVES

AVIS DE LA COMMISSION DES MARCHES



وطني

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
COMMISSION DES MARCHES DE LA WILAYA DE CONSTANTINE

395/15

PROJET DE MARCHE

SEANCE DU 16/09/2015

AUTORISATION DE PROGRAMME

. Intitulé : Travaux de VRD et d'amélioration urbaine - Cité El Berda - Zone 1 pour les entreprises - Commune de Constantine - Wilaya de Constantine.
. Lot : AEP.
. Décision d'inscription : NK5.721.2.225.125.16.33.3 du 01/06/2015.
. Montant : 108.000.000.00 DA.
. Echancier de réalisation : /

INDICATIONS SUR LE PROJET DE MARCHE

. Objet : Travaux de VRD et d'amélioration urbaine - Cité El Berda Zone 1 - Commune de Constantine - Wilaya de Constantine.
. Lot : AEP.
. Parties contractantes : Direction de l'Urbanisme, de l'Architecture et de la Construction de la Wilaya de Constantine / ETP BENGUEDOUAR LAKHDAR.
. Mode de passation : National restreint.
. Montant : 45.899.402.66 DA.
. Délais d'exécution : 04 Mois.
. Mode de règlement : Bordereau à prix unitaires.

INDICATIONS SUR L'APPEL D'OFFRES

. Date de publication : 02/03/2014.
. Nature de l'appel d'offres : National restreint.
. Supports publicitaire : An Nasr, l'Index et le BOMOP.
. Date limite de dépôt des offres : 16/03/2014.
. Délai de préparation des offres : 15 jours.
. Conditions et pièces exigées des candidats :

INDICATIONS SUR LA COMMISSION D'OUVERTURE DES OFFRES TECHNIQUES ET FINANCIERES

. Date de réunion : 16/03/2014.
. Nombre de plis reçus : 18.
. Nombre de plis écartés : 00.

INDICATIONS SUR LA COMMISSION D'EVALUATION DES OFFRES TECHNIQUES ET DES OFFRES FINANCIERES

. Date de la réunion : 03/12/2014.
. Nombre de plis reçus : 10 (Zone 1).
. Nombre de plis écartés : 06 (n'ont pas été pré qualifié techniquement).

L'ATTRIBUTION PROVISOIRE ET RECOURS

. Infructuosité : /.
. Attribution provisoire : 25/12/2014.
. Nombre de recours : Aucun.

EXAMEN DU CAHIER DES CHARGES

. Cahier des charges approuvé le **15/08/2013 sous le n° 94/2013.**

CRITERES DE CHOIX RETENUS

Moins disant

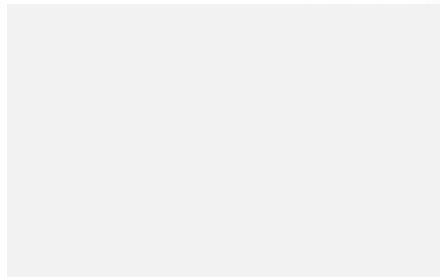
OBSERVATIONS

- 1- Dater la fiche analytique.
- 2- Sur la fiche analytique : II- Procédures de passation et critère de choix, au point 5 : le délai de préparation des offres est de 15 jours et non 21 jours.

- 3- Manque la décision de désignation des membres de la Commission d'évaluation des offres.
- 4- Numéroté les pages du projet de marché.
- 5- Le visa du cahier des charges a expiré le 15/11/2013. Le maître de l'ouvrage a lancé l'appel d'offres sur la base d'un cahier des charges dont le visa a expiré. **(Réserve suspensive)**.
- 6- L'offre financière du soumissionnaire concerne la Zone 2 et non la Zone 1.
- 7- Joindre l'offre financière de la Zone 1.

AVIS DU RAPPORTEUR

Ajournement



WILAYA DE CONSTANTINE
COMMISSION DES MARCHES DE LA WILAYA DE CONSTANTINE
 SEANCE DU : 22/09/2015

403/15

DPSB/2014

PROJET DE MARCHÉ

AUTORISATION DE PROGRAMME

- Intitulé: **Amélioration Urbaine Au Niveau de la Wilaya de Constantine.**
- Numéro et date: N.K.5.721.2.225.125.15.24
- Montant : 750.000.000,00 DA du 01/06/2015
- Echancier de réalisation(démarrage,achèvement): /

INDICATIONS SUR LE PROJET DE MARCHÉ

- **Objet:** Travaux de VRD des 2300 Chalets D'ELGUEMMAS Wilaya De Constantine.
LOT : VOIRIE
- **Parties contractantes:** Mr le ministre de l'habitat de l'urbanisme et de la ville représenté par Mr **MEHDI HABIB** Directeur de l'urbanisme de l'architecture et de la construction de la Wilaya de Constantine, et *E.P.T.P.C (entreprise publique des travaux publics de Constantine)* représenté par son gérant; Mr **BENDAKIR ABEDELBAKI**.
- **Mode de passation :** Gré à gré simple.
- **Montant (en dinars):** 177.619.679 ,11 DA en T.T.C
- **Délais d'exécution :** (09) Mois.
- **Mode de règlement (marché à prix unitaires):** En application des prix du bordereau des prix unitaires (B.P.U) aux quantités réellement exécutées.

CRITERES DE CHOIX RETENUS

Le présent marché est passé de gré à gré simple conformément aux articles 07 et 43 alinéa 02 du décret présidentiel N° 10/236 du 07/10/2010 modifié et complété portant réglementation des marchés publics et en application de la réquisition de Mr: le Wali de la Wilaya de Constantine N° 179 du 05/05/2015.

ANOMALIES RELEVÉES

- Tous les documents du marché doivent porter le nom et le prénom du signataire du marché (Maitre D'ouvrage).
- ✓ **B.P.U et D.Q.E :**
 - II. Corps de chaussée: Article 2.03: BPU→M3
DQE→M2
 Article 2.04: BPU→ M3
DQE→ M2
- **FICHE ANALYTIQUE**
 - Indiquer l'objet du marché.
 - indiquer la formule de pénalité de retard conformément au marché initial.
- **LE MARCHÉ:**
 - Intitulé du marché non conforme à la décision d'individualisation sur le marché (page de garde: il s'agit d' Amélioration Urbaine Au Niveau de la Wilaya de Constantine et non pas des Travaux de VRD des 2300 Chalets D'ELGUEMMAS Wilaya De Constantine).
 - article 03:
 - Supprimer le terme de régularisation il s'agit d'un marché. (c'est un marché)
 - article 11: s'agissant d'un gré à gré, l'ETP ne peut en aucun cas sous-traiter ni une ou plusieurs parties.
 - Faire dater et signer le C.C.A.G et le C.P.C.

- Indiquer le Taux de T.V.A qui 'est de 07%. (sur la lettre de soumission + le C.C.A.G en lettres et en chiffres).

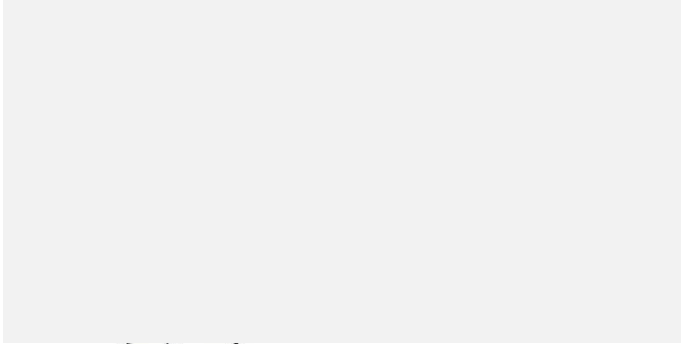
> **LE DOSSIER ADMINISTRATIF:** joindre toutes les pièces constitutives du dossier administratif suivant:

- le casier judiciaire du cocontractant. → (à ne pas fournir à une entreprise publique)
- La mise à jour: CNAS.
- L'originale du registre de commerce.
- Manque la liste de l'équipe chargée de la mission (visée par la CNAS).
- L'attestation de dépôt légal des comptes sociaux de l'année 2014.
- présenter le planning de réalisation.
- la liste des moyens humains et la déclaration annuelle des salariés visée par CNAS.
- Les bilans financiers des deux dernières années

AVIS DU RAPPORTEUR

Favorable S/Réserve

AVIS DE LA COMMISSION DES MARCHES



Séance du 30/09/2015

412/15

Projet de marché

Autorisation programme

- Intitulé: **Amélioration urbaine à travers la wilaya**
- N° d'inscription : **NK5-721-2-225-125-15-24 du 18/11/2006**
- Montant : **750 000 000,00 DA**

Indications sur le projet de marche

- Objet: **Réalisation des travaux de VRD de la cite 2300 chalets à EL GUEMMAS**
- Lot : **aménagement extérieur et réseau d'assainissement**
- Parties contractantes : **Monsieur le DUAC de Constantine/Entreprise SPA SOPT**
- Mode de passation : **gré à gré simple**
- Montant : **401 149 473,50 DA en TTC**
- Délais d'exécution : **09 mois**
- Ordre de service : **n° 05 du 05/05/2015**

Critères de choix retenus

Gré à gré simple en application de la réquisition n° 177 du 05/05/2015

Observations

A. Réserves de fond (suspensives)

- 1) PV de négociation des prix est non conforme au BPU et DQE du marché

B. réserves de forme

- 1) le PV de négociation des prix doit être contresigné par Monsieur le DUAC et le PDG de la SOPT ou joindre la délégation de signature de son représentant
- 2) Manque la fiche technique détaillée de l'entreprise retenue
- 3) Fiche analytique : renseigner la partie réservée à l'imputation budgétaire
- 4) Renouveler les mises à jour CNAS et CACOBATHP
- 5) Renseigner la partie réservée à la qualification sur la déclaration à souscrire
- 6) Parties contractantes : il s'agit de Monsieur le Ministre représenté par Monsieur le DUAC
- 7) Article 07 « domiciliation bancaire » : pour le compte ouvert, il faut choisir entre Bancaire ou CCP

Avis du rapporteur

Ajournement



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
WILAYA DE CONSTANTINE
COMMISSION DES MARCHES DE LA WILAYA DE CONSTANTINE
SEANCE DU : 30/09/2015

4131K

DPSB/2015

PROJET DE MARCHÉ**AUTORISATION DE PROGRAMME**

- **Intitulé:** Amélioration Urbaine Au Niveau de la Wilaya de Constantine.
- **Numéro et date:** N.K.5.721.2.225.125.15.24
- **Montant :** 750.000.000,00 DA du 03/06/2015
- **Echéancier de réalisation**(démarrage,achèvement): /

INDICATIONS SUR LE PROJET DE MARCHÉ

- **Objet:** Travaux de VRD des 2300 Chalets D'ELGUEMMAS Wilaya De Constantine.
LOT : ECLAIRAGE PUBLIC.
- **Parties contractantes:** Mr le Wali de la wilaya Constantine représenté par Mr **MEHDI HABIB** Directeur de l'urbanisme de l'architecture et de la construction de la Wilaya de Constantine, et la société polyvalente des travaux de Constantine (**S.O.P.T CONSTANTINE**) représenté par son gérant; Mr **SAMI ABDELKARIM**.
- **Mode de passation :** Gré à gré simple.
- **Montant** (en dinars): **82.303.330,00 DA en T.T.C**
- **Délais d'exécution :** **(09) Mois.**
- **Mode de règlement (marché à prix unitaires):** En application des prix du bordereau des prix unitaires (B.P.U) aux quantités réellement exécutées.

CRITERES DE CHOIX RETENUS

Le présent marché est passé de gré à gré simple conformément aux articles 07 et 43 alinéa 02 du décret présidentiel N° 10/236 du 07/10/2010 modifié et complété portant réglementation des marchés publics et en application de la réquisition de Mr: le Wali de la Wilaya de Constantine N° 178 du 05/05/2015.

ANOMALIES RELEVÉES

- ✓ **B.P.U et D.Q.E :**
 - Le montant total HT du **DQE** est erroné il est de **76.919.000,00 DA** et non pas **76.919.200,00 DA** (à corriger).
- **FICHE ANALYTIQUE**
 - Corriger le montant global du marché et le montant de la **TVA** en chiffres sur la fiche analytique; le marché et la récapitulation générale:
il est de **76.919.000,00 DA/ HT, TVA = 5.384.330 DA**
au lieu de **76.919.200,00 DA HT, TVA = 5.381.300,00 DA**
 - indiquer la formule de pénalité de retard conformément au marché initial.
- **LE MARCHÉ:**
 - Intitulé du marché non conforme à la décision d'individualisation sur le marché (page de garde: il s'agit d' Amélioration Urbaine Au Niveau de la Wilaya de Constantine et non pas de réalisation des Travaux de **VRD** des 2300 Chalets **D'ELGUEMMAS** Wilaya De Constantine).
 - Indiquer le Taux de **T.V.A** qui 'est de **07%**. (sur la **lettre de soumission** + le **C.C.A.G** en lettres et en chiffres).
- **LE DOSSIER ADMINISTRATIF:** Joindre toutes les pièces constitutives du dossier administratif suivantes:
 - l'attestation de mise à jour **CASNOS**.
 - L'originale du registre de commerce visé par le **CNRC**.
 - L'original du casier judiciaire du cocontractant.
 - Manque la liste de l'équipe chargée de la mission (visée par la **CNAS**).
 - L'attestation de dépôt légal des comptes sociaux de l'année 2014.
 - présenter le planning de réalisation.

- la liste des moyens humains et la déclaration annuelle des salariés visée par CNAS.
- ✓ Actualiser les pièces suivantes:
- les attestations de mise à jour CNAS et CACOBATH.

AVIS DU RAPPORTEUR

Favorable S/Réserve

AVIS DE LA COMMISSION DES MARCHES

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 MINISTERE DE LA CULTURE
 DIRECTION DE LA CULTURE DE LA WILAYA DE CONSTANTINE

FICHE ANALYTIQUE POUR PROJET DE MARCHÉ

- ✓ **Service contractant** : Le WALI de la Wilaya de Constantine, agissant au nom de l'Etat, représenté par le Directeur de la Culture Monsieur FOUGHALI TLILI de la Wilaya de CONSTANTINE désigné : « **Maitre de l'ouvrage** »
- ✓ **Service co-contractant** :

Groupement :

N°	Membres du groupement	Nationalité
01	BET/Entreprise d'étude et réalisation BENLOUNES Omar	Algérienne
02	BET/ROCA-GUITART SLP	Espagnole
Le BET/ Entreprise d'étude et réalisation BENLOUNES Omar est désigné chef de fil par ses paires		

Mode de passation du marché : Le présent marché est passé selon la procédure de gré à gré simple, en application de l'article 07 du décret présidentiel n° 10-236 du 07 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics modifié et complété et notamment ses articles 07,27,43 et suivant la réquisition de Monsieur le Wali N° 52 du 14 Avril 2014 et sa rectification 327 du 10 Novembre 2014.

- ✓ **Objet du marché** :
- ✓ **Objet du marché** : le présent marché a pour objet de définir les modalités dans lesquelles les cocontractants : **BET/ Entreprise d'étude et réalisation BENLOUNES Omar/ BET ROCA GUITART SLP** constitués en groupement conjoint, réaliseront au profit du contractant : **l'Étude et suivi des travaux de Réhabilitation et mise en valeur des Rues : BENZAGOUTA Mohamed et MELLAH Slimane (Partie 01).**
- ✓ **Délai d'exécution** : Le cocontractant accomplira les missions qui lui sont confiées, dans le cadre du présent contrat dans un délai global de **Seize (16) mois et Quinze (15) jours**, il se répartit entre « **Etudes** » et « **Suivi et contrôle des travaux** »

Montant du BET Algérien en DA	: 5 240 011,00 DA / TTC
Montant du BET étranger en euro	: 45 769,32 € / TTC
Le taux de change appliqué	: 1€=104 DA
Montant global du marché	: 10 000 020,00 DA en TTC
T.V.A 07%	: 654 813,08 DA
Montant en H.T.	: 9 345 813,08 DA

I / Eléments constitutif du dossier soumis au VISA de la commission.

- le projet de marché contenant toutes les clauses nécessaires. Il est assorti d'un DQE et BPU. Il contenait, une lettre de soumission, une déclaration à souscrire et une déclaration de probité ; **oui**
- les offres techniques et financières, établies conformément aux dispositions du cahier des charges ; **non**
- le cahier des charges visé accompagné de la décision de visa de la commission des marchés compétente ; **non**
- les placards publicitaires de l'appel à la concurrence et de l'attribution provisoire du marché ; **non**
- dans le cas ou des recours ont été introduits, joindre une copie des recours, la réponse du service contractant ainsi qu'une copie de l'avis de la commission des marchés compétente, ayant examiné les recours. dans le cas de recours juridictionnels, joindre une copie de la décision de justice ; **non**

6. les décisions portant désignation des membres des commissions d'ouvertures des plis et d'évaluation des offres ; **non**
7. les procès-verbaux de réunion des commissions d'ouverture des offres ; **non**
8. une délégation de pouvoir lorsque le signataire du marché n'est pas le responsable légalement mandaté ; **non**
9. une fiche d'individualisation de l'opération et, le cas échéant, la décision de financement correspondante ; **oui**
10. les documents justificatifs de la part transférable pour les étrangers ; **oui**
11. la présente fiche analytique ; **oui**
12. un rapport de présentation rappelant l'économie générale du projet de marché et tout élément d'information complémentaire susceptible d'éclairer le membre de la commission des marchés ; **oui**
13. une fiche technique détaillée de présentation du soumissionnaire retenu. **Non**

II- Procédure de passation et critères de choix.

1. **Mode de passation** : Le présent marché est passé selon la procédure de gré à gré simple, en application de l'article 07 du décret présidentiel n° 10-236 du 07 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics modifié et complété et notamment ses articles 07,27,43 et suivant la réquisition de Monsieur le Wali N° 52 du 14 Avril 2014 et sa rectification N° 327 du 10 Novembre 2014.
2. **Eligibilité.**
Préciser les conditions d'éligibilité prévues dans le cahier des charges ; **néant**
Démontrer l'éligibilité des soumissionnaires ; **néant**
3. **Conformité.**
✓ Afficher la conformité des offres reçues aux dispositions du cahier des charges. **Néant**
4. **Evaluation des offres.**
✓ Afficher le système d'évaluation prévu dans le cahier des charges et faire la démonstration de l'obtention des notes ;
5. **Négociation avec le ou les soumissionnaires retenus.**
✓ Présenter les résultats des négociations avec le ou les soumissionnaires retenus et faire état notamment de toutes améliorations des termes contractuels (prix, délais, conditions de garantie du matériel, pièces de rechange, formation et maintenance) **OUI**,
6. **Dispositions obligatoires figurant dans le projet de marché.**
✓ Mentionner que les dispositions obligatoires prévues à l'article 62 du décret présidentiel n° 10-236 du 7 octobre 2010, suscités, figurent dans le projet de marché. **oui**
7. **Information diverses.** Faire ressortir les informations relatives aux points suivants :
 - la part en devises dans le marché en pourcentage et sa justification ; **3 808 007,20 DA** en TTC, soit un pourcentage de **38,08%** du montant global du marché.
 - la sous-traitance : son champ principal d'intervention et sa part en pourcentage dans le marché. **Néant**
 - en cas de soumission en groupement : indiquer le chef de file, la part en pourcentage de chaque membre dans le groupement, en dinars et devises, le cas échéant, ainsi que leurs tâches et préciser la nature du groupement, conjoint ou solidaire : conjoint ou solidaire

N°	Membres du groupement	Montant de chaque membre du groupement en DA « TTC »					
		Etude			Suivi		
		%	Montant étude en DA	Montant étude en euro	%	Montant suivi en DA	Montant suivi en euro
01	Entreprise d'étude et de réalisation des travaux bâtiment BENLOUNES OMAR	50%	2 600 000,00	/	55%	2 640 011,00	/
02	Société ROCA – GUITART S.L.P	50%	2 600 000,00	25 000,00	45%	2 160 009,00	20 769,32

- L'allotissement, le cas échéant: **néant** -
- La maintenance et le service après vente : **néant**
- La formation: **néant**

III / Imputation budgétaire, -----

- ✓ Préciser sur quel budget est imputé le marché: budget d'équipement.
- ✓ Dans le cas où il s'agit d'une imputation sur le budget d'équipement donner les caractéristiques :
a)- De l'autorisation de programme: Afficher notamment :
 - ✓ Le numéro; **N, K, 5, 752, 6, 262, 125, 13, 07**
 - ✓ La date de délivrance : **31/12/2013**
 - ✓ Le montant global; **376 810 000,00 DA**
 - ✓ Le montant et la date de la réévaluation, le cas échéant ; **néant**
 - ✓ La décomposition du montant de l'autorisation de programme par rubrique ; **oui**
 - Etude et suivi : **20.000.000.00 DA**
 - Travaux public : **337.969.000.00 DA**
 - Maitrise d'ouvrage déléguée : **18.0841.000.00 DA**
- ✓ L'allotissement de l'autorisation de programme, **néant**
- b)- de l'engagement :** Afficher notamment :
 - ✓ Le montant des engagements cumulés; **néant**
 - ✓ Le montant des engagements sollicités; **néant**
 - ✓ Le solde des engagements **néant**

1. conditions du concours externe :

Mentionner les caractéristiques principales du crédit extérieur ou de la ligne de crédit utilisée (nature du crédit, désignation du ou des prêteurs, montant, taux d'intérêt, commissions d'engagement et de gestion, délais de remboursement, etc...). **Néant**

2. conditions de règlement du marché :

- a) prix du marché :** Indiquer les éléments relatifs aux prix du marché, notamment :
 La nature des prix (Cf. article 63 du décret présidentiel n° 10-236 du 07/10/2010, suscité) ; **sur bordereau de prix unitaires**
 - Si les prix sont actualisables : **non actualisables**

- Si les prix sont fermes ou révisables : **non révisables**
- Si les prix sont hors taxes ou toutes taxes comprises ; **en hors taxes**

b) modalité de paiement et transfert :

✓ **Enoncer les modalités de paiement :** Les études et le suivi de ce projet donne lieu à une rémunération d'étude fixe de **5 200 000,00 DA** en T.T.C et une rémunération variable de **4 800 020,00 DA** en T.T.C soit un montant global de **10 000 020,00 DA** en T.T.C

✓ **Transfert :**

La part globale du **BET/ ROCA-GUITART SLP** des architectes associés de nationalité **Espagnole** est calculée suivant une conversion du dinar algérien au taux de 1 Euro = 104 DA ; soit un montant de **4 760 009,00 DA en TTC.**

Le montant payé en dinars convertibles au BET étranger sera calculé sur chaque mission qui lui est confiée selon le pourcentage suivant :

La partie en dinars non convertibles 20 %

La partie en dinars convertibles 80 % comme détaillé dans l'article 2 du présent marché

Afficher la formule de pénalités de retard. $P = M/10 \times D$ où

P = Pénalité journalière

M = Montant du marché

D = Délai d'exécution en jours

Dans le cas d'un partenaire étranger préciser l'incoterm utilisé, le cas échéant. **Néant**

Dans le cas d'un groupement, préciser les modalités de paiement. **Néant**

Préciser les modalités de transferts, s'il y a lieu. **Néant**

Fait à Constantine, le 13/12/2015

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRA ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA CULTURE**

DIRECTION DE LA CULTURE DE LA WILAYA DE CONSTANTINE

Opération N° : N, K, 5, 752, 6, 262, 125, 13,07 du 31/12/2013

Objet du marché : le présent marché a pour objet de définir les modalités dans lesquelles les cocontractants : **BET/ Entreprise d'étude et réalisation BENLOUNES Omar/ BET ROCA GUITAR SLP** constitués en groupement conjoint, réaliseront au profit du contractant : **L'Étude et suivi des travaux de Réhabilitation et mise en valeur des Rues : BENZAGOUTA Mohamed et MELLAH Slimane (Partie 01).**

Les études et le suivi de ce projet donne lieu à une rémunération d'étude fixe de **5 200 000,00 DA** en T.T.C et une rémunération variable de **4 800 000,00 DA** en T.T.C soit un montant global de **10 000 020,00 DA** en T.T.C

Délai Etude : **Six (06) mois et quinze (15) jours.**

Délai Suivi : **Dix (10) Mois**

RAPPORT DE PRESENTATION

Le présent marché a pour objet de définir les modalités d'exécution et la prise en charge de la mission étude et suivi confiée au Groupement **BENLOUNES OMAR/ ROCA-GUITERT SLP** pour **L'Étude et suivi des travaux de Réhabilitation et mise en valeur des Rues : BENZAGOUTA Mohamed et MELLAH Slimane (Partie 01)**, dans le cadre du programme de la manifestation culturelle « Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 ».

Le montant total est réparti comme suit :

N°	Membres du groupement	Montant de chaque membre du groupement en DA « TTC »					
		Etude			Suivi		
		%	Montant étude en DA	Montant étude en euro	%	Montant suivi en DA	Montantsuivi en euro
1	Entreprise d'étude et de réalisation des travaux bâtiment BENLOUNES OMAR	50%	2 600 000,00	/	55%	2 640 011,00	/
2	Société ROCA – GUITART S.L.P	50%	2 600 000,00	25 000,00	45%	2 160 009,00	20 769,32

La conversion à l'euro est calculée selon le taux indicatif de **104 DA**.

Le montant versé quant à lui sera calculé sur le taux de conversion du dinar à l'euro du jour du versement.

Ces missions sont confiées au **Groupement BENLOUNES OMAR/ ROCA-GUITERT SLP (Service Co-contractant)** en tant que maître d'œuvre par le Wali de la Wilaya de Constantine représenté par le Directeur de la Culture Monsieur FOUGHALI Tlili (**Service Contractant**) sont explicitement détaillées dans les articles 07 et 08 du présent Marché.

Il s'agit de l'**Étude et suivi des travaux de Réhabilitation et mise en valeur des Rues : BENZAGOUTA Mohamed et MELLAH Slimane (Partie 01)**, dans le cadre de l'opération : **Etude, Suivi et des travaux De Réhabilitation Et Mise En Valeur Des Ruelles.**

Le présent est passé selon la procédure de gré à gré simple, conformément aux dispositions du décret présidentiel n°10-236 du 07 octobre 2010 modifié et complété portant réglementation des marchés publics, et notamment ses article 07,27 et 43 et suivant la réquisition de Monsieur le Wali N° **52 du 14 Avril 2014 et sa rectification 327 du 10 Novembre 2014.**

Ce marché est conclu à concurrence de l'AP disponible « **376 810 000,00 DA** » pour la rémunération des études pour une partie fixe de de **5 200 000,00 DA** en T.T.C et une partie variable de **4 800 000,00 DA** en T.T.C soit un montant global de **10 000 020,00 DA**, où le délai d'exécution de la mission du **Groupement** commence à concourir à compter de la notification de l'ordre de service (ODS) du maitre de l'ouvrage, jusqu'à la date de la réception provisoire des travaux.

Une demande de restructuration a été introduite auprès de la Direction de la Planification et du Suivi Budgétaire (DPSB), afin de procéder à la ventilation du montant.

Le montant payé en dinars convertibles eu BET étranger sera calculé sur chaque mission qui lui est confiée selon le prorata suivant :

La partie en dinars non convertibles 20 %

La partie en dinars convertibles 80 % comme détaillé dans l'article 2 du présent marché

Durée du marché : Le maitre de l'œuvre accomplira les missions qui lui sont confiées, dans le cadre du présent marché dans un délai global de **Seize (16) mois et quinze (15) jours**, il se répartit entre « Etudes » et « Suivi et contrôle des travaux ».

Il y a lieu de préciser que le présent projet de marché est présenté pour la 2^{ème} fois à la commission des marchés de la wilaya de Constantine, vue les réserves émises lors du premier examen en date du 30 Novembre 2014.

En conséquence et compte tenu de ce qui précède, j'ai l'honneur de demander à messieurs les membres de la commission des marchés d'examiner et de donner l'avis favorable à ce projet de marché.

Fait à Constantine, le 13/12/2015

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE CONSTANTINE
COMMISSION DES MARCHES
SEANCE DU : 14/10/2015

AUTORISATION DE PROGRAMME

INTITULE : ETUDE,SUIVI DES TRAVAUX DE REHABILITATION ET MISE EN VALEUR DES RUES BENZEGOUTA Med ET MELLAH SLIMANE.
N° ET DATE : N.K.5.752.6.262.125.13.07. DU 31/12/2013.
MONTANT : 376.810.000.00 DA
ECHEANCIER DE REALISATION : /

INDICATION SUR LE PROJET DE MARCHÉ

OBJET : ETUDE ET SUIVI DES TRAVAUX DE REHABILITATION ET MISE EN VALEUR DES RUES BENZEGOUTA Med et MELLAH SLIMANE..
PARTIES CONTRACTANTES : Monsieur le wali de la wilaya de Constantine représenté par Mr le directeur de la culture de la wilaya de Constantine
MODE DE PASSATION : GRE A GRE SIMPLE .
MONTANT DE MARCHÉ : 10.000.020.00 DA en TTC
DELAIS D'EXECUTION : 16 mois et 15 jours

Le projet de marché a été déjà présenté , examiné et ajouré par la commission en date du 29/06/2015.

ANOMALIES RELEVÉES

Manque le rapport complémentaires de levée des réserves.

- Rapport de présentation : rectification de la réquisition de monsieur le wali **réserve levée.**
- Supprimer la phrase « a concurrence de l'AP disponible ». **réserve levée.**
- Fiche analytique : la réquisition n° 525 et non 56 : **réserve non levée.**
- Corriger la formule de pénalité de retard : **réserve levée.**
- **Projet de marché :**
- Page de garde remplacer projet de marché par « marché de régularisation » : **réserve levée.**
- Dater la déclaration souscrire , de probité du BET ROCA GUITART SLP : **réserve levée.**
- L'article 09/01 : corriger le délai de la mission publication. **réserve levée**
- L'article 16 : corriger la formule de pénalité de retard : **réserve levée**
- L'article 26 : mettre les textes applicables en ordre : **réserve non levée**
- Se conformer au décret exécutif N° 94.07 du 18/05/1994 relatif aux conditions de la production architecturale : **réserve non levée**
- Se mettre en conformité soit avec l'arrête interministériel du 15/05/1988 portant modalités d'exercice de la maîtrise d'œuvre ou l'arrête interministériel du 05/11/2007 portant modalités de calcul de la maîtrise d'œuvre relative aux biens culturels immobilier protégé : **réserve levée**
- Le projet de marché est daté par la même date de la lettre de soumission : **réserve non levée**
- Le taux de la part transférable est très élevé expliquer en détail : **réserve non levée**
- Actualiser les pièces suivantes extrait de role,casier judiciaire : **réserve non levée**

AVIS DU RAPPORTEUR.

AJOURNE

AVIS DE LA COMMISSION DES MARCHES

ANNEXE N°8 : PRESENTATION ET ANALYSE DETAILLEE DES BANCS D'ESSAI DU BENCHMARKING

1. Le banc « Projet urbain de Rennes »

1.1. Présentation et historique

Rennes est une ville qui a une grande emprise sur le territoire européen, elle s'est faite une place depuis plusieurs siècles. Sur le plan de l'urbanisme, elle avait déjà des projets d'avenir depuis 1720. En effet, un premier plan d'urbanisme a été dressé par l'ingénieur ROBELIN et l'Architecte royal

Figure 6 Plan d'urbanisme de Renne 1720 (<http://paysages-ille-et-vilaine.fr/spip.php?article66>)

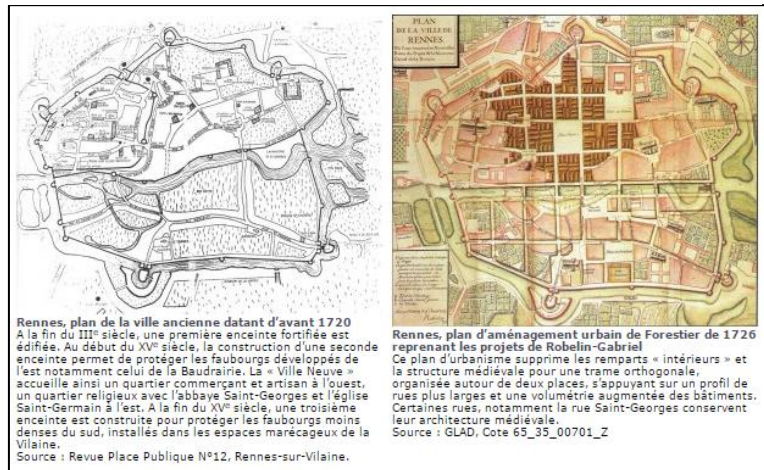
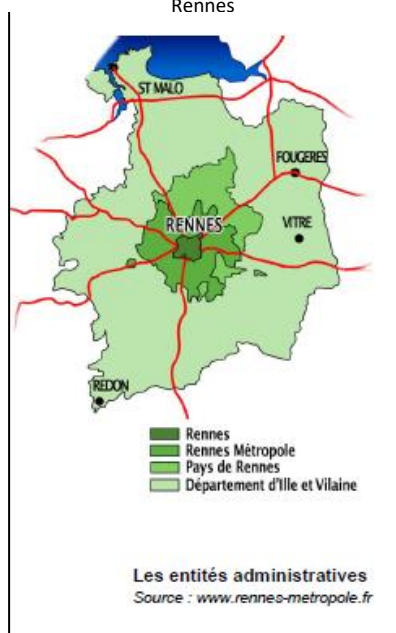


Figure 7 Les entités administratives de Rennes



GABRIEL Jacques en 1723, puis un autre plan en 1983.

Le projet urbain de Rennes, nommé comme tel, est né après ces plans pour une projection de la ville à l'horizon de 2010. Ceci en s'appuyant sur 4 dimensions indispensables (PORJET URBAIN DE RENNES. 1999) : la qualité de la ville et de son aire d'influence, la solidarité, l'économie intelligente et la coopération et l'ouverture mais tous ceci dans un ultime but de cohérence et de flexibilité.

Il a été lancé en 1989 en études sur les divers quartiers de la ville. Ainsi, le projet urbain de Rennes a été adopté en 1991 mais il n'était pas une image figée pour le développement de la métropole mais un processus flexible et itératif.

Ensuite, en 1999, une nouvelle génération de projet urbain a vu le jour, ce qui est à noter est que cette génération n'est pas en rupture avec le projet urbain de 1991, mais bien au contraire, cette génération traduit les résultats, la consécration et la réussite du parcours du projet urbain de 1991. Ainsi à travers cette continuité et cette évolution cohérente, le projet urbain est devenu une démarche de projet urbain (Ibid.) avec les 27 ZAC (Zone d'Aménagement Concertées) qui ont été une réussite et qui permettaient des aller retours entre l'opérationnel et la méthode (Ibid.). L'expérience acquise dans le cadre du projet urbain de 1991 a permis à la démarche du projet urbain de Rennes 1999 d'acquérir plus de maturité ; ceci en s'appuyant sur les 10 commandements suivants qui sont les choix fondamentaux du projet urbain de Rennes (Ibid.) :

- La maîtrise du foncier ;
- La maîtrise publique de l'urbanisme et le partenariat avec les acteurs locaux ;
- L'Habitat ;
- La vie de quartier et les équipements structurants ;
- L'Education, l'université et la recherche ;
- Le développement économique ;
- Les déplacements urbains ; l'espace public ;
- La nature dans la ville et l'environnement ;
- Le patrimoine d'aujourd'hui et de demain.

Les lignes directrices du projet ont été définies de manière à favoriser le développement et la modernité sans compromettre le patrimoine, elles s'articulent autour des points suivants (PROJET URBAIN DE RENNES 1993) :

- Appuyer la position de Rennes comme ville universitaires de premier plan ;
- Prévoir l'accueil des fonctions centrales de l'agglomération sur les sites les plus appropriés de la ville ;
- Produire une offre diversifiée de sites attractifs où le développement économique de la ville puisse se renforcer.

Le projet urbain de Rennes a voulu appréhender son avenir à travers l'ambition de faire de la ville de Rennes une métropole non seulement nationale mais à l'échelle internationale. Ainsi, ce projet urbain « *est le résultats d'une volonté forte de comprendre, de dessiner et de penser la ville...* », Comme l'affirme J. Y CHAPUIS adjoint à l'Urbanisme dans la ville de Rennes (PROJET URBAIN DE RENNES 1999).

La planification à Rennes dans le cadre de ce projet est stratégique, puisqu'elle se veut à la fois *flexible et cohérente* (Ibid.), cette stratégie s'est dressées pour la création de

- la ville Verte et bleue : à travers la préservation de la biodiversité

Figure 8 Rennes la ville Verte et bleue (PROJET URBAIN DE RENNES 1999)

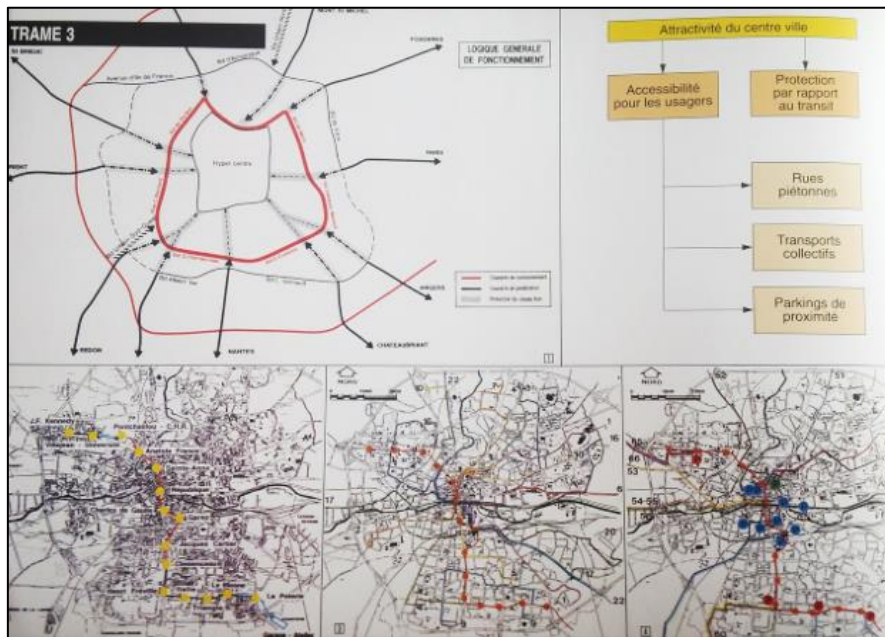


Figure 9 Rennes Trame d'Accueil (PROJET URBAIN DE RENNES 1999)



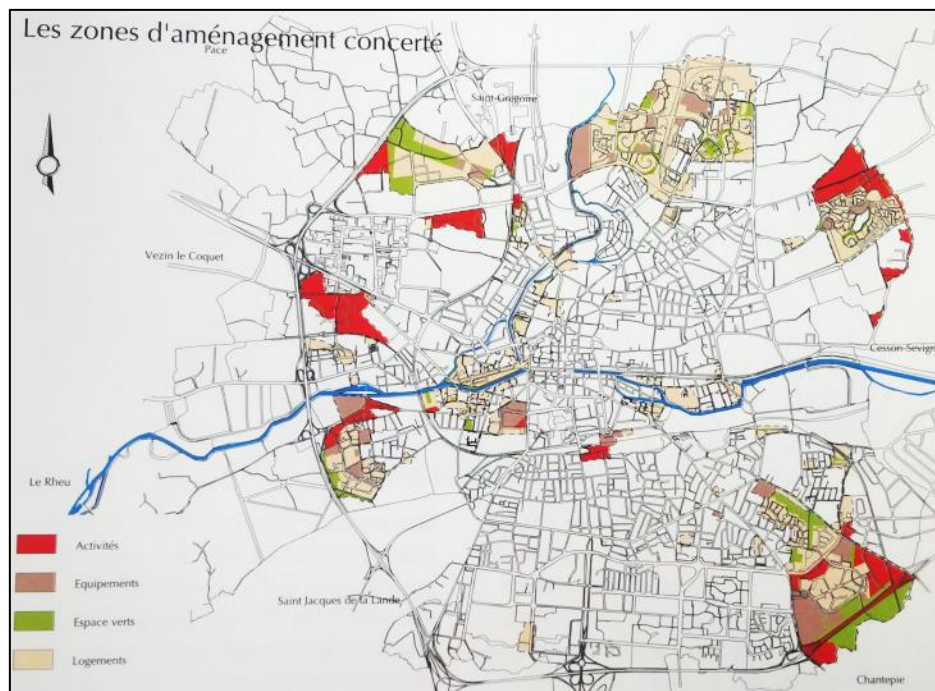
- la ville accessible et fluide : à travers le renforcement du réseau des boulevards structurants et développements des transports collectifs

Figure 10 Rennes la ville accessible et fluide (PROJET URBAIN DE RENNES 1999)



- appuyer le développement urbain à travers la redynamisation de l'ancrage des

Figure 11 Les ZAC de Rennes (PROJET URBAIN DE RENNES 1999)



universités, le logement et les espaces publics, les activités économiques et la qualité de vie et le confort urbain.

Après avoir été examiné par le conseil municipal, le projet urbain de Rennes est devenu la référence à consulter pour toute intervention sur la ville. A travers ce projet, une révision des plans existants a été effectuée. N'étant pas une conception figée, le projet urbain de Rennes a intégré la dimension de prospective à travers la flexibilité et la vision futuriste.

Plusieurs opérations et actions phares ont marqué le projet dont nous pouvons citer : le centre-ville ; les bords de vilaine ; opération Kennedy, opération de la rue de l'Alma...

L'étude du processus du projet ainsi que sa généalogie nous aidera dans la détections non seulement des jalons clé du projet mais aussi déceler si le projet a suivi un processus de projet urbain. Ainsi, le grand Projet urbain et projet communautaire de Rennes est passé par les étapes résumées dans *la généalogie du projet urbain de Rennes* par TSIOMIS Y et ZIEGLER V (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007, PP 310-311) et que nous avons pris le soin d'actualiser à partir de 2005 ci-dessous :

1970 Création du district du projet urbain de l'agglomération rennais. De 27 communes, il passe à 33 en 1994.

1979 Création d'un observatoire districial sur l'habitat.

Annnonce de la « démarche de quartier » : découpage de Rennes en 12 quartiers, définition de projet par quartier.

1983 Remplaçant le premier schéma directeur « urbain » de 1974, le schéma directeur « vert » lance des programmes sur l'environnement intercommunal (paysages routier, protection des sites et milieux naturels) et amorce une politique intercommunal de l'habitat (voyages d'études pour les élus, premier exemple d'habitat groupé).

1988 Un nouveau POS morphologique, « vert et urbain » confirme la démarche du projet urbain de 1991. Il vise la maîtrise financière du territoire rennais (22 ZAC en cours), la mixité sociale et fonctionnelle et le maintien de 15 % d'espaces de nature en ville (Plan bleu, Charte de l'environnement).

1989 Edmand Hervé, maire d Rennes depuis 1977, devient président du district.

Lancement d'étude de quartier pour le projet urbain de Rennes (en collaboration avec Loïc Losse, urbaniste).

1991 Mise en révision du POS rennais.

Le projet urbain de Rennes, « mouvement » et « façon de penser la ville », dessine son devenir pour vingt à trente ans et s'appuie sur le 27 ZAC créées depuis les années soixante-dix.

Le projet d'agglomération définit un développement fondé sur la qualité de la vie, la solidarité et la coopération intercommunal.

1992 La solidarité financière entre les communes est instaurée par la taxe professionnelle d'agglomération.

1993 Décision en faveur de la construction d'une ligne urbaine de métro VAL (démarrage du chantier en 1997).

1994 Le troisième schéma directeur confirme l'idée directrice d'une ville compacte séparée des bourgs existants et des et des secteurs à développer par une ceinture verte. Il prévoit une augmentation de la population communautaire (27 communes) de 320 000 à 400 000 habitants en 210.

Elaboration d'un programme local de l'habitat (PLH) pour concrétiser la construction de 1 200 logements par an à Rennes et de 1 800 pour les autres communes du district.

1996 Le district adopte une Charte de l'urbanisme commercial et un plan des déplacements urbains (PDU).

1999 Création du pays de Rennes (67 communes, 420 000 habitants).

Le recensement confirme l'attractivité de l'agglomération rennaise qui doit accueillir 60 000 habitants à l'horizon de 2010, selon les projections de l'INSEE.

2000 le district se transforme en communauté d'agglomération : Rennes Métropole compte 37 communes. Elle est compétente en matière de : développement économique ; urbanisme et aménagement ; environnement ; transports collectifs ; voirie, parc de stationnement et équipements communautaire.

Substitution du schéma directeur par un Schéma de cohérence territoriale (SCOT) portant sur un territoire élargi correspondant au pays.

2001 Engagement du projet d'aménagement et de développement durable (PADD) de Rennes qui confirme les objectifs en termes d'accueil de nouveaux habitants.

2002 Charte du pays de Rennes. Elargissement de la Charte de l'urbanisme commercial à cet échelon.

Inauguration du métro VAL.

2003 Engagement du SCOT par un syndicat mixte.

Appel à projet « 10 maires, 10 projets, un habitat innovant » auprès des communes du pays de Rennes.

2004 Rennes arrête le Plan local d'urbanisme (PLU) en remplacement du POS.

Modification du schéma directeur de 1994.

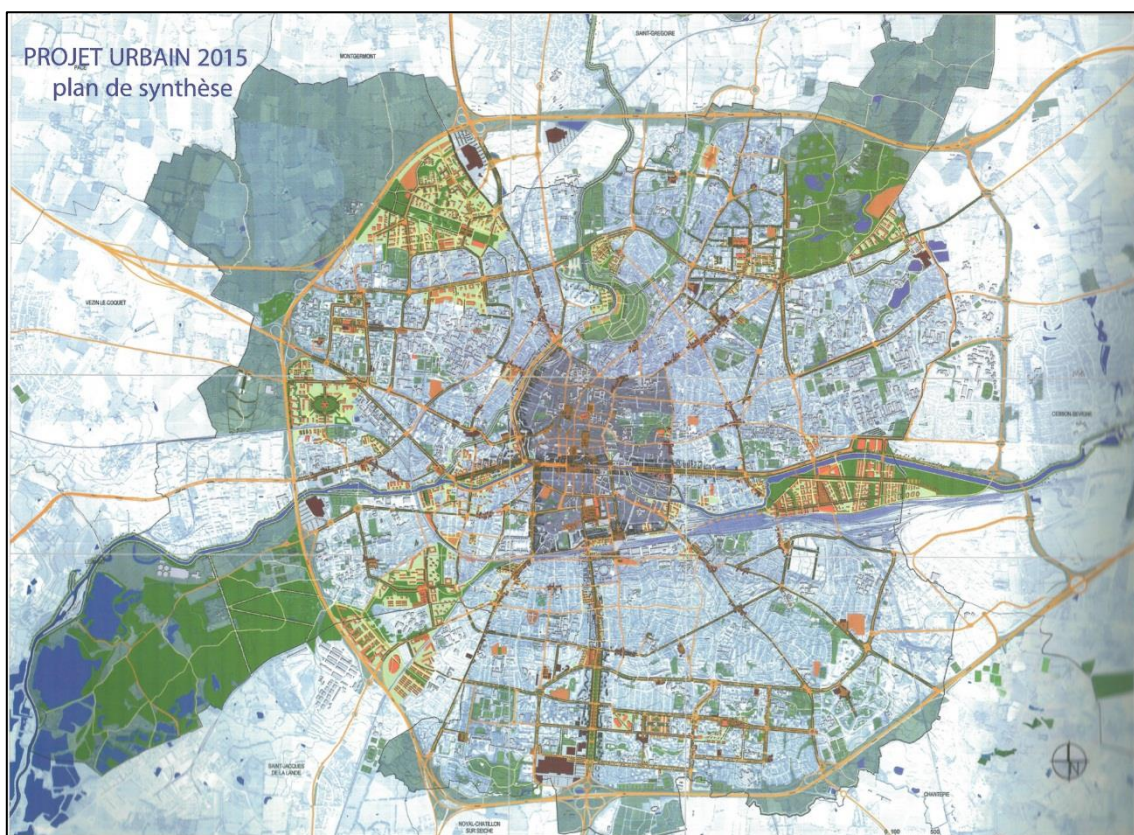
2005 Adoption de la version définitive du projet urbain de Rennes 2015⁶.

⁶ PROJET URBAIN RENNES 2015. DEMUYTER / FRERICH / SCHRACK. STUDIO DUPORT / DEPARTEMENT PATRIMOINE / S7 Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Montpellier. In <https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjQtMnmsanJAhUETBQKHwYgCQIQFghMMAc&url=http%3A%2F%2Farchicommun.free.fr%2F72007%2F1anpu%2FRennes.pdf&usg=AFQjCNEo1fqsvihFhdAoW83cY1gJdMAO-w>

2006 Projet communautaire. Ce projet définit les axes de développement de Rennes Métropole, il intègre les documents suivants⁷ :

- le SCOT⁸ (schéma de cohérence territoriale)
- le PLH⁹ (programme local de l'habitat)
- le PDU¹⁰ (plan de déplacements urbains)
- le PADD¹¹ (projet d'aménagement et de développement durable)

Enfin il faut savoir que le projet urbain de Rennes ne cesse de continuer à s'inventer de tel sorte qu'il est actualisé en 2015 en attente d'approbation avec l'ambition de plus de concertation, plus de partenariat et la recherche de la ville durable.



Source : <http://paysages-ille-et-vilaine.fr/spip.php?article66>

1.2.Stratégie, ambitions et prospective

Le projet « *Rennes Métropole* » est un des plus grands projets urbains qu'a connue la France, le *passage* de la ville de Rennes à une métropole *est un des changements d'échelle territoriale*

⁷ Ibid.

⁸ SCOT (schéma de cohérence territoriale) = fixe et prévoit une stratégie globale d'aménagement sur 15 ans à partir de son approbation, et restructure les tissus bâtis, en limitant la consommation de nouveaux espaces. (Ibid.).

⁹ PLH (programme local de l'habitat) = étudie le marché de l'habitat sur un secteur donné et définit des objectifs qui visent à améliorer son fonctionnement. (Ibid.).

¹⁰ PDU (plan de déplacements urbains) = détermine l'organisation du transport des personnes et des marchandises, la circulation et le stationnement. Obligatoire pour de plus de 100 000 habitants. (Ibid.).

¹¹ PADD (projet d'aménagement et de développement durable) = exprime le projet de la collectivité territoriale en matière de développement économique et social, d'environnement et d'urbanisme à l'horizon 10 à 20 ans. (Ibid.).

les plus stupéfiants (MASBOUNGI A. 2012), c'est en effet une stratégie et politique portant sur une grande échelle en travaillant les deux dimensions à la fois « *la fabrication de la ville compacte* » et « *l'organisation de la ville diffuse* » (Ibid.).

Le projet est apparu sous forme de *Démarche méthodologique* (INGALLINA P. 2001) portant plusieurs projets traduisant la même stratégie, cette stratégie s'appuyait sur les notions de *cohérence, solidarité et identité* (Ibid.). Cette cohérence renvoie à un rééquilibrage du développement urbain sectoriel et par stratégie de cohérence, les différents instruments d'urbanisme notamment le SDAU et le POS ont été révisés.

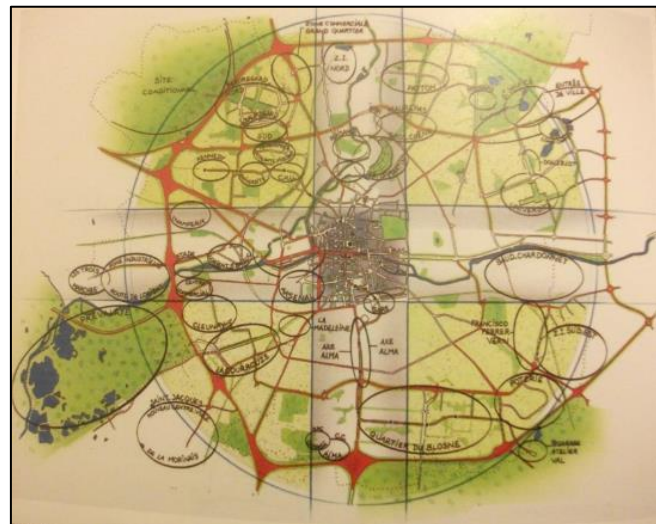
La stratégie porte sur quatre domaines principaux (Ibid.) : le développement économique ; les transports ; l'habitat et l'environnement. Ces domaines se déclinent en orientations sociales (lutte contre la ségrégation, diversification et rééquilibrage de l'offre de logement...); économique (favoriser la création d'emplois, créer de nouvelles activités, ...) et spatiale (réhabilitation, réalisation de différents équipements, articulation entre les quartiers et renforcement de la communication entre eux à travers les transports...).

Enfin, l'ambition principale du projet est, comme le baptise INGALLINA P : *faire de l'agglomération une cité* (INGALLINA P. 2001). En addition à cette stratégie et ambition du projet, la prospective était un aspect très important du projet urbain de Rennes, ce dernier avait une grande volonté de « *d'anticiper le développement des territoires sur une période allant jusqu'à trente ans* » (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007. P149). En effet, la vision à long terme est ancrée dans le projet urbain de Rennes, le schéma directeur « vert » de 1983 avait déjà dessiné la vision de l'agglomération de Rennes pour 2010 (Ibid.) qui se présentait comme *une vaste cité-jardin de 400 000 habitants composée de Rennes et d'une trentaine de bourge périphérique séparés par des coupures verte* (Ibid.)

Figure 12 schéma directeur de Rennes 1994 modifié en 2004 (PROJET URBAIN DE RENNES 1999)



Figure 13 plan générale du projet urbain de Rennes en 1999 (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. (2007) p 153)



En rupture avec les modes de planification traditionnelles, la prospective dans le projet urbain de Rennes a débuté avec un diagnostic des quartiers de la ville avec une *construction permanente et prospective* (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007) du projet urbain et se poursuit vers *l'évaluation* avec un aspect de flexibilité et d'actualisation permanente du projet¹².

Enfin, même si ce projet est considéré comme étant un des plus réussis, reste cependant le problème des réserves foncières des plus voyants et des plus persistants.

1.3.portage politique, Continuité et pluri temporalité

Le portage politique du projet urbain de Rennes a été caractérisé par une forte implication des élus mais aussi des administrations ainsi que la décentralisation et la démarche transversale. En effet, le projet urbain de Rennes a su restructurer l'administration pour l'adapter à son

¹² L'actualisation est de rigueur dans le projet urbain de Rennes, tel que celui-ci a été réactualisé en 1995, 1998, 2003 et actuellement suit la réactualisation faite en 2007 pour la période de 2010-2015.

avènement Ainsi même les administrations municipales sont devenues aussi porteuses du projet.

Une des caractéristiques du projet urbain de Rennes est sa continuité dans le temps de sa stratégie même sans la continuité de son portage politique initial. En effet, « *il s'agit d'un projet urbain initié en 1989 caractérisé par une volonté politique affirmée et une continuité du projet* » (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007. P149). Le passage du projet urbain de Rennes par le projet Rennes 2000, le projet urbain de Rennes « 2015 » et le projet communautaire « Rennes Métropole 2020 », n'a pas été en rupture mais plutôt en continuité avec la même stratégie et les grands objectifs. Ce sont les opérations qui se réinventaient et se développaient pertinemment.

Cette capacité à résister aux divers changements socio-économiques, politiques et réglementaires (comme l'apparition de la loi SRU) et garder une continuité est assurée par les acteurs du projet entre *service technique* et *puissance publique* qui a su *définir et instituer des règles du jeu dans la durée* (Ibid.), cette puissance publique émane tous d'abord du maire (Edmond HERVE) et son adjoint à l'urbanisme de 1989 à 2000 qui est J.Y CHPAUIS.

1.4. Acteurs, partenariat et participation

Le projet urbain de Rennes s'est nourri en premier lieu du *dialogue entre élus, techniciens et administrateurs, entre concepteurs et exploitants* (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007). Ainsi, le cercle des acteurs participants au projet c'est élargi grâce au débat ouvert, au changement d'échelle et à l'intercommunalité. Nous pouvons identifier dans ce cercle *des élus, techniciens et communauté d'agglomération* (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007) qui sont impliqués. Ce cercle d'acteur a été considéré comme la clé de succès du projet. En effet, J.Y CHAPUIS estime que « *le succès du projet urbain de Rennes provient de l'ouverture d'esprit, de la curiosité de ses acteurs qui ont fait un travail intellectuel et qui ont été très présent* » (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007. P303)

La notion d'identité qui est un fondement de la stratégie du projet urbain de Rennes avait pour objectif la constitution d'un projet *collectif* auquel tout le monde *adhère* (INGALLINA P. 2001). Ainsi, la participation citoyenne et la gouvernance sont considérées comme des *piliers* de ce projet (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007. P168), le dialogue étant l'outil utilisé pour ce but, *pour chaque opération, la maîtrise d'ouvrage urbaine et les concepteurs cherchent le dialogue avec les habitants afin de leur offrir un cadre de vie amélioré* » (Ibid. P 154) et ce accompagné de la diffusion d'informations sur le projet. Les outils utilisés dans ce cadre sont : des expositions, la presse locale comme moyen de communication et autre actions d'échanges avec la population à savoirs les ateliers d'urbanisme et les conseils de quartiers.

Un des outils les plus importants dans cette mise en œuvre de la concertation est « *Le District* », c'est un organisme ayant pour mission d'assurer la coopération et la coordination supra communale et interne au projet.

Participation citoyenne : le projet urbain de Rennes a assuré une concertation permanente en disposant dans chacun des 12 quartier qui constitue la ville un élu de quartier et un chargé de quartier pour assurer *la relation étroite avec la population et les associations* (PROJET URBAIN DE RENNES 1999). Par la suite et durant deux années (2002-2003), le projet urbain de Rennes, s'est donné les moyens d'être un projet partagé et concerté.

En effet, l'approbation des diverses grandes lignes et opérations du projet est passée par des étapes de concertation (BEREZOWSKA-AZZAG E. 2012) tel que : entre juillet 2002 et début de l'année 2003, le projet a fait objet de débat en conseil municipale avec concertation et campagnes d'information et exposition dans le centre d'information sur l'urbanisme. Ensuite, le bilan de la concertation a été établi et l'arrêté du projet est délibéré. Cependant, cette concertation ne s'est pas arrêtée à ce bilan, une enquête publique conduite en mi 2003 a abouti à d'autres adaptations du projet pour être enfin approuvé vers la fin de l'année 2003

1.5.Information et marketing

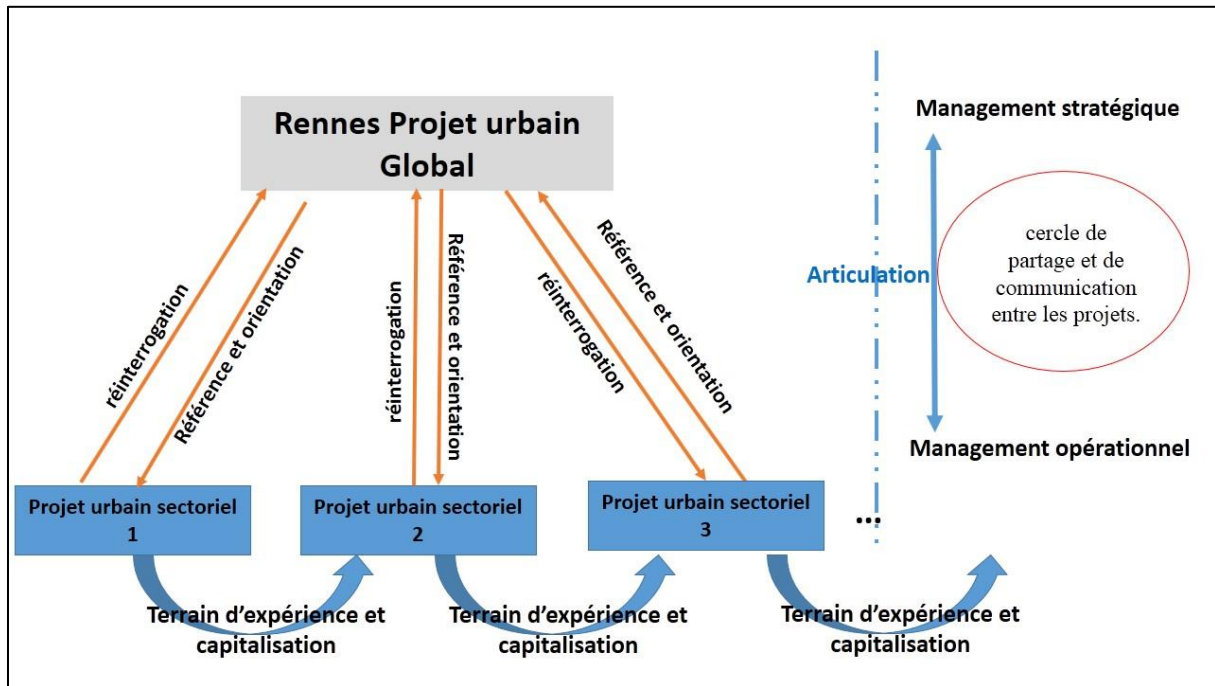
La participation étant considérée comme un pilier du projet urbain de Rennes, elle est accompagnée de la diffusion des informations afin d'augmenter la culture urbaine chez le grand public, en effet, « *des expositions sur l'architecture et l'urbanisme sont destinées à sensibiliser le grand public à la culture urbaine* » (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007. P165). Ajouté à ces expositions, plusieurs ateliers d'urbanisme ont été organisés afin de rapprocher le projet de l'habitant, mais aussi des rencontres inter-ville, des séries de conférence pour les élus, des tables rondes, ... dans le but de mieux généraliser l'information et de mieux concevoir les détails du projet.

1.6.Management, processus, pilotage et coordination

Le projet urbain de Rennes s'est appuyé sur des principes managériaux et des stratégies de mise en œuvre et de conduite de projet (issus du monde d'entreprises où il est question d'un processus intégré, itératif et interactif). En effet ces principes se résument dans les points suivants :

- **Le processus du projet en étapes** : qui sont : établir un diagnostic ; penser la ville/le quartier/ l'ilot ; définir les objectifs ; identifier les moyens ; mettre en œuvre et évaluer (« *Projet urbain de Rennes* » direction générale de l'aménagement urbain. Rennes 1999) renvoi au cercle de Deming (planifier, mettre en œuvre, contrôler et évaluer). Ce processus est un dispositif itératif où chaque phase alimente l'autre ;
- **Le principe de réinterrogation-actualisation** : ceci va dans le sens de l'interactivité non pas uniquement entre les acteurs mais aussi les opérations et les projets urbains sectoriels entrants dans le cadre du projet. Ainsi, ce principe s'organise comme suit :

Figure 14 Le principe de réinterrogation-actualisation (Auteur d'après « *Projet urbain de Rennes* » direction générale de l'aménagement urbain. Rennes 1999)

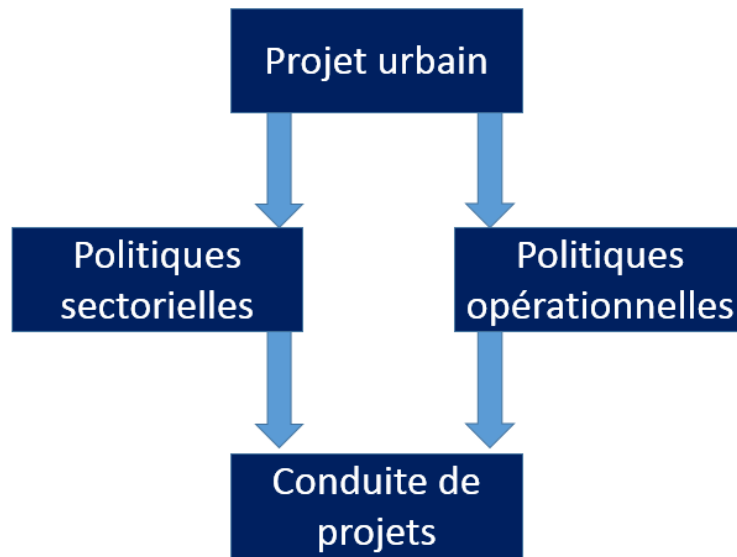


- **La forte coordination et la maîtrise d'ouvrage urbaine** : ce principe assure la maîtrise du risque de conflits mais aussi permet de créer les consensus. cette démarche appelée aussi ingénierie concourante permet de gagner du temps mais aussi plus d'efficacité dans le processus projet. La maîtrise d'ouvrage du projet urbain de Rennes a exigé le développement des capacités d'écoute, de coordination et de négociation, Ainsi, « *un groupement de coordination rassemble les principaux intervenants –études et opération- afin de développer une culture commune et de mener une évaluation* » (DE GRAVELAINE F. 2002. P180).

- **Le principe de l'évaluation** : le projet urbain de Rennes considère l'évaluation de l'avancement du projet et sa pertinence comme une nécessité. Cette évaluation est à la fois interactive avec le principe de réinterrogation-actualisation et prospective à travers la création de référentiel pour servir la programmation et la projection.

- **Le regroupement des politiques et leur combinaison** : le projet urbain de Rennes s'est appuyé sur une mise en œuvre et une conduite très efficace qui décline le projet en deux politiques qui se complètent et qui s'accordent : les politiques sectorielles (politique du logement, politique foncière, politique sociale...) et les politiques opérationnelles (les ZAC, les POS...).

Figure 15 mise en œuvre et conduite du projet urbain de Rennes (« *Projet urbain de Rennes* » direction générale de l'aménagement urbain. Rennes 1999. P 58)



Concernant le processus, le projet urbain de Rennes a suivi un processus commençant par un **Diagnostic**, qui a fait ressortir les forces et faiblesses de la ville à l'échelle de la région puis à l'échelle de l'agglomération entière.

Ce diagnostic a été suivi de **la définition des objectifs et enjeux** du projet. La déclinaison de ces objectifs en conception est faite à travers **la formulation des principes d'aménagement**.

Ces principes touchent cinq points (INGALLINA P.2001) qui sont : la structuration urbaine ; le transport ; l'offre d'équipement et de services ; la qualité de vie et de la relation ville-campagne et l'Habitat.

Cette formulation a été capitalisée et regroupé dans **un document** faisant le point sur le diagnostic, les objectifs et enjeux ainsi que les principes d'aménagement. Ce document produit par le *District* a été intitulé « *Projet pour l'agglomération rennaise. Vivre en intelligence* » publié en Décembre 1991 ; Il comporte deux parties, la première expose le *sens du projet* (Ibid.) qui se décline en valeurs identitaires du projet, le diagnostic et le constat du réel et les enjeux futures du projet.

La deuxième partie expose les orientations stratégiques du projet à prendre en considération lors de sa conception, ces orientations sont déclinées en objectifs (Ibid.) à savoir :

- Améliorer la qualité de l'environnement ;
- Renforcer la qualité des services et la qualité urbaine ;
- Se donner les moyens de créer une « communauté de vie » ;
- Prévenir l'exclusion ;
- Favoriser l'insertion en lieu professionnel en améliorant le niveau de formation ;
- Poursuivre la diversification industrielle et tertiaire ;
- Renforcer la coopération intercommunale ;
- Se situer au niveau international favorisant le développement de la région.

En juillet 1994, le projet **a été approuvé pour réalisation** en retenant les principes d'aménagement qui couvre 27 communes et qui *traduit spatialement les orientations du projet d'agglomération* (INGALLINA P. 2001).

La concrétisation du projet s'est faite par la déclinaison en *projets morceaux de ville* (Ibid.) en 27 zones d'aménagement concertées ZAC. Ce projet est à la fois un *document de référence* à consulter lors de toutes décisions d'aménagement urbain et aussi un *processus d'amélioration continue et itératif* (Ibid.) à travers les révisions et actualisation de ses actions lui donnant ainsi un aspect de souplesse diminuant la difficulté d'une programmation à long terme ces caractéristiques lui permettant de concrétiser une continuité historique et diminue l'effet de rupture par addition de projets ayant pas la même visé.

Le pilotage du projet urbain de Rennes s'est accentué sur le jonglage entre court et moyen terme, tout en assurant la cohérence, la coordination et la qualité du projet. En effet, « *les services articulent la gestion quotidienne des projets opérationnels et les réflexions prospectives sur l'évaluation du projet urbain à plus long terme* » (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007. P154) la mise en place d'une *coordination et cohérence entre les acteurs* (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007) à travers la direction de l'architecture, du foncier et de l'urbanisme (DAFU) ainsi que « le District ».

1.7.Maitrise d'ouvrage urbaine

La maitrise d'ouvrage urbaine dans le cas du projet urbain de Rennes est une maitrise d'ouvrage permanente ayant su assurer et remplir son rôle. Un des facteurs ayant participé à la construction de cette maitrise d'ouvrage est *la forte présence de l'Etat, administration et fonctionnaires dans la ville de Rennes* (TSIOMIS Y, ZIEGLER V. 2007).

Deux principes d'action ont caractérisés la maitrise d'ouvrage urbaine dans le projet urbain de Rennes à savoir *la maitrise publique et la volonté de concertation* (DE GRAVELAINE F. 2002)

2. Le banc « Projet urbain Euralille »

2.1.Présentation et historique

Le choix du projet de Euralille comme exemple à explorer revient, comme nous l'avons précisé précédemment, pour sa dimension managériale flagrante mais aussi intéressante ainsi que les procédures dont il a usé à son époque et continue d'innover ; à cet effet il est représentatif de plusieurs projets urbains actuels qui utilisent ces mêmes procédures et une expérience qui apporte beaucoup d'enseignements. Il faut savoir que « *Euralille is one of the most-published urban project of the late 20th century...* » (FIRLY E ET GRON K. 2013. P207)

C'est un projet ambitieux qui s'est développé dans des conditions très difficile à l'époque, mais pour l'épanouissement de la ville, il était un *impératif* (PIERRE MAUROY¹³. EURALILLE, chronique d'une métropole. 2008)

¹³ Pierre MAUROY a été le premier ministre en France de 1981 à 1984, aussi Maire de Lille de 1973 à 2001, sénateur et président de Lille Métropole communauté urbaine de 1989 à 2008.

2.1.1. EURALILLE, retours aux origines

« *Un jour, un train* » une phrase qui souvent définit les débuts du projet de Euralille, en effet, elle illustre l'origine du projet urbain de Lille puisque son histoire a commencé avec un train.

Suite à l'effondrement des industries textiles et minières ; la ville de Lille entre dans une crise économique sévère. Cette ville ; située au nord de la France près de la frontière belge ; a su, à travers une volonté politique forte s'étendant sur plus d'un demi-siècle, bâtir une stratégie d'une grande ville à l'échelle internationale.

Figure 16 Situation de Lille (au carrefour de l'Europe)



Source ¹⁴

Le projet urbain de Euralille est un projet local mais intégrant une stratégie à plus grande échelle : *régionale voire internationale* (INGALLINA. 2010). C'est une élaboration d'une « *démarche de planification à l'échelle internationale* » (Ibid. p44) ; il avait pour principal objectif de *redynamiser l'économie* (Ibid.) pour remédier à la crise dont la ville souffrait. Cette redynamisation sera faite par la création d'un centre d'affaires international. Avec ce projet, Lille est devenue un *quartier d'affaire européen* par excellence (BEREZOWSKA-AZZAG. 2012).

Mais une redynamisation économique qui entraine dans une stratégie intégrant plusieurs autres dimensions où il était question de bâtir une métropole reconnue mondialement.

2.1.2. Les facteurs d'émergence du projet

Le premier facteur ayant aidé de manière très considérable à faire immerger le projet sont les négociations entre la Grande Bretagne et la France pour les échanges économiques qui ont

¹⁴



https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiGnaSCsKvJAhVH8RQKHf5MDDEQFghjMA0&url=http%3A%2F%2Fhist-geo.ac-montpellier.fr%2Fv1%2FIMG%2Fppt%2FEURALILLE_UN_AMENAGEMENT_LOCAL.ppt&usg=AFQjCN GfTxq5GGWEiZKB4xYGcc5Fp4uiXw


abouti à un accord pour l'établissement d'une liaison transe marché qui prenaient en considération la situation géographique stratégique de la ville au carrefour de l'Europe du Nord.

La relation transe marché a conduit à la décision de construire le TGV nord européen qui reliera la capitale Paris à la capitale Londres et la capitale Bruxelles c'était alors l'opportunité à saisir. Plusieurs villes ont négocié le tracé afin d'être desservies, mais c'est le Maire de Lille qui a pu « séduire Madame Thatcher ¹⁵ » (PIERRE MAUROY. EURALILLE, chronique d'une métropole. 2008)¹⁶. Ainsi la décision a été prise avec la signature de l'accord France Transmarché en 1986.

Un deuxième facteur à énumérer est l'existence d'une grande friche militaire¹⁷ au cœur même de la ville, cette friche, qui sera ensuite l'assiette du projet, était l'opportunité déclenchant le processus de ce projet. Bernard ROMAIN¹⁸ a rapporté que le Maire de Lille Pierre MAUROY affirme la nécessité de construire l'extension de la ville existante dans cette friche urbaine.

Tableau 4 facteurs d'émergence du projet Euralille (Auteur)

Eléments défavorables	Eléments favorables
*crise économique et déclin industriel ; *augmentation du chômage ; *ville non attractive et abimée par l'industrie. 	*position géographique de Lille « Carrefour de l'Europe » ; *passage du TGV ; *présence de friches. 
Opportunité	Projet urbain Euralille



Le périmètre de cette assise (la friche) est estimé à plus de 110 ha découpée en deux ZAC¹⁹, la première est de 90 ha dédiée au Centre International d'Affaires des Gares (CIAG), cette ZAC est appelée Euralille 1 ; la deuxième ZAC est de 22 ha baptisée Euralille 2. Ces deux zones occupent une place stratégique entre le vieux centre historique de la ville et sa Banlieue Nord.

¹⁵ Premier ministre britannique à l'époque.

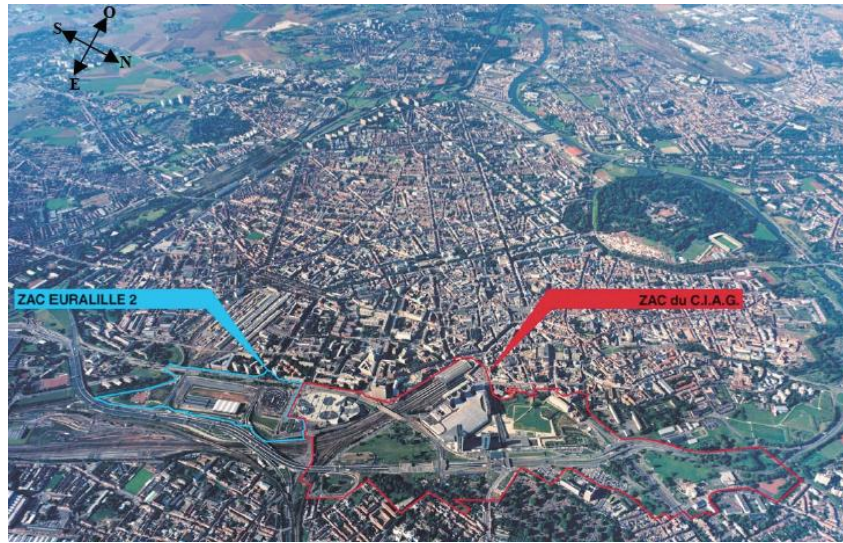
¹⁶ Cette séduction dite négociation a été de manière très logique où le Maire P. MAUROY a démontré que la solution la plus simple de relier les trois grandes villes est de tous simplement que les lignes du TGV se rencontre au centre de gravité du triangle isocèle que ces villes constituaient géographiquement.

¹⁷ Cette friche était d'ordre militaire puisque le site était classé *non aedificandi* pour servir à défendre la ville grâce à son positionnement en contrebas des fortifications.

¹⁸ Député, adjoint au maire de Lille de 1983 à 2004, vice-président de Lille Métropole communauté urbaine et conseiller général du Nord.

¹⁹ Zone d'Aménagement Concerté ; voir dictionnaire de l'urbanisme pp 952-957. P MERLIN & F CHOAY

Figure 17 Vue aérienne de Lille et du périmètre des 2 ZAC d'Euralille. (SEM Euralille.IN Camille TIANO. 2007, p88)



Ces deux facteurs ont certes aidé mais celui qui a contribué à accélérer et aussi à mieux préparer la stratégie est le portage politique fort par le maire de la ville, Pierre MAUROY qui était aussi le premier ministre en 1981.

Le projet urbain d'Euralille est passé par trois étapes dont l'évolution se faisait au fur et à mesure de l'avancement dans le temps ; cette évolution a touché le contenu programme en lui-même mais aussi les procédures et méthodes de mise en œuvre.

2.1.3. Un projet urbain, plusieurs étapes

Etape 1: Euralille

En 1987, après un combat acharné et de longues négociations avec la SNCF²⁰, le maire de la ville de Lille décroche l'accord pour l'implantation de la nouvelle gare TGV Nord dans sa ville mais aussi le passage du TGV. Cela ne fut que le début du projet. L'étude de ce projet était confiées à une société d'étude « Euralille métropole », créée officiellement en 1988 et dirigée par J.P Baietto directeur de la SEM²¹ ; à travers une délégation de la maîtrise d'ouvrage et ses conseillers. Il a rempli le rôle de l'intermédiaire entre le maire et l'architecte mais aussi Baietto a pu tracer les grandes lignes de la stratégie du projet urbain Euralille, à savoir les objectifs et les enjeux partant d'un diagnostic des potentialités et contraintes de la ville ; ensuite les grands traits du programme furent élaborés. Il s'est chargé aussi du montage juridique et financier à travers un marketing infallible qui a su attirer les investisseurs.

La démarche de conception de ce programme s'est inventée une méthode afin de répondre aux défis de la ville, qui est comme suit : « *avant de s'engager dans une démarche classique de*

²⁰ La Société nationale des chemins de fer français (SNCF) est l'entreprise ferroviaire publique française qui a été créée en 1938.

²¹ Société Anonyme d'Etude d'Euralille Métropole, créée dans le but du montage financier et foncier des opérations présidée par J. P BAIETTO à l'époque.

programmation et de conception, de cadrer le projet »²² entre autre, définir les lignes directrices et les idées forces. Cette démarche se déclinait en deux axes : diagnostic de la situation (interprétation des atouts et handicaps de la métropole) pour déterminer la vocation dominante de la métropole et analyser les données spatiales du lieu pour faire ressortir les lignes de force.

Pour J.P Baietto, le manager du projet, il fallait user de toutes méthodes innovantes, issues même des disciplines autres que l'urbanisme ou l'architecture, pouvant concrétiser la réussite du projet ; pour cela le management de projet était la clé de cette réussite ; en effet, il déclare lors d'une interview en 1995 que le management de ce projet était issu des méthodes d'ingénierie d'entreprise (PICARD A. 2000).

Le programme ; étant constitué de 300 000 m² constructible est arrêté en 1988 après un diagnostic bien poussé des potentialités et des faiblesses du site et de l'agglomération ; est constitué de trois pôles (services urbains ; transport et échanges) ainsi qu'un parc urbain, des activités et de l'habitat.

Ces projets n'étaient pas dédiés à concrétiser l'aspect gigantesque mais plutôt la recherche d'originalité, comme l'exprime le maire de la ville P Mauray « *produire un choc à partir de projet architecturales, donner un véritable coup de poing* » (Ibid.).

Pour la conception de ces projets ; l'architecte néerlandais R. Koolhaas est le lauréat du concours lancé par la société d'étude, la procédure de choix est faite après sélection de huit architectes (4 français et 4 étrangers). Ce concours était aussi un des points les plus originaux du projet, tel que l'objectif n'étant pas de concevoir les plans mais plutôt concevoir l'idée de la ville et construire une démarche de projet plutôt que de service de conception toute faite ; le concours était sous forme de *grand oral* (Ibid.), de ce fait, les candidats disposaient de 90 minutes pour présenter leurs projets ; mais sans user d'aucun support dessin ou autre.

Donc il s'agissait de présenter *une pensée, une vision et une idéologie* de la ville (INGALLINA P. 2010), et il ne s'agissait pas de produire une solution mais de *valoriser un programme banal* (Ibid.), cette procédure a permis un grand contrôle de choix de la maîtrise d'œuvre mais aussi de gagner du temps (le concours ralentit le rythme du projet).

La conception ensuite confiée au lauréat ; le processus de cette conception s'est déroulé sous forme de séminaires pour un travail collectif sur le projet ; cela était un atout qui a pu réunir les architectes de l'agence du lauréat ainsi que d'autre concepteurs et ingénieurs. L'idée qui en ressort pour donner un sens au projet est qu'il doit être un projet de « *connexion* » (du fait de la présence des artères de la communication : voie ferré ; TGV, le périphérique,...) (Ibid.)

Ce concept est le *chainage entre les infrastructures* (PICARD A. 2000) qui se traduit par des positions reliant des voies routières ou des infrastructures à des structures économiques (centre commerciale ...) ou culturelles (congrexpo...), puis cette idée, orientée par le maire et les

²² J. P BAITTO « Euralille métropole. Première étapes de définition du projet », 10 février 1988. Archive Euralille. In « *Euralille : poser, exposer* » *Espace Croisé (1995)*. Ouvrage réalisé à l'occasion de l'exposition « *Euralille : poser, exposer* » le 30 septembre 1995 au 4 janvier 1996.

instances économiques, est transformée au concept de *Bigness* (Ibid.) qui traduit la ville en un seul bâtiment dont il faut imaginer tous les détails.

Ces séminaires ont fait ressortir les composantes du projet : une gare « Lille-Europe », les tours d'affaires, le triangle et le parc.

Etape 2 : Euralille 2

Une autre crise frappe la ville, issue de la crise économique de 1999, le projet Euralille avait besoin de ressource mais aussi de poussé²³. Cette crise conjuguée à la mort de J.P BAIETTO a fait que le projet Euralille devient un projet suspendu.

Un deuxième projet est né de cette crise « Euralille 2 » est le modèle complémentaire de Euralille 1, il s'est imprégné des ressources et des expériences de Euralille 1 pour améliorer la démarche du projet urbain. Les Bois habité qui est la grande force d'Euralille 2 est un des quartiers qui ont fait le succès de la métropole de Lille.

Euralille 2 avait l'ambition et devait *compenser, rattraper, contribuer à retrouver un équilibre économique et financier*²⁴. Ses objectifs sont²⁵ :

- **POURSUIVRE LA DYNAMIQUE DU QUARTIER D'AFFAIRES**
 - Créer des bureaux
 - Offrir des RDC commerciaux visibles
 - Développer des hôtels
 - Etendre Lille Grand Palais
- **CRÉER UN LIEU DE VIE HABITÉ**
 - Protéger des nuisances sonores
 - Laisser une large place à la nature
 - Offrir des logements agréables
 - Offrir des logements agréables Faire venir des commerces de proximité

²³ Cette crise a été conjuguée à un changement politique avec l'arrivée de Martine AUBRY, le départ de l'architecte Rem KOOLHAAS et la séparation du cercle de qualité urbaine et architecturale.

²⁴ Entretien avec J-L SUBILEAU, grand prix d'urbanisme en 2001 et directeur général de la SAEM Euralille de 1998 à 2010. In François LECLEREQ (S/dir). 2014. « EURALILLE 2, retours au Bois habité » Ed. archibooks & sautereau. Paris.

²⁵ <http://www.spl-euralille.fr/nos-projets-urbains/eurailille-2.html>

Tableau 5 Programme d'Euralille et Eurallille 2 (POPSU-Lille. (2008)

		Région : 50 000 à 60 000	
Hôtels	35 281	10 000	54 281
Activités et commerces	85 147	15 000	100 147
Équipements publics	81 162	28 000 dont extension Lille Grand Palais : 15 000	109 162
Total	552 347	190 000	742 347
Espaces verts	20 hectares		
Eurallille 1 + Eurallille 2 = (à terme) 735 000 m ² SHON dont 200 000 m ² de logements			

Ainsi, son programme est diversifié et large tant sur son périmètre que sur ses objectifs qualitatifs et quantitatifs

Etape 3 : Euralille 3000 « un projet après le projet »²⁶

Avec une demande des entreprises nationales et internationales pour leurs installations dans le quartier des affaires Euralille qui ne cesse d'augmenter, La mairie de Lille lance un nouveau projet urbain présenté en avril 2015 qui est en attente d'approbation. Son programme est de *rendre le quartier d'affaire Euralille un secteur plus humain et plus vivant* (www.metronews.fr . Lille 27.04.2015²⁷) qui sera un mixage entre logements et bureaux. Le grand objectif d'Euralille 3000, comme le déclare Martine AUBRY, maire (PS) de Lille, est de *finir Euralille* (Ibid.).

Le programme étant riche, il *prévoit la construction d'ici vingt ans de 130.000 m² de bureaux, mais aussi un millier de logements, des commerces, bars et restaurants ainsi que 5.000 m² pour le sport, la culture et les loisirs* (Ibid.) et son échéancier est comme suit : « *L'étude d'impact aura lieu cette année (2015) et la modification du Plan local d'urbanisme (PLU) en 2016. La première phase du projet (pôle Euraflandres, extension du quartier d'affaires vers le sud, aménagement de nouvelles places) doit, elle, se dérouler de 2016 à 2020, tandis que la 2e phase (logements autour du parc Matisse et bureaux sur le Polder) doit avoir lieu de 2020 à 2030.* » (Ibid.).

Ainsi, les objectifs de ce projet (la suite de projet) se définissent comme suit²⁸ :

➤ DENSIFIER LE HUB

- Développer les réseaux TGV, TER...
- Développer les transports doux
- Repenser la gare comme lieu de vie
- Repenser la circulation automobile

➤ INTENSIFIER LA VIE DU SITE

- Renforcer son rôle de moteur économique métropolitain
- Développer de nouveaux programmes bureaux, logements, commerces, bars, restaurants...
- Faire d'Euralille un espace vivant 24h/24

➤ RÉGÉNÉRER LES ESPACES PUBLICS

- Animer les rez-de-chaussée
- Faciliter les parcours piétons

²⁶ Expression utilisée par la communauté urbaine de Lille pour définir le passage d'Euralille 1, à Euralille 2 vers Euralille 3000. In <http://www.spl-euralille.fr/nos-projets-urbains/eurallille-1.html>

²⁷ In <http://www.metronews.fr/lille/a-lille-la-mairie-veut-finir-eurallille-troisieme-quartier-d-affaires-de-france/modz!M6lYGtmvWIQTg/>

²⁸ In <http://www.spl-euralille.fr/nos-projets-urbains/eurallille-1.html>

- Y réintroduire de l'extraordinaire
- Tisser des liens entre les parcs
- Rénover et partager leur gestion

Enfin, pour la visualisation des divers projets appartenant aux trois phases du projet urbain d'Euralille à savoir : Euralille, Euralille 2 et Euralille 3000, un site web a été créé pour pouvoir accéder aux diverses informations (<http://www.spl-euralille.fr/nos-projets-urbains.html>)

2.1.4. **La chronologie du projet urbain de Lille** (Euralille, Euralille 2, Euralille 3000) : Nous étudions cette chronologie afin de détecter les éléments clé ayant favorisé la réussite du projet. Elle est résumée dans POPSU-Lille (POPSU-Lille. 2008. P5) que nous avons pris le soin de compléter et d'actualiser :

- **Euralille :**
 - ✓ **10 et 11 septembre 1981 Sommet franco-britannique** : décision de lancer des négociations devant aboutir à l'établissement d'une liaison transmanche
 - ✓ **20 janvier 1986 Hôtel de ville de Lille**, signature de l'accord pour la réalisation d'un tunnel par François Mitterrand, Président de la République française, et Margaret Thatcher, Premier ministre de Grande-Bretagne.
 - ✓ **Fin 1986** Avant même que le site soit choisi par la SNCF, Pierre Mauroy charge Jean Peyrelevade d'une première réflexion autour de la future gare TGV et des investissements immobiliers engendrés
 - ✓ **Décembre 1986** Lors d'un voyage à Lille, Jacques Chirac, premier ministre, confirme le tracé des lignes TGV reliant Londres, Bruxelles et Paris qui se croiseront à Lille.
 - ✓ **Janvier 1987** Jean-Paul Baietto est chargé de réfléchir à la création d'un futur « centre européen d'affaires », dans le cadre d'une mission d'évaluation financée par le groupe Caisse des dépôts.
 - ✓ **Phase de montage et d'analyse : programme et consultations (février 1988 – septembre 1988)**
 - **Février 1988** Création de la société d'étude Euralille-Métropole, société d'études chargée de définir et de préparer la mise en œuvre d'un grand projet autour des gares. Société d'un capital de 5 millions de francs, sous la présidence de Jean Deflassieux, président directeur général du crédit Lyonnais. Jean-Paul Baietto en est nommé directeur à mi-temps.
 - **Février à avril 1988** Cycle de conférences à l'école d'architecture de Lille, visites du site et rencontres avec Pierre Mauroy (Emilio Ambasz, Tadao Ando, Norman Foster, Vittorio Gregotti, Hertzberger, Hans Hollein, Rem Koolhaas, Richard Meier, Oswald Mathias Ungers, et les français : Ricardo Bofill, Paul Chemetov, Henri Ciriani, Henri Gaudin, Yves Lion, Jean Nouvel, Ricardo Porro, Christian de Portzamparc).
 - ✓ **Phase de montage du projet, rédaction du programme cadre (Février à septembre 1988)**
 - **Septembre 1988** Sélection de 8 concepteurs : quatre européens (Norman Foster, Vittorio Gregotti, Rem Koolhaas, Oswald Mathias Ungers), et quatre français (Michel Macary, Yves Lion, Claude Vasconi et Jean-Paul Viguier).
 - **7 et 8 novembre 1988** La consultation qui repose sur un simple oral, sans dessin, ni maquette, amène le jury à choisir l'architecte urbaniste Rem Koolhaas
 - ✓ **Phase de conception : plan urbain directeur (décembre 1988 – mars 1989)**
 - **Décembre 1988** Premier séminaire OMA organisé à Rotterdam
 - **Février 1989** Second séminaire OMA organisé à Rotterdam

➤ **Début 1989** Création du « cercle de qualité urbaine et architecturale ». Mis en place par Pierre Mauroy, doté d'une charte de fondation précisant ses attributions et son fonctionnement, il est présidé par François Barré.

✓ **Phase de concertation et de négociations du projet (mars 1989 – avril 1990)**

➤ **Novembre 1989** Présentation du projet au conseil municipal
 ➤ **Décembre 1989** Exposition du projet au grand public, grand hall de l'hôtel de ville de Lille
 ➤ **Janvier 1990** Présentation du projet aux conseils de quartier lillois
 ➤ **Mars 1990** Présentation par Pierre Mauroy de 15 propositions de synthèse suite aux points contestés lors de l'exposition.

➤ **Avril 1990** Organisation d'un forum public

✓ **Phase pré opérationnelle (mai 1990 – janvier 1991)**

➤ **15 juin 1990 Constitution de la SAEM Euralille**, société anonyme d'économie mixte, au capital de 35 millions de francs, porté à 50 millions en 1993. Pierre Mauroy préside son conseil d'administration, Jean-Paul Baietto est nommé directeur général.

➤ **Création de la Zone d'Aménagement Concertée du Centre International d'Affaires des Gares.**

✓ **Phase opérationnelle : lancement du chantier (début 1991)**

➤ **Février 1991** Démarrage des travaux de la première phase. 2 000 personnes en effectif de pointe ont œuvré sur le chantier qui a compté jusqu'à une trentaine de grues. Plus d'un million de m³ de terres a été déplacé.

➤ **15 mai 1993** Arrêt du premier TGV en gare Lille Flandres

➤ **19 juin 1993** Portes ouvertes sur le chantier Euralille

➤ **Juin 1994** Inauguration de la gare TGV Lille Europe

➤ **Septembre 1994** Inauguration du centre commercial Euralille

➤ **1994-1995** Inauguration des autres équipements principaux : l'atrium, les tours Crédit Lyonnais et Lille Europe, Lille-Grand-Palais, le groupe scolaire international ; livraison d'une première tranche du parc Henri Matisse.

➤ **Septembre 1995** Montage de l'exposition « Euralille : poser, exposer », qui jette un regard rétrospectif sur les 5 premières années du projet urbain.

➤ **Fin 1995** Six ans après les débuts de la construction d'Euralille, deux points structurants restent à parachever : le traitement des franges et la déviation du boulevard périphérique dont les travaux doivent s'échelonner jusqu'en 1998.

✓ **Achèvement de la première phase de travaux (1996 – 1997)**

✓ 1996 Départ de Rem Koolhaas

✓ La crise économique bloque la bonne marche de l'opération, aucun droit à construire ne sera vendu pendant quasiment trois années.

✓ **Première restructuration de la SAEM.**

✓ 2 janvier 1998 Décès de Jean-Paul Baietto

✓ 1998 Jean-Louis Subileau est nommé directeur général adjoint de la SAEM.

✓ **Deuxième restructuration de la SAEM.**

✓ 1998 Relance de la commercialisation avec des programmes de logements et de bureaux sur le secteur Saint Maurice et le secteur central.

✓ Chantier du contournement sud-est du boulevard périphérique et mise en service du nouveau boulevard urbain, bd Hoover, (architecte : Christian Devillers).

✓ 1999 Lancement d'une pré-étude pour la création d'une nouvelle ZAC sur les anciens sites de la foire de LILLE.

• **Euralille 2**

✓ **2000** : Création de la ZAC Euralille 2. Suite à la consultation du marché de définition, le jury désigne l'agence Dusapin-Leclercq et TER (paysagistes).

Pour la part de continuité, le projet urbain de Lille a su se créer une pérennité dans le temps de son portage et de sa stratégie à travers la réactualisation mais toujours. À l'exemple de la crise économique qu'a connue la ville en 1999 cependant suivie d'une seconde vie, cela est parti d'abord de l'analyse des dysfonctionnements et la recherche d'un consensus entre les acteurs de la ville, ainsi une certaine *rupture et continuité* (DE GRAVELAINE F. 2002) s'est instaurée dans le projet tout en soulignant que le projet est en continuité depuis 1989.

Pour la pluri temporalité, le projet a su réaliser des actions et des projets portant sur les trois niveaux temporels (court, moyen et long terme) en s'adaptant aux changements sociétaux et économiques.

2.4. Acteurs, partenariat et participation

Le projet Euralille est un projet urbain qui se voulait original, non uniquement dans son processus, ses procédures mais aussi dans ses acteurs et son management qui a rompu avec le « ronron » (PICARD A. 2000) du projet qui faisait taire la créativité. Il concrétise de façon très réelle ce à quoi vise un vrai projet urbain « booster » l'image de la ville, la redynamiser et changer les façons et les manières de procéder.

La pluridisciplinarité créée dans le cadre de l'équipe « *cercle de qualité architecturale et urbaine*²⁹ » était un appui pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage ; accompagnée de la délégation du pouvoir qui a aussi joué un rôle très important dans la réussite du projet à travers la création de la SAEM, pour remplir le rôle de médiation entre architecte et maître de l'ouvrage (le maire), cette fonction assurée par la SAEM à sa tête J.P Baietto a facilité l'interface entre les deux entités. Outre cela, un des acteurs les plus importants et les plus impliqués dans le projet Euralille sont les collectivités locales, ville et communauté urbaine. En effet, l'initiative de plusieurs projets entrant dans le cadre du Grand Projet Urbain vient par ces acteurs ; citons les projets Eurasanté, Euratechnologies et restructuration de Lille Sud.

Les facteurs de réussite du projet sont résumés par le manager Baietto en 3 choses : *une direction forte ; une mise en tension des intervenants et des programmes et le tissage entre acteurs* (PICARD A. 2000)

Pour la bonne mise en œuvre du projet ; « *des partenariats efficaces ont été tissés entre quelques institutions : la communauté urbaine (créée en 1968) et la municipalité de Lille ont créé la SAEM Euralille* » (DE GRAVELAINE F. 2002.P83) et ce en utilisant des outils institutionnel et innovateurs comme le contrat d'agglomération. Ce dernier a été signé en 1992

²⁹ Créé en 1989 dans le cadre de la « *méthode de tissage* » de Jean-Paul BAIETTO, ce cercle de qualité est la réunion de plusieurs professionnels et de nombreuses personnalités de premier plan ((HAYER D. 2005) qui ont la charge de contrôler et de surveiller la progression et les évolutions du projet tout en rédigeant un rapport d'avancement annuellement. Son ultime but est d'assurer la qualité urbaine et architecturale dans le projet et *de ne pas laisser l'architecte seule devant un projet de cette ampleur* (HAYER D. 2005). Par la suite, plusieurs autres cercles de qualité ont été créés : cercle culturel, cercle universitaire, cercle de développeurs, cercle d'accueil, cercle de la communication et cercle des usagers. Ce dernier se présente comme une interface entre la population et l'équipe d'élaboration du projet Euralille.

entre l'Etat, la région et la communauté urbaine et dont les retombés sont l'accélération de la mise en œuvre du projet et du développement urbain.

L'implication du privé dans le montage financier du projet a contribué à consolider l'image du grand projet urbain, tel que 3.7 milliards de Francs ont été investi par le privé dans le projet qui exigeait 5.3 milliards de Francs, donc bien plus que 50% du montage était privé. En effet, plusieurs outils de montage financier et de gestion du projet ont été mis en œuvre à savoir : l'Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole (APIM), La société Euralille-Métropole et la Société Anonyme d'Economie mixte (SAEM) qui ont fait en sorte que la stratégie du projet intègre les PPP à risques et profits partagés.

- ✓ l'Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole (APIM) qui a été créée en 1985 et cofinancé par la communauté urbaine et la chambre de commerce et de l'industrie et qui avait pour mission la recherche des investisseurs et le développement économique et l'accompagnement est un dispositif qui a aussi contribué à l'implication du privé dans le projet urbain et la réussite de la formule PPP. Aussi, le Fond de Participation des Habitants (FPH) est aussi un outil de mise en place de PPP en intégrant les habitants dans le financement des micro-projets dans leur métropole.
- ✓ La société Euralille-Métropole : une association créée en 1988 qui a pour missions de *définir un programme, rechercher des investisseurs, proposer des montages juridiques et financiers, mener une opération de marketing, organiser un concours international pour désigner un architecte-urbaniste* (HAYER D. 2005. P144) qui est cofinancée par plusieurs banques (Caisse des dépôts, Crédit lyonnais, banque Indosuez, banque Scalbert-Dupont, et banque populaire du Nord) qui se remboursent sur les réalisations du projet Euralille. Cette société est constituée *de personnalités issues de différents horizons, économique, culturel, scientifique, ...* (Ibid.).
- ✓ La SAEM (Société Anonyme d'Economie mixte) est *un outil d'aménagement au service de la métropole* (POPSU-Lille. 2008) créée en 1990 et qui associent des investisseurs privés et publics³⁰ avec un capital de 35 millions de francs devenu 50 millions en 1993. Elle a pour missions principales (Ibid.) :
 - la conception des projets,
 - la planification,
 - les acquisitions foncières,
 - la commercialisation des droits à construire,
 - la réalisation d'une partie des ouvrages (notamment les espaces publics et les équipements),
 - la coordination de la réalisation de l'ensemble.

Ces missions sont principalement dans deux ZAC du « Centre International d'Affaires des Gares » (créée en 1990) et de la ZAC « Euralille 2 » (créée le 31 mars 2000), cependant elle jouait aussi un rôle de concertation qui se partage entre les tâches suivantes (Ibid.) :

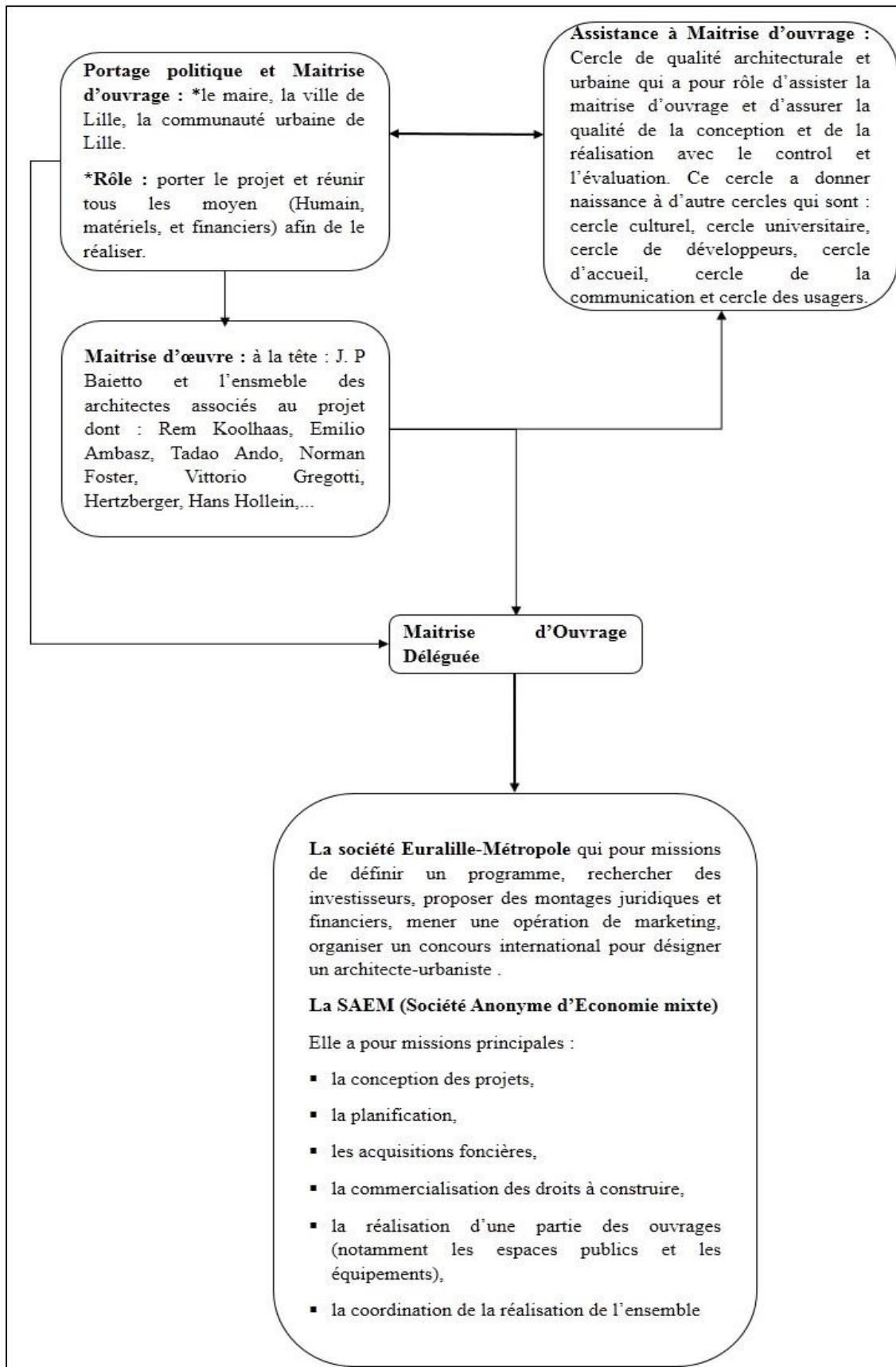
³⁰ Ces investisseurs sont (HAYER D. 2005. P151) (**Privés**) : *Caisse des dépôts et consignations, *la société rhodanienne mobilière et immobilière (Crédit lyonnais), *banque Indosuez, * banque Scalbert-Dupont, *banque populaire du Nord, * la chambre du commerce et d'industrie de Lille-Roubaix-Tourcoing, *La SCETA (SNCF), Maxwell communication PLC, *La banque national de Paris, *le crédit du Nord, la national Westminster Bank, *Bank of Tokyo, *La banque San Paolo (Torino) et la Générale de banque. (**Publics**) : *Ville de Lille, *le département du Nord, * la communauté urbaine de Lille, *la région Nord-Pas-de-Calais, *la ville de madeleine.

- concertation avec la ville de Lille, ses conseils de quartier et la ville de la Madeleine,
- concertation et information des associations,
- coordination avec les services techniques de la communauté urbaine de Lille, de la ville de Lille et de la ville de la Madeleine,
- communication et promotion permanente de l'opération au plan national et international.

Enfin, la formule de PPP dans le Grand Projet de Lille a servi dans le financement de plusieurs projets et notamment un des plus grand à savoir le Grand stade de Lille et plusieurs autre projets. Ainsi un total d'investissement en partenariat public privé dans le projet d'Euralille en 2010 est estimé à 1,8 milliard d'euros.

Le schéma des acteurs du projet urbain Euralille se présente comme suit :

Figure 18 Le schéma des acteurs du projet urbain Euralille (Auteur d'après HAYER D. (2005) et POPSU-Lille. (2008))



La concertation : elle était très restreinte au début puis une généralisation s'est produite³¹ ; de tel sorte que le projet a été conçu puis fait l'objet d'une présentation au conseil municipal en novembre 1989 ensuite, il a fait l'objet d'une exposition pendant 05 mois à l'hôtel de la ville et en Janvier 1990, il fut présenté aux conseils de quartiers, clubs et associations.

Après consultation publique ; quelques changement sont apportés au projet et enfin en avril 1990, la conception finale est adoptée et le débat était alors clos par l'organisation d'un forum public.

Il faut cependant noter que le projet devait être réalisé dans un délai très court pour *ne pas décourager les investisseurs* (INGALLINA P. 2010), c'est pour cette raison qu'il n'était pas très ouvert débats et la participation n'était pas concrétisée ; c'était plus l'information une fois le projet arrêté tel que « *la population lilloise est simplement informée d'un projet qu'elle ne sera plus à même de remettre en question* » (INGALLINA P.2010, p43).

Ensuite une autre exposition a été organisée par la communauté urbaine de Lille en association avec le ministère de la culture et de la communication et l'Espace Croisé. Cette exposition a eu lieu entre le 30 septembre 1995 et le 4 janvier 1996. Cette exposition avait pour objectif de retracer le chemin emprunté par le projet en rappelant ses débuts et en réunissant les acteurs principaux du projet afin de *retrouver l'ambition fondatrice de ce projet d'une extrême complexité* (Euralille : poser, exposer 1995). Avec la rédaction du catalogue de l'exposition « Euralille : poser, exposer 1995 » cette exposition a réussi à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Cependant, c'est durant la période depuis le début de 1993 que la mise en place de débat public et de concertation a commencé avec un plan de communication visant à permettre à la population de s'appropriier le projet. En effet, le projet urbain de Lille a su créer un cadre de concertation à travers *un cadre de débat local* créé par *des instances formelles et informelles* qui se sont constitué à *côté des acteurs institutionnels* (MONS D & PARIS D. 2009).

Ensuite, c'est au niveau de création de « *comité Grand Lille* » en 1993 que la concertation autour des évolutions urbaines à Lille et les projets urbains a commencé. En effet, cette *coalition d'acteurs socialement impliqué dans la question du devenir de ce territoire* (Ibid. P168) est constituée d'acteurs de diverses fonctionnalités et habitants (monde économique, fonctionnaires, universitaires, ...) et essaye de *placer ses actions au-delà des enjeux politiques et électorales* (Ibid.).

Ensuite, en 2002 le conseil de développement de Lille Métropole a été créé pour remplir le rôle de médiation entre les élus et acteurs du projet (Ibid.). Ainsi ces dispositifs de gouvernance ajoutés à l'agence de développement et d'urbanisme Lille Métropole créé en 1990 et les ateliers populaire organisés souvent ne sont pas seulement des outils techniques mais sont aussi « *des lieux de propositions et de transfert des idées, d'animation de débats qui favorisent la rencontre entre les acteurs* » (Ibid. P 170). Grâce au projet urbain de Lille même les instruments de

³¹ Revoir la chronologie du projet urbain d'Euralille plus haut pour plus de détail.

planification urbaine, notamment le schéma directeur de la métropole, sont devenus des supports de discussion et de négociation.

Avec ces développements, la culture de participation citoyenne s'est développée dans la métropole de Lille tel que « *la tradition de la participation et de mobilisation des habitants est assez forte dans la métropole Lilloise* » (Ibid. P175). En effet, l'exemple de la rénovation urbaine de l'Alma-Gare à Roubaix en est un grand témoin, sa production collective (Coproductio) et le rôle qu'a joué l'habitant et son implication. Ajouté à la mobilisation spontanée des habitants mais organisée contre certains projets comme le cas des commerçants d'Hellemeu contre le projet de la première ligne de métro et les habitants de Fives contre le projet de voie rapide urbaine ; même si cette mobilisation n'a pas empêché la réalisation de ces projets.

Enfin, pour le développement de la concertation et de la participation dans le projet urbain de Lille et dans la métropole elle-même, une direction de Démocratie participative et de Citoyenneté a été créée en 2009 ayant pour rôle d'animer les débats relatifs aux interventions publiques sur la ville. Cet outil mis en place pour servir le projet urbain en se servant de large espace d'information et de concertation sur plusieurs échelles (niveau de la métropole jusqu'au niveau du quartier). Il utilise des ateliers urbains de proximité mais aussi la sensibilisation, des comités de quartier, des conseils de quartiers et arrivés au financement de micro-projets par des habitants à travers la mise en place de fonds de participation des habitants (FPH) à Roubaix par exemple et sans oublier les guides de gouvernance mis en place pour entraîner les techniciens à la culture de concertation et participation quand ils se trouvent face à l'habitant.

2.5. Information et marketing

Les publicités et les moyens de vulgarisation mis en œuvre dans le marketing du projet ; avaient pour premier but de *protéger le projet des critiques et des limites* (PICARD A .2000) mais plus essentiellement d'attirer les investisseurs pour un montage financier infaillible. Ainsi, Le marketing était un atout pour le montage financier et l'attractivité du projet.

En effet, la question de marketing a été traitée de manière particulière dans le projet urbain de Lille vue que l'image de la ville et de la métropole était primordiale dans ce projet, ainsi, la diffusion de ce projet, sa stratégie et ses objectifs fut grande et dans le monde entier. Entre *colloques internationaux, expositions, revue de presse et revue spécialisée* (MONS D & PARIS D. 2009), les images du projet et plus particulièrement les tours de Lille ont fait le tour du monde et ont eu effet de publicité pour le projet à l'exemple de diffusion du dossier des tours dans une exposition à Tokyo au Japon en 1990, des conférences de presse comme celle de Paris, des salons nationaux et internationaux d'architecture et d'urbanisme.

2.6. Management, processus, pilotage et coordination

Pour le processus qu'a suivi le projet urbain d'Euralille, il est dans la même logique que la démarche du projet urbain stipule en partant de la saisie d'une opportunité vers la création d'une

stratégie avec un diagnostic³² suivie d'un programme synthétisé dans un document appelé *orientations pour Euralille*, ensuite le lancement des opérations et un contrôle et suivi par le cercle de qualité (évaluation).

Ensuite pour les dispositifs de management, la SAEM s'est chargée de la gestion de manière à assurer non seulement la médiation, la négociation et le marketing ; mais aussi la gestion des coûts et des investissements dans le projet. Ainsi la SAEM sur sa tête J.P Baidetto a rempli la fonction de manager et gestionnaire du projet en s'inspirant des méthodes d'ingénierie d'entreprise comme le déclare J.P Baidetto.

2.7.Maitrise d'ouvrage urbaine

La création de partenariat entre les acteurs rendant les actions urbaines plus efficaces a été considérée comme une coalition donnant naissance à une maîtrise d'ouvrage urbaine solide et continue ensuite avec la création de la SAEM et d'Euralille Métropole la délégation de maîtrise d'ouvrage urbaine a aussi constitué un point fort dans la mise en œuvre du projet.

3. Le banc « projet urbain de Bilbao Ria 2000 »

3.1.Présentation et historique

Territoire en crise, Bilbao était une destination touristique déconseillée, à travers ce qui suit, nous allons voir à quel point le projet urbain peut être moteur de développement et porteur de changements et un créateur d'opportunité même dans les cas les plus défavorables.

Situé au Nord de l'Espagne, le projet urbain de la ville de Bilbao, qui est une des 52 provinces espagnoles, et une des 3 provinces du Pays Basque, a eu un effet très bouleversant de manière positive non pas uniquement sur le pays mais aussi tous les pays d'Europe. En effet, le projet de Bilbao a inspiré plusieurs pays qui ont voulu bâtir un projet urbain capable d'apporter attractivité économique et efficacité sociale.

³² La réalisation de ce diagnostic a été confiée à la société Euralille-métropole et ce dans le but d'identifier les forces et les faiblesses de Lille et de sa région sur le plan économique, urbain et social.




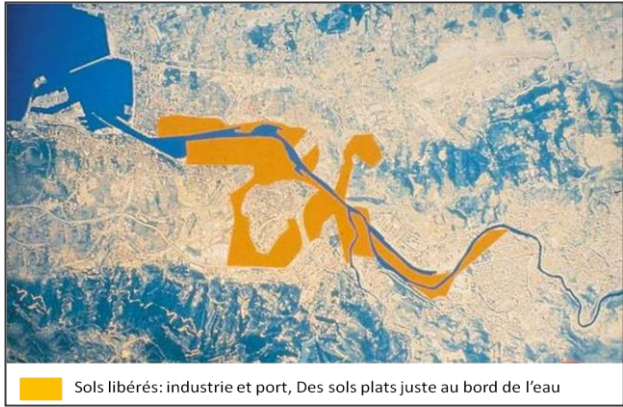

Figure 19 situation et aire d'influence de Bilbao (ALAYO. J. (2008))



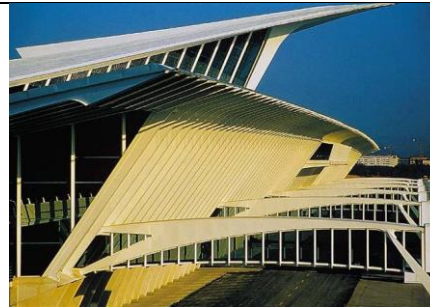
Comme la majorité des projets urbains, le projet de Bilbao est né d'une crise économique et la présence de grande friche au cœur même de capitale Basque, en 1980.

Cette crise est due à la désindustrialisation massive en 1980 de la ville conduisant en premier lieu à un abandon de terrains faisant place à de grandes Friches Industrielles, ensuite la hausse du taux de chômage (+20% à savoir 30% de la population a été atteinte) pour arriver à la généralisation de la crise économique et urbaine en addition à l'inondation de 1983 (inondation qui peut survenir que tous les 500 ans).

Tableau 6 contexte d'apparition du projet urbain de Bilbao (Auteur)

	Désindustrialisation	Crise économique sévère	Les inondations de 1983
Le contexte	 <p>Source : ALAYO. J. (2008)</p>	 <p>Source : ALAYO. J. (2008)</p>	 <p>Source : ALAYO. J. (2008)</p>
L'opportunité	<p>libération du sol et création de friches industrielles suite à la désindustrialisation</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>Sols libérés: industrie et port, Des sols plats juste au bord de l'eau</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div> <p>Source : ALAYO. J. (2008)</p>		

Le résultat et les réalisations :



Janvier 1992



Octobre 2007



Septembre 1970



Octobre 2007



Juin 1994



Juin 2007



Juin 1998



Octobre 2007

L'objectif principal du projet est d'*insuffler une nouvelle dynamique à cette agglomération* (OTAOLA P. 2001) et d'améliorer l'économie du territoire en le régénérant.

D'abord une revitalisation en 1987 puis une stratégie d'ensemble en 1991 ont été lancées à travers deux plans qui s'accroissent essentiellement sur la récupération et le réaménagement des berges du fleuve pour la stratégie du développement métropolitain du Bilbao. En effet, au début c'est-à-dire les années 80, les opérations portaient plus sur le déplacement des activités portuaires ainsi que *la restructuration et la modernisation des transports* (ROUX J.M. 2001), ensuite la récupération et le réaménagement des friches. Ainsi ces plans œuvrent dans le cadre d'une stratégie métropolitaine qui se résume à la « *libération de grands terrains le long de l'axe fluviale, réalisation rapide et peu coûteuse de trois opérations, construction du musée Guggenheim ... le tout assorti d'une promotion à l'échelle internationale* » (Ibid.).

3.2.Stratégie, ambitions et prospective

Une stratégie de développement urbain « durable » et une planification complexe

Le projet de Bilbao est une référence en matière de stratégie urbaine, puisqu'il intègre dans sa stratégie les dimensions d'un développement urbain dit « durable », en effet, le projet s'est fixé des objectifs économiques, sociaux, environnementaux et urbanistiques. L'exemple le plus représentatif est le musée, il représentait un investissement et non une dépense comme l'affirment les porteurs du projet, même s'il nécessite des dépenses et engendre des coûts de fonctionnement.

Les grands axes de développement et d'actions dans la stratégie du projet urbain de Bilbao étaient : la régénération environnementale, accessibilité extérieure et mobilité interne, technologies et ressources humaines, et centralité culturelle.

A travers le projet urbain, la planification dans le pays basque a basculé vers une planification complexe et non conventionnelle, elle se partage entre quatre niveaux (PROJET URBAIN N°23. 2001). Ces quatre niveaux sont : le plan stratégique recouvrant les tentes communes de l'agglomération fixant les orientations de développement de la métropole pour 15 ans à venir, le plan territorial qui est une vision non approuvée, le plan général qui définit le projet général de la ville et les plans partiels qui sont les desseins plus précis pour les quartiers et qui sont évolutifs. Ainsi, le projet urbain était de *nature de Reconversion et intensification urbaine avec des Multi sites à vocations diverses* (LECROART P & PALISSE J.P 2007. P11).

L'horizon de la planification était le long terme, à travers une planification dite stratégique qui garantissait la pérennité du développement de la ville sur plusieurs échelles : régionale, nationale et internationale.

Son programme n'étant pas uniquement le réaménagement des friches urbaines, plusieurs autres projets urbains sont abrités dans le projet urbain de Bilbao à savoir la modernisation des infrastructures de transports, la création de zones d'activités modernes, le renforcement du secteur universitaire, le développement d'équipements culturels, de tourisme et de loisir (Hôtels et palais d'expositions et de congrès).

3.3.portage politique, Continuité et pluri temporalité

Le projet urbain de Bilbao a été porté non seulement par la municipalité de Bilbao, mais aussi le gouvernement du pays basque, l'Etat espagnol suivi de l'union européenne. Ces acteurs ont soutenu la stratégie financièrement. Il faut noter que « *des options audacieuses ont été prises par les dirigeants basque, symbolisées par l'implantation du musée de Guggenheim à la place d'anciennes zones industrielles* » (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. 2000. P7).

Le projet est en continuité depuis 1987 en réalisant le programme du projet en tenant compte uniquement de la stratégie et cela grâce à la création de Bilbao Ria 2000, l'acteur qui a permis non seulement une bonne gestion du projet urbain, mais aussi un *détachement des changements de personnes politiques* en se concentrant et utilisant *une gestion autonome, un financement ne dépendant pas de budget conjoncturel et un engagement sur le long terme* (ALAYO. J. 2008) autrement dit une continuité du projet.

Le programme du projet portait sur la réalisation de divers projets qui couvraient les niveaux temporels divers à savoir court, moyen et long terme.

3.4. Acteurs, partenariat et participation

Il faut noter que « *la clé du succès de Bilbao tient dans la collaboration loyale entre tous les acteurs publics et dans le pragmatisme du partenariat public/privé* » (ORMAZABAL P. 2001) ; ainsi la collaboration agit efficacement sur le projet et continue d'ailleurs !

Tableau 7 Les acteurs du projet urbain de Bilbao et leur rôles (Auteur, d'après CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. (2000), ALAYO. J. (2008), NIEVA A. (2001) et VILMIN T. (2007)

Acteur	Rôles et implication
L'union européenne	aide financiers
Etat espagnol	déclaration du projet d'ordre d'intérêt national, aide financier et montage foncier
Gouvernement Basque	planification et financement des projets (métro, musée et palais des congrès)
La province de Biscaye	financement et libération des terrains
La municipalité de Bilbao	planification et programmation des opérations
Bilbao Ria 2000	combinaison aménagement et financement, supervision des projets au regard du plan, en gestion urbanistique et la création du partenariat public privé.
Metropoli 30	Gestion, marketing et communication

Des consensus malgré les différences

Le projet urbain de Bilbao est aussi connu par la collaboration et le consensus qui a été concrétisé dans le cadre du projet par les diverses instances tant politiques, institutionnelles que économiques. En effet, le projet de Bilbao a réuni des acteurs qui ont su créer le consensus malgré leur divergence d'objectifs et de visions.

L'organisation institutionnelle dans le pays basque³³ est très complexe, cette complexité n'a pas été une contrainte ou un frein pour converger les visions mais aussi pour mobiliser les efforts, il était tout simplement question de trouver des consensus malgré les divergences.

Un montage foncier important

Le projet de Bilbao Ria 2000 nécessitait un montage foncier qui pouvait répondre à l'importance du projet, des travaux d'infrastructure importants ont permis de libérer des assiettes foncières.

Des méthodes de partenariat privé public qui ont permis l'acquisition du foncier ont été effectuées, l'exemple des troc fonciers avec les sociétés de chemin de fer qui ont permis la libération du foncier en se basant sur la prospérité portuaire et non la rente foncière contre la réalisation de certains travaux pour les infrastructures ferroviaires.

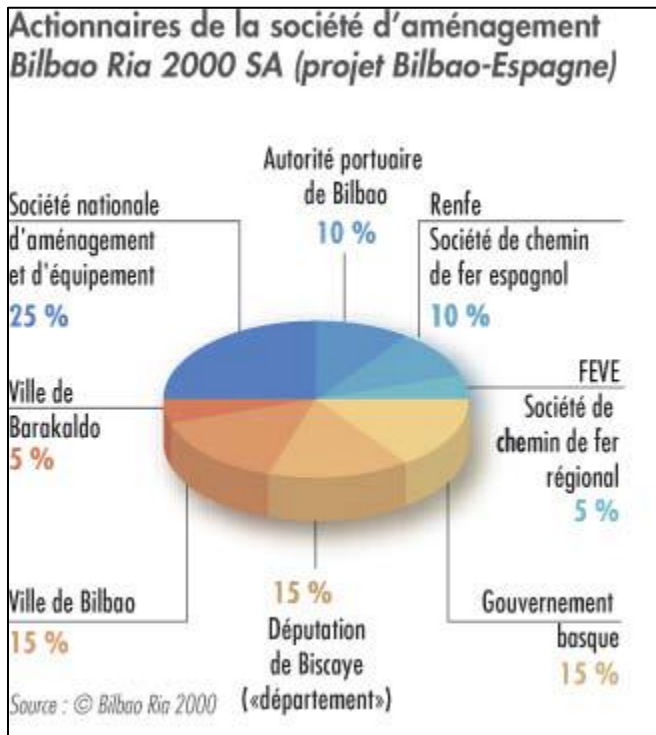
Partenariat public privé : une originalité de structure et une performance de financement

Bilbao Ria 2000, qui est une société interinstitutionnelle, a prouvé que l'investissement du privé dans le projet urbain peut tout à fait être une réussite et plus encore être un élément permettant une efficacité du projet en lui-même. En effet, à travers le Bilbao Ria 2000, *un mode de travail où les intérêts de la ville priment sur toute autre considération partisane ou sectaire* s'est instauré et a su être élaboré (NIEVA A. 2001)

La fonction première de la société Ria 2000 est combiner aménagement et financement. Ainsi le montage foncier et financier du projet a été la combinaison entre l'argent public (1,8 millions d'euros) ; les terrains donnés par le port et par les compagnies de chemin de fer ; les terrains acquis par troc ; financement de la part des fonds européens : feder et urban (près de 15 % des travaux), les investissements réalisés par Bilbao Ria 2000 (396 millions d'euros) sans oublier la participation des administrations à travers 66 millions d'euros.

³³ Le pays de basque dispose d'un statut communautaire autonome, ses compétences sont partagées entre trois niveaux d'exercice du pouvoir (ORMAZABAL P. 2001) : l'administration basque (composé d'un parlement et d'un gouvernement), les provinces et les municipalités.

Figure 20 Montage de la Bilbao Ria 2000 (VILMIN T. (2007) P 167.)



Le partenariat étant très développé dans le projet urbain de Bilbao, il n'est pas uniquement concerné par le financement, plusieurs méthodes de PPP ont été initiées et mises en œuvre dans le projet surtout concernant le montage foncier, en effet citons une formule de PPP très utilisée dans le projet à cause de la non disponibilité des sols constructibles pour le projet, cette formule étant originale baptisée profit urbanistique (*aprovechamiento urbanístico*)³⁴. Cette méthode consiste en un échange avec les promoteurs ou propriétaires privés de leur terrain contre des droits à construire (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G .2000).

La participation citoyenne dans le projet

Comme dans la majorité des grands projets urbains, la mise en œuvre de la participation est très difficile surtout dans les premières phases du projet, c'est aussi le cas du projet urbain Bilbao.

Même si le GPU de Bilbao est souvent décrit comme étant un des plus réussis, il reste qu'il a été conçu dans une chambre fermée au début, la société civile n'a pas été associée de façon active dans les débuts du projet. Cependant, après la mise en place de la stratégie et les premières conceptions, la population a été **informée** par voie d'exposition des maquettes du projet ainsi que la distribution de certains documents sur le plan de modernisation.

Ensuite, après information auprès des conseils de quartier, une forme de concertation a été mise en œuvre à savoir **le recueil des revendications** de la population concernant les opérations.

³⁴ Une autre technique est utilisée lorsque la propriété du terrain est publique, en effet, la structure Bilbao Ria 2000 obtient la mise du terrain sur le marché pour une vente aux promoteurs privés après programmation de leur destination (Bureaux, logements, ...). Ainsi le profit obtenu servira pour d'autres urbanisations ou préparations de terrains pour d'autres sites.

Cette population **n'a pas adhéré** à tous les projets, y compris l'icône même du Projet urbain de Bilbao à savoir le musée Guggenheim, tel que lors de la conception et la présentation du projet et même lors de sa réalisation, la population était **contre** ce projet qui était considéré comme une réalisation fastidieuse et représentait *un lux superflu* cependant, après sa réalisation, 90% de la population **ont accepté** le projet *et ce grâce à sa reconnaissance internationale* (Juan ALAYO. 2008).

3.4.1. Information et marketing

Le marketing et le jeu sur l'image de la ville

Un travail très sérieux a été au centre de la réflexion sur le devenir de la ville. Son image était au cœur de cette réflexion. Ce marketing s'est d'abord matérialisé par *la production des symboles* (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. 2000) et ce par la signature des grands architectes de renommée mondiale ³⁵ dont nous pouvons citer Gehry Foster, Calatrava, pelli..., ensuite le marketing s'est focalisé sur la monumentalité et l'ampleur des projets comme le Musée Guggenheim³⁶ qui est considéré comme « *un ange tombé du ciel* » (Eduardo LEIRA) et Palais de la Musique qui sont les deux icônes et symbole du projet urbain de Bilbao. C'est à travers ces deux projets que la ville a commencé à s'introduire dans les guides touristiques et se montrer à l'échelle internationale. Etant pris très au sérieux et essentiel pour le projet, le marketing et la communication ont été confiés aux structures Metropoli 30 et Bilbao Ria 2000 et ce dans un *objectif géostratégique* à savoir *amener des capitaux internationaux à Bilbao* (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. 2000).

La création du débat au tour de l'architecture et du projet en lui-même a fait que les médias s'intéressent au projet et le processus de marketing s'est mis en place tous seul.

3.4.2. Management, processus, pilotage et coordination

Le management et le pilotage du projet s'est fait grâce à la création des deux structures Bilbao Ria 2000 et Metropoli 30 dont le rôle est de créer cette coordination entre les acteurs et de financement. Et comme l'ont bien défini CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G, « *nous assistons ainsi, de la part de ces deux structures, à un double rôle de coordination qui s'apparente à une fonction de supervision des projets au regard du plan, en gestion urbanistique pour l'une, en gestion marketing pour l'autre* » (Ibid.).

³⁵ Puisque comme le définissent clairement CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G « *si l'ampleur des projets se mesure par la place qu'ils occupent dans la ville ou par leur localisation, elle se mesure également par le profil des acteurs qu'ils mobilisent* » (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G. 2000. P199) que les auteurs appellent aussi les *guest stars* en références aux grands architectes.

³⁶ Même si Le Guggenheim n'a représenté que 1 % des investissements sur le projet urbain de Bilbao, c'est grâce au marketing qu'il a eu l'effet Flagship dans le projet et a permis une grande promotion de la métropole, en effet, lors de sa conception et réalisation, il avait pour objectif d'attirer entre 300 et 500 000 visiteurs par an ; alors qu'il attire plus d'un million de visiteurs chaque année. Et ceci est considéré comme un coup de chance phénoménal, comme si Bilbao avait gagné au loto (Juan ALAYO. 2008)

Le processus du projet a commencé par un diagnostic de l'état de la ville et la création d'opportunité en utilisant les friches industrielles mais aussi jouer sur l'image de la ville vers une mise en œuvre et une construction.

Une évaluation est aussi mise en œuvre et ce à travers la rédaction et la publication une fois par an de *rapport de progrès* par une équipe de l'université privée de Deusto qui est composée d'économistes, d'urbanistes et de sociologues. Cette évaluation porte sur l'évaluation des objectifs de la situation du processus de revitalisation ainsi que l'analyse de la position de Bilbao dans le cadre national et international.

3.4.3. Maitrise d'ouvrage urbaine

Une maitrise d'ouvrage efficace et une collaboration entre tous les acteurs

Pour la réalisation des diverses opérations et la concrétisation de la stratégie de la ville, Bilbao s'est d'abord assurée de la mise en place d'une maitrise d'ouvrage pouvant assurer et assumer la conception, le pilotage des opérations et la coordination entre les différents acteurs (OTAOLA P. 2001). Cette maitrise d'ouvrage dite *originale* (Ibid.) est un dispositif partenarial de délégation constitué de deux structures :

- « métropoli 30³⁷ » qui est une structure associative créée en 1991 par l'initiative du pouvoir public (maire de Bilbao, *diputación*, gouvernement basque), chargée d'élaborer le projet (identité et objectifs) cela en jouant un rôle de coordination et d'animation et dont la fonction principale est la promotion générale du développement de la métropole de Bilbao tout en assurant le marketing et la communication. Elle « *est née pour mobiliser le maximum de ressources de la grande métropole basque, pour définir et faire vivre le plan stratégique ;* » (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G .2000. P22). Elle réunit plusieurs associés à savoir : institutions privées, grandes entreprises, banques et fondation, chambre de commerce, ... ; Elle est devenue majoritairement une association privée avec le financement de plus de deux tiers par celui-ci (le privé).

- « Ria 2000³⁸ » créée en 1992 qui est une société anonyme de capital public à but non lucratif et mixte (50% administration centrale et 50% administrations basques) avec une composition *politico-technique, professionnel et culturelle* ; elle est chargée de la prise de décision de l'arbitrage pour les projets et opérations tout en les réalisant en prenant la forme de maitrise d'ouvrage déléguée. Elle est considérée comme un *instrument opératoire de mise en œuvre de grands projets urbains* (Ibid.). Elle a pour principale fonction l'aménagement, la production de la valeur ajoutée au sol et la revente des parcelles après urbanisation. Ainsi, ses fonctions se partagent entre *la dimension politique* (recherche de consensus politique pour la mise en œuvre du projet), *la maitrise financière* (à travers les formules de PPP et la recherche de financement) et *une expertise urbanistique et de développeur* (Ibid.).

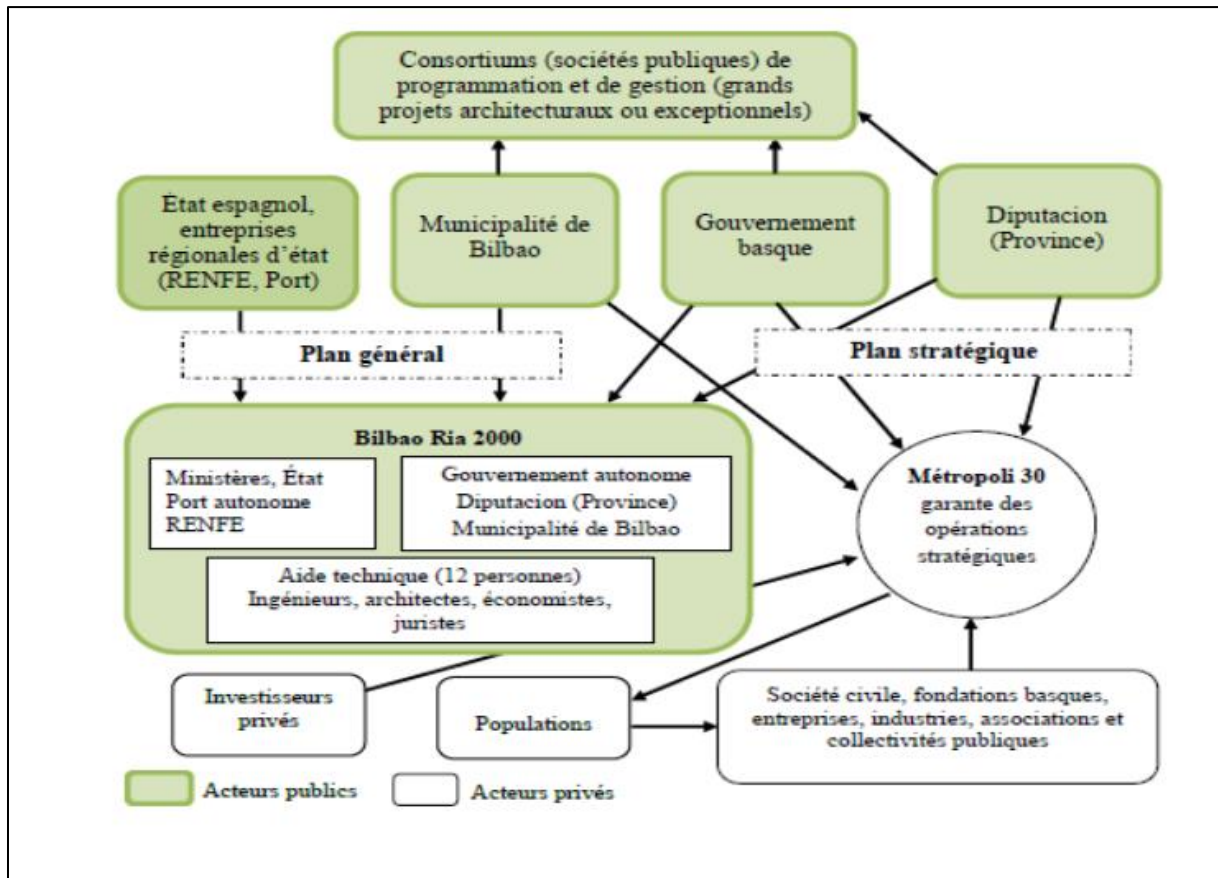
La distribution des rôles et le consensus a été instauré, l'administration s'occupe ainsi de la réflexion, planification et montage et le privé participe et à la réflexion et à la réalisation

³⁷ Le chiffre 30 se réfère aux trente municipalités de l'aire métropolitaine de Bilbao.

³⁸ L'expérience Bilbao Ria 2000 a été renouvelée à Oviedo et est prévue aussi à Madrid, Valence et Barcelone.

(ORMAZABAL P. 2001). Le schéma des acteurs de la maîtrise d'ouvrage urbaine à Bilbao a été établi par CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G et représente les acteurs comme suit :

Figure 21 Les acteurs de la maîtrise d'ouvrage urbaine à Bilbao (CHADOIN O. GODIER P & TAPIE G (2000). P30.)



Ainsi nous dénotons cette coalition d'acteurs (Privés et Publics) qui constitue la maîtrise d'ouvrage urbaine dans le cas de Bilbao et qui a rendu le projet efficace.