



Université SALAH BOUBNIDER Constantine 3
Faculté d'Architecture et d'Urbanisme
Département de Management de Projets

**MANAGEMENT DE GRANDS EVENEMENTS : INSTRUMENT DE LA
STRATEGIE URBAINE DURABLE CAS : CONSTANTINE CAPITALE DE LA
CULTURE ARABE 2015**

THESE

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

Par
Rym KALLI

Année universitaire
2025- 2026



Université SALAH BOUBNIDER Constantine 3
Faculté d'Architecture et d'Urbanisme
Département de Management de Projets

N° de Série :

N° d'Ordre :

**MANAGEMENT DE GRANDS EVENEMENTS : INSTRUMENT DE LA
STRATEGIE URBAINE DURABLE CAS : CONSTANTINE CAPITALE DE LA
CULTURE ARABE 2015**

THESE

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

Par
Rym KALLI

Devant le jury composé de :

Sassi Souad	Présidente	Professeur	Université Constantine 03
Selimani Rachid	Rapporteur	MCA	Université Tamanrasset
Saighi Ouafa	Co-Rapporteur	MCA	Université Constantine 03
Chougiat Saliha	Examineur	MCA	Université Constantine 03
Menasria Abdrahman	Examineur	MCA	Université Khenchla
Mouat Wassila	Examineur	MCA	Université Skikda

Année universitaire
2025- 2026

Remerciements

Mes remerciements les plus profonds et sincères vont à mes chers parents. Leur amour inconditionnel, leurs innombrables sacrifices et leur soutien indéfectible, tant moral que financier, ont été le socle sur lequel j'ai pu bâtir ce travail doctoral. C'est grâce à leur dévouement, leurs encouragements constants et leur présence réconfortante que j'ai pu surmonter les défis et mener à bien cette entreprise exigeante. Ce travail est la matérialisation de leurs espoirs, le fruit de leurs efforts inlassables pour faire de moi la personne que je suis aujourd'hui. Que cette humble réussite soit la récompense de leur amour immense et de leurs innombrables sacrifices. Puissent ces quelques mots leur transmettre l'étendue de ma gratitude éternelle.

Mes remerciements les plus sincères vont également à mon enseignante et mentor, Madame Souade Sassi Boudmagh, qui m'a apporté un accompagnement bienveillant et des conseils académiques avisés. Grâce à son exigence et à sa rigueur, j'ai pu mener à bien ce travail de recherche dans le respect des standards d'excellence requis. Elle m'a transmis les valeurs fondamentales du travail bien fait.

J'exprime ma profonde reconnaissance à mon amie et collègue Chouabbia Khadidja avec qui j'ai partagé toutes les étapes, les joies et les défis de notre cheminement doctoral commun. Son amitié et sa solidarité ont été un réconfort précieux.

Mes sincères remerciements vont aussi à mon directeur de thèse, le docteur Slimani Rachid, et à ma co-directrice Docteur Saighi Ouafa, qui ont fait preuve d'une écoute attentive et d'une disponibilité remarquable pour me guider dans les différentes phases de ce travail.

Ma reconnaissance s'adresse également à mon frère Yacoub, mes sœurs Imane, Merieme et Maya qui n'ont eu de cesse de m'encourager avec bienveillance à accomplir ce travail avec rigueur et persévérance.

J'exprime enfin une gratitude toute particulière à mon époux pour sa compréhension, ses précieux conseils et son soutien inestimable qui ont été un réconfort permanent.

Merci aussi à mes amies, Riky, Imene, Asma, Raja, Mouniya, Kouki, Nassima, Sabiha, qui ont été présentes dans les bons comme dans les mauvais moments, leur amitié m'a été d'un grand réconfort.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES	Vii
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES ABREVIATIONS	Xi
Résumé	Xii
Abstract	Xiii
ملخص.....	Xiv
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION GENERALE.....	1
1.1 Contexte et motivation de la recherche	1
1.2 Problématique	7
1.3 Hypothèses	8
1.4 Objectifs de la recherche	8
1.5 Processus et méthodologie du travail.....	9
1.6 Périmètres de la recherche	12
1.6 Structure de la thèse	12
CHAPITRE 2 : INDUSTRIE EVENEMENTIELLE 15	
Introduction.....	15
2.1 Comprendre les grands événements	15
2.1.1 Éléments de définition	15
2.1.2 Éléments constitutifs des grands évènements	21
2.3 Typologie des grands évènements	25
2.4 Classification des grands événements	38
2.4.1 Processus évolutionnaire de la classification des grands événements	38
2.4.2 Multiformité de la classification des grands événements	43
2.5 le grand événement dans processus de développement.....	46
2.5.1 Évolution de l'organisation de grands événements.....	46
2.6 Organisation des grands évènements.....	49
2.6.1 Étapes de l'organisation	49
2.7 Organisation de grands évènements en Algérie	55
2.7.1 Événementiel en Algérie, histoires et origines	55
2.7.2 Événementiel en Algérie après 1962 :	57
2.8 Cadre réglementaire de l'organisation des grands évènements	61
Conclusion	67
CHAPITRE 3 : MANAGEMENT DE L'EVENEMENT : INSTRUMENT DE DEVELOPPEMENT.....	68
Introduction.....	68
3.1 Héritage du management des événements	68
3.2 Genèse du management des évènements	72
3.3 Management appliqué aux grands évènements	74
3.4 Système de management appliqué aux grands évènements.....	82
3.4.1 Évaluation du système de management d'évènement	83
3.5 Mangement de l'évènement instrument stratégique de développement urbain.....	84
Conclusion.....	85
CHAPITRE 4 : DE LA STRATEGIE MANAGERIALE A LA STRATEGIE URBAINE : TRANSPOSITION ADAPTEE.....	89
Introduction.....	89
4.1 Champs de la stratégie	89
4.1.1 Éléments de définitions	96
4.1.2 Éléments et outils de la stratégie	102
4.3 Formulation d'un plan de stratégie	104
4.3.1 Processus stratégique	105
4.4 Types de stratégies	112
4.5 Stratégie urbaine : Définitions et caractérisations	114

4.6	Élaboration d'un plan de stratégie urbaine à partir du plan de stratégie managériale..	117
4.6.1	Identification des éléments (transposition et adaptation)	117
4.7	Développement durable ou stratégie durable ?	125
	Conclusion.....	129

CHAPITRE 5 : CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE ARABE, ENJEUX ET PERSPECTIVES.....		130
	Introduction.....	130
5.1	Constantine ville hôte, Constantine ville festive	130
5.2	Classification de l'événement Constantine 2015	132
5.3	Identification des éléments de Constantine 2015	133
5.4	Enjeux de l'organisation de Constantine 2015	145
5.4.1	Enjeux internationaux	145
5.4.2	Enjeux nationaux	146
5.5	Programme de Constantine 2015	152
5.5.1	Programme des infrastructures	152
5.5.2	Programme évènementiel	164
5.5.3	Le programme réellement réalisé (Avril 2015) ; échec ou aboutissement ?	164
5.6	Cycle de vie de Constantine 2015	171
	Conclusion.....	172

CHAPITRE 6 : EVALUATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT APPLIQUE POUR CONSTANTINE 2015 : METHODE D'APPROCHE.....		173
	Introduction.....	173
6.1	Quel processus de management à évaluer dans une démarche d'étude et d'amélioration.....	173
6.1.2	Identification de processus de management de Constantine 2015 à évaluer	174
6.2	paramètres d'évaluation du système de management :	175
6.3	Élaboration des dispositifs de collectes des données pour évaluer les processus de management des éléments de Constantine 2015.....	181
6.3.1	Évaluation du processus de la Zone hôte	181
1.	Définition du processus.....	181
2.	Élaboration du dispositif de collecte de données.....	181
3.	Collecte de données	182
6.3.2	Évaluation du processus de la Communauté hôte.....	182
1.	définir le processus de management de Communauté l'hôte.....	182
2.	Élaboration du dispositif de collecte de données.....	182
3.	Collecte de données	183
6.3.	Évaluation du processus de l'Organisation.....	184
1.	définir le processus de management de l'Organisation.....	184
2.	Élaboration du dispositif de collecte de données.....	184
3.	Collecte de données	186
	Conclusion	186

CHAPITRE 7 : EVALUATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE CONSTANTINE 2015 : ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS.....		187
	Introduction	187
7.1	Analyse et interprétation des résultats	187
7.1.1	processus de management la Zone hôte	187
1.	l'étude documentaire	187
A.	le corpus documentaire	187
B.	Tableau de présentation des documents analysés.....	188
C.	Analyse de contenu des documents.....	194
D.	Croisement de l'analyse des différents documents : Synthèse analytique.....	206
E.	Résultats et interprétations	206

2. Évaluation du processus de management de la zone hôte par rapport	
Aux paramètres communs.....	208
7.2.2 processus de la Communauté hôte	210
1. Descriptif effectif.....	210
2. L'analyse descriptive des résultats de l'enquête.....	211
3. Validation des résultats : étude comparative : Évènement Expo Milan 2015...225	
3.3 Analyse comparative des résultats de l'enquête.....	227
3.2 Synthèse et interprétation des résultats	234
4 Évaluation du processus de management de la communauté hôte par rapport	
aux paramètres de management de l'évènement et de la stratégie urbaine pour	
Constantine (communs)	236
7.2.3 processus de l'Organisation.....	236
1. Entretiens avec les membres de l'APW.....	236
2. Entretiens avec les membres de la direction d'urbanisme,	
d'architecture et de la construction.....	239
3. Entretiens avec des membres du commissariat de l'évènement.....	242
4. Analyse des résultats (SWOT)	245
5. Évaluation du processus de management de l'organisation par rapport	
aux paramètres de management de l'évènement et de la stratégie urbaine pour	
Constantine (communs)	246
Conclusion de l'évaluation du système de ma mangement de Constantine 2015...247	
Conclusion générale	248
Bibliographie	255

Liste des ANNEXES.....	273
Annexe A : programme d'équipement, nouvelles réalisations	
et réhabilitation de structures existantes	273
Annexe B : : Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation »	
Constantine, capitale de la culture arabe 2015 »	276
Annexe C : récapitulation des opérations proposées : Montant en DA.....	285
Annexe D : Mise en œuvre de la décision n°02 du 20 mars 2013	
de Monsieur le Premier Ministre institution d'un Comité National	
d'un Comité Exécutif National et de Comités Exécutifs Locaux	
chargés de l'organisation de la manifestation culturelle	
« Constantine Capitale de la culture arabe 2015 ».	287
Annexe E : Préparation de la manifestation	
« Constantine, capitale de la culture arabe 2015" rapport d'étape arrêté au 14 avril 2013 :	
programme culturel	290
Annexe F : Planification et pilotage des opérations d'infrastructures	293
Annexe G : Rapport d'avancement, Rapport de coordination au 24/12/2013.....	339
Annexe H : Note de Synthèse, Avancement des opérations « sensibles »	
d'infrastructures et d'aménagement, En date du 05/12/2013.....	342
Annexe I : Master plan (Plan général) Constantine 2015	344
Annexe J : résultats de l'enquête	345
Annexe K : Article 1 : Effets sociaux de la réglementation des grands évènements	
Constantine capitale de la culture arabe 2015.....	357
Annexe L: Article 2: <i>The event, a development strategy for cultural tourism</i>.....	374
Annexe M: Article 3: <i>Manage the city: From the strategy to Urban strategy</i>.....	382
Annexe N : Questionnaire de l'enquête avec citoyens de Constantine	397
Annexe O : Questionnaire de l'enquête avec citoyens de Milan	398

LISTE DES FIGURES :

1.1 Hitler dans l'ouverture les JO de 1936.....	1
1.2 Remise de trophée de la coupe du monde 2022	2
1.3 Cérémonie d'ouverture JO 2008	3
1.4 Poing levé du Black Power lors des Jeux olympiques d'été de 1968	3
1.5 Stade Olympique de Montréal	4
1.6 L'arrivée du marathon JO 2004 s'effectue au Stade panathénaïque.....	5
1.7 Lille 2004.....	6
1.8 jeux méditerranéens Oran 2022	6
1.9 Schéma du processus méthodologique.....	11
1.10 Structure de la Thèse	14
2.1 Expo Milan 2015.....	30
2.2 Inauguration de Constantine 2015.....	31
2.3 Le Thaipoosam Cavadee 2017.....	31
2.4: Hajj 2017.....	31
2.5 : Les élections présidentielle Brésil 2014.....	32
2.6 : Carnaval de Rio 2010.....	32
2.7 Cannes 2015, Palme d'or 7e art.....	33
2.8 Fête de la fraise Skikda 2015, Algérie.	33
2.9 : Sommet de la terre, Rio 1992.....	33
2.10 : Essai de catégorisation des formes d'événement sportif.....	35
2.11 : cérémonie d'ouverture des JO Athènes 2004.....	35
2.12 Cérémonie d'ouverture de la coupe du monde de football Brésil 2014.....	36
2.13 : Formule 1 Budapest 2014.....	36
2.14: l'Algéroise, 100% femme et solidaire, Alger 2016.....	36
2.15 : Salon de l'automobile de Londres.....	38
2.16: Dubaï international boat show 2016.....	38
2.17 : Caractéristiques des événements intermédiaires et à court terme.....	41
2.18 : types et dimension des événements grand public.....	42
2.19: classification des événements, proposé par Maurice Roche.....	43
2.20 : matrice de notation pour le classement des événements en fonction de la taille...	44
2.21 : la fête d'Es-Sbou à Gourara.....	57
2.22 : Synthèse : Le grand événement.....	66
3.1 : Discours de management des événements.....	70
3.2 : Modèle de système de management intégrant le développement durable appliqué à l'activité événementielle.....	74
3.3 : Étape d'évaluation d'un processus.....	84
4.1 : Disposition (système, planification et stratégie)	99
4.2 : Disposition (système, planification, stratégie et management)	101
4.3 : Disposition de (planification, stratégie et management), par rapport au système et son objectif.....	102
4.4 : Processus du diagnostic stratégique.....	109
4.5 : formulation de la stratégie.....	112
4.6 : Types de stratégie.....	113
4.7 : Projection et transposition des éléments (Environnement et système)	118
4.8 : Projection et transposition des éléments (Analyse et Planification)	119
4.9 : Projection et transposition des éléments (Veille, capacité et décision stratégique).	122
4.10 : Projection et transposition des éléments (tactique, contrôle, et action stratégique)	123
4.11 : plan élaboré de la stratégie urbaine.....	124
4.12 : Démarche stratégique-urbaine.....	128
5.1 : fête de la distillation 2015	130
5.2 : Festival du Malouf 2103.....	131
5.3 : Carte et positionnement de la wilaya de Constantine par rapport à l'Algérie.....	134
5.4 : Constantine et ses Daïras.....	135

5.5: situation de Constantine par rapport aux autres wilayas.....	136
5.6 : multiformes du tissu urbain (Constantine chef-lieu)	139
5.7 : Réhabilitation du centre urbain de la ville de Constantine : Aménagements piétons, escaliers urbains, espaces verts, places et placettes.....	147
5.8 : Démolition des escaliers reliant le Coudiat à la rue Abane Ramdan.....	148
5.9 : Réhabilitation du parc immobilier urbain de la ville de Constantine	149
5.10 : Réhabilitation du parc immobilier urbain de la ville de Constantine (saint jean)...	149
5.11 : interventions sur : ruelles et places.....	150
5.12 : état des espaces ou le citoyen passe son quotidien.....	150
5.13 : Salle de spectacle le Zénith Constantine.....	165
5.14 : Ancien bâtiment du palais de la culture.....	166
5.15 : Travaux de réhabilitation	166
5.16 : palais de la culture Malek Haddad.....	166
5.17 : la maison de la culture el Khalifa.....	166
5.18 : palais de la culture el Khalifa.....	166
5.19 : palais de la culture el Khalifa après aménagement.....	167
5.20 : Réhabilitation du théâtre régional.....	167
5.21 : théâtre de Constantine après réhabilitation	167
5.22 : palais du bey.....	167
5.23: Simulation 3D Marriott.....	168
5.24: Hôtel Marriott Constantine.....	168
5.25 : Salon d'honneur de l'aéroport Mohamed-Boudiaf.....	168
5.26 : Travaux hôtel Panoramique.....	169
5.27 : Hôtel Protea Marriott	169
5.28 : Cycle de vie de Constantine 2015.....	171
7.1 : comparaison de réponses Constantine/Milan (culture evenementielle).....	228
7.2 : comparaison de réponses Constantine/Milan (participation).....	231

LISTE DES TABLEAUX :

2.1 Les différents types d'évènements culturels	30
2.2 Tableau récapitulatif des grands évènements organisés en Algérie depuis l'année 2000 ...	61
3.1 domaines abordés des études évènementiels.....	71
3.2 : les éléments d'un grand évènement et de la zone hôte et leurs variétés	88
4.1 : Matrice SWOT de Toyota.....	93
4.2 : les configurations opérationnelles de H. Mintzberg.....	95
5.1 : Identification des éléments de l'évènement Constantine 2015	134
5.2 : Programme des projets proposés (nouvelles infrastructures).....	154
5.3 : Programme des projets proposés (nouvelles infrastructures).....	155
5.4 : Programme des projets proposés (nouvelles infrastructures).....	156
5.5 : Programme des projets proposés (Réhabilitations et aménagements).....	157
5.6 : Programme des projets proposés (Réhabilitations et aménagements).....	158
5.7 : Programme des projets proposés (Réhabilitations et aménagements).....	159
5.8 : Situation de Projets (jugés majeurs) en 2014.....	160
5.9 : Situation de Projets de réhabilitation en 2014.....	161
6.1 Paramètres d'évaluation par rapport au du management de l'évènement de Constantine 2015	177
6.2 : Paramètres d'évaluation par rapport à une stratégie urbaine pour Constantine.....	179
6.3 : Paramètres communs d'évaluation.....	180
7.1 : Présentation des documents analysés.....	189
7.2 : Identification des répondants par genre.....	211
7.3 : Identification des répondants par âge.....	211
7.4 : Identification des répondants par genre (Milan).....	227
7.5 : Identification des répondants par âge.....	227
7.6 : Synthèse des entretiens avec les élus.....	239
7.7 : Synthèse des entretiens les membres de la direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction.....	242
7.8 : Synthèse des entretiens avec le commissariat de l'évènement.....	244
7.9 : Analyse SOWT pour les résultats des entretiens.....	246

LISTE DES ABREVIATIONS :

- **AARC** : Agence Algérienne pour le Rayonnement Culturel
- **ACCA**: Alger Capitale de Culture Arabe
- **ACNOA** : Association des comités nationaux olympiques d'Afrique
- **ALECSO** : Organisation Arabe pour l'Éducation, la Culture et les Sciences
- **ANSEJ** : Agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes
- **ANSS** : Agence national des secteurs sauvegardés
- **APM** : Association pour Management de Projets : *Association for Project Management*
- **ARPC** : Agence nationale de gestion des Réalisations des grands Projets de la Culture
- **BBC**: La British Broadcasting Corporation
- **BIE** : Bureau International des Expositions.
- **CCCA** : Constantine Capitale de la Culture Arabe.
- **CIJM** : Comité International des Jeux Méditerranées
- **CIO** : Comité International Olympique.
- **DCW** : Direction du commerce.
- **DE** : Direction de l'environnement (Constantine, Algérie)
- **DEP** : direction des équipements publics (Constantine Algérie)
- **DJS** : Direction de la jeunesse et des sports (Constantine, Algérie)
- **DPTIC** :
- **DRE** : Direction des Ressources en Eau (Constantine, Algérie)
- **DT** : Direction de transport (Constantine/ Algérie)
- **DTA** : Direction de Tourisme et de l'Artisanat (Constantine, Algérie)
- **DTP** : Direction des travaux publics
- **DUAC** : Direction de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction (Constantine, Algérie).
- **EMA** : Entreprise Métro d'Alger
- **EXPO** : Exposition Universelle (internationale).
- **FIFA** : Fédération Internationale de Football Association
- **ISESCO** : Organisation Islamique Pour l'éducation et les sciences et la culture
- **ISO** : Organisation internationale de normalisation
- **JO**: Jeux Olympiques
- **MP** : Management de projets
- **OGEBC** : Office de gestion et exploitation des biens culturels protégés (Constantine).
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- **ONDA** : Office National des Droits d'Auteurs et des droits voisins.
- **ONS** : Office National des Statistiques (Algérie)
- **OPGI** :
- **PMBOK**: *Project Management Body of Knowledge*
- **PMI** : *Project management Institut*
- **RGPH** : recensement général de la population et de l'habitat
- **RH** : Ressources Humaines
- **SIH** : Société d'Investissement Hôtelier (Société publique , Algérie).
- **SOAR** :
- **TCCI** : Tlemcen Capitale de la Culture Islamique
- **TRC** : Activité transport par canalisation (Sonatrach)
- **UANOC** : Union des comités nationaux olympiques arabes

- **UNESCO** : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
- **URBACO** :
- **URSS** : Union des républiques socialistes soviétiques

Résumé

Cette recherche doctorale se concentre sur le rôle clé du management rigoureux des grands événements internationaux comme levier incontournable pour concrétiser et opérationnaliser une stratégie urbaine durable dans les villes hôtes.

L'étude postule que l'organisation professionnelle des grands événements peut constituer un puissant instrument permettant de décliner de manière opérationnelle une véritable stratégie urbaine durable, en alignant les processus managériaux sur les objectifs économiques, sociaux, et environnementaux, définis pour la ville.

Le cas de Constantine accueillant "Capitale de la Culture Arabe 2015" est analysé pour illustrer cette approche.

L'évaluation approfondie du système de management déployé à Constantine en 2015 vise à identifier les facteurs de succès et les lacunes ayant affecté la capacité du grand événement à catalyser concrètement la mise en œuvre d'une stratégie urbaine intégrée de développement durable, en phase avec le potentiel et les spécificités de la ville.

Des recommandations opérationnelles seront formulées pour que le management rigoureux des grands événements devienne un réel instrument stratégique permettant d'impulser et de structurer durablement une stratégie urbaine dans les villes hôtes, en valorisant leurs atouts locaux.

Mots-clés : management de grands événements, management de projets, stratégie, Stratégie urbaine, grands événements, événements d'envergure, Constantine 2015, système de management appliqué aux grands événements.

SUMMARY

This doctoral research focuses on the key role of rigorous management of major international events as an essential lever to operationalize and implement a sustainable urban strategy in host cities.

The study postulates that the professional organization of these large-scale events can be a powerful instrument to operationally implement a true sustainable urban strategy, by aligning managerial processes with the economic, social, and environmental objectives defined for the city.

The case of Constantine hosting the "Arab Capital of Culture 2015" is analyzed to illustrate this approach.

An in-depth evaluation of the management system deployed in Constantine in 2015 aims to identify the success factors and shortcomings that affected the ability of the major event to concretely catalyze the implementation of an integrated sustainable urban development strategy, in line with the city's potential and specificities.

Operational recommendations will be formulated so that the rigorous management of major events becomes a real strategic instrument to drive and sustainably structure an urban strategy in host cities, enhancing their local assets.

Keywords: Events management, project management, strategy, urban strategy, hallmarks events, Constantine 2015,

ملخص

تتمحور رسالة الدكتوراه حول الدور المحوري للإدارة الرصينة للمحافل الدولية الكبرى باعتبارها أداة لترجمة وتفعيل استراتيجيات حضرية مستدامة في المدن المضيفة. تقوم الدراسة على افتراض أن التنظيم المهني لهذه المناسبات العملاقة يمكن أن يشكل أداة قوية تسمح بالانثاق التشغيلي لاستراتيجيات حضرية مستدامة حقيقية، وذلك عبر محاذاة المسارات الإدارية مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المرسومة للمدينة.

وتحلل حالة استضافة قسنطينة لـ "عاصمة الثقافة العربية 2015" لتوضح هذا النهج. تهدف الدراسة التقييمية المعمقة لمنظومة الإدارة المطبقة في قسنطينة سنة 2015 إلى تحديد عوامل النجاح والثغرات التي أثرت على قدرة الحدث الكبير على تحفيز تجسيد استراتيجيات تنمية حضرية مندمجة ومستدامة بشكل ملموس، ممتاشية مع إمكانيات وخصوصيات المدينة.

وسيتيم صياغة توصيات تشغيلية لجعل الإدارة الرصينة للمحافل الضخمة أداة استراتيجيات حقيقية لإطلاق وهيكلة استراتيجيات حضرية مستدامة في المدن المضيفة، مع تثمين مواردها المحلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المحافل الكبرى، إدارة المشاريع، الاستراتيجية، الاستراتيجية الحضرية، المناسبات العملاقة، قسنطينة 2015

Chapitre I

« INTRODUCTION GENERALE »

1.1 Contexte et motivation de la recherche :

Les grands événements d'envergure mondiale, tels que les Jeux Olympiques, les Expositions Universelles ou les Coupes du Monde, représentent des défis de taille pour les villes hôtes en termes d'organisation et de management. Au-delà de l'enjeu sportif, commercial, ou culturel, l'accueil de tels événements constitue une opportunité unique de mise en œuvre d'une véritable stratégie de développement urbain pour la ville organisatrice.

En effet, les grands événements sont devenus de véritables catalyseurs de développement urbain, économique et social. Cependant, leur management rigoureux et stratégique s'avère primordial afin de maximiser les retombées positives tout en minimisant les impacts négatifs potentiels.

L'histoire a démontré que l'organisation d'un grand événement engendre, en réalité, des répercussions multidimensionnelles qui peuvent façonner durablement le destin d'une ville hôte, voire d'une nation entière.

- **D'un point de vue politique**, celui-ci constitue une vitrine internationale mettant en lumière les atouts et capacités du pays hôte mais aussi pour circuler des messages. A l'exemple des deux événements sportifs historiques suivants :

En 1936 les jeux olympiques ont eu lieu à Berlin, Hitler a saisi l'opportunité des jeux pour promouvoir de manière massive la propagande nazie et l'idéologie de la supériorité de l'Allemagne. Cet événement planétaire fut une vitrine parfaite pour mettre en scène la puissance et la grandeur de ce régime, par les défilés militaires, les chants patriotiques, le contrôle des médias, et l'affichage de la puissance militaire. Les JO de 1936 ont donné plus de force au régime de Hitler (Figure 1.1), qui a envahi par la suite plusieurs pays européens tels que la France, la Belgique, et la Pologne.



Figure 1.1 Hitler dans l'ouverture des JO
Source : nouvelobs.com

En 2022, le Qatar a marqué l'histoire en devenant le premier pays arabo-musulman à organiser la Coupe du monde de football (Figure 1.2), l'un des événements planétaires les plus suivis. Cependant, cette édition n'a pas été exemptée de controverses et de remises en question.

Un appel au boycott de Qatar 2022 était officiellement motivé par les conditions de travail des ouvriers migrants et l'impact environnemental des stades climatisés, mais ces critiques semblaient aussi dissimuler un racisme anti-arabe selon plusieurs sociologues et journalistes. L'organisation de cet événement a ainsi intensifié les tensions géopolitiques régionales. L'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis ont décrété un blocus contre le Qatar, alimenté par des divergences politiques, religieuses et économiques, mais aussi par la crainte de voir le pays hôte consolider son progression grâce aux retombées de la Coupe du Monde. Mais malgré tout, le Qatar a relevé le défi d'accueillir dignement cette compétition mondiale, un événement marquant l'affirmation des pays arabes sur la scène internationale, tout en révélant les fractures régionales et les préjugés persistants envers le monde arabo-musulman¹.



Figure 1.2 : Remise du trophée
Source : leparisien.fr

- **Sur le plan économique**, l'organisation des grands événements représente un formidable levier de création d'emplois, d'investissements et de revenus touristiques, et la promotion de l'image de marque, comme en témoignent les exemples des JO de Pékin 2008 (Figure 1.3) et Londres 2012 qui étaient un vrai succès économique. Les premiers ont été un formidable levier de croissance économique pour la Chine. L'afflux de millions de visiteurs étrangers pendant les JO a considérablement boosté les recettes touristiques à Pékin et en Chine, avec 4,7 milliards de dollars qui ont été dépensés selon CIO².

¹ Raphaël Le Magoaric, « Les stades de la Coupe du monde 2022, reflets d'un Qatar à deux vitesses », *Les Cahiers d'EMAM* [En ligne], 33 | 2020, mis en ligne le 16 novembre 2020, consulté le 16 juin 2024. URL : <http://journals.openedition.org/emam/3402> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/emam.3402>

² <https://olympics.com/cio/news/les-jeux-olympiques-un-coup-d-accelerateur-pour-l-emploi>



Figure 1.3 : Cérémonie d'ouverture JO 2008
Source : photographie de Mike Hewitt, 2008

- **D'un point de vue social**, les grands événements favorisent la cohésion de la population locale autour d'un projet rassembleur, et ils provoquent aussi des changements sociaux en offrant une légitimation aux mouvements militants. L'exemple de la protestation contre le racisme de Tommie Smith et John Carlos³ aux JO de Mexico 1968 (Figure 1.4) illustre comment l'évènement sportif peut être utilisé pour dénoncer les injustices et faire avancer les causes sociétales.



Figure 1.4 : Poing levé du Black Power lors des Jeux olympiques d'été de 1968
Source : humanite.fr

D'un point de vue urbain, l'organisation des grands événements laisse des héritages urbains et architecturaux emblématiques. Ils ont souvent été de puissants catalyseurs de développement urbain et architectural dans les villes hôtes. Ainsi, certains édifices emblématiques sont devenus les héritages marquants de plusieurs événements, à l'image de la Tour Eiffel, construite pour l'Exposition Universelle de 1889 à Paris, ou encore le Stade Olympique de Montréal (Figure 1.5), bâti à l'occasion des JO de 1976 et devenu l'un des symboles architecturaux de la ville.

³ C'est l'une des images les plus célèbres de l'histoire des Jeux Olympiques : Tommie Smith et John Carlos, médaillés d'or et de bronze du 200m à Mexico en 1968 ; sur le podium, ils baissent la tête et lèvent un poing ganté de noir au moment où retentit l'hymne américain. Ce poing levé en signe de soutien aux Afro-américains, victimes de discrimination, leur a valu une carrière brisée. Mais des années plus tard, ces deux sprinteurs ont été intronisés au Hall Of Fame du comité olympique et paralympique au début du mois. Plus de 50 ans après ce qui leur a valu une exclusion à vie de l'équipe américaine, une carrière ruinée, des menaces de mort aux Etats-Unis, ils sont devenus des parias, jusqu'à ce que Barack Obama les reçoivent à la Maison-Blanche en 2016. À présent, leur nom va figurer parmi ceux des légendes du sports.



Figure 1.5 : Stade Olympique de Montréal
Source : lesasdelinfo.com

L'accueil d'un grand événement a souvent été une occasion de requalification et de régénération urbaines pour de nombreuses villes hôtes, à l'instar de Glasgow, réhabilitée à l'occasion de sa désignation comme Capitale Européenne de la Culture en 1990, ou encore Barcelone, avec les aménagements réalisés pour les Jeux Olympiques de 1992, illustrent comment de tels projets structurants peuvent transformer durablement le visage et l'attractivité d'une ville.

- D'un point de vue environnemental, des efforts croissants sont entrepris, les dix dernières années (Bodereau, 2020) pour minimiser les impacts néfastes (émissions, gaspillage, etc.) et promouvoir des valeurs de durabilité.

Si l'organisation des grands événements offre des opportunités économiques, politiques urbaine, et sociales majeures, elle doit impérativement intégrer les principes du développement durable pour garantir des retombées positives durables pour les villes et nations hôtes, d'ailleurs, les impacts positifs économiques, environnementaux et sociaux ont des effets positifs significatifs sur la durabilité urbaine.

Le cas de la Grèce après l'organisation des JO d'Athènes 2004 illustre de manière frappante les conséquences dramatiques d'un management défaillant d'un grand événement sportif. Ce rendez-vous censé être une formidable vitrine pour le berceau de la civilisation olympique (Figure 1.6) s'est transformée en un véritable gouffre financier et un accélérateur de la crise économique que connaît le pays.

Selon les économistes grecs, les lacunes du management dans l'organisation des JO 2004 sont multiples. Tout d'abord, un manque de rigueur budgétaire avec des dépassements massifs des coûts initialement prévus, déstabilisant durablement les finances publiques.

Ensuite, une absence de vision stratégique à long terme pour que cet événement soit un véritable levier de développement durable, les autorités s'étant focalisées sur le rayonnement immatériel au détriment des infrastructures et projets durables. Ainsi, en l'absence d'un management d'événement rigoureux, réaliste et stratégique, les JO 2004 se sont transformés en un échec pour

la Grèce, accélérant son endettement et sa crise au lieu d'un tremplin économique, social et urbain.

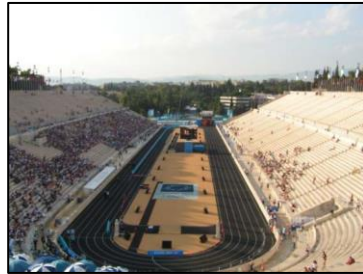


Figure 1.6 : L'arrivée du marathon JO 2004 s'effectue au Stade panathénaique
Source : alamyimages.fr

Nous en déduisons que, ces bénéfices ne pouvaient être pleinement réalisés que par le biais d'un management rigoureux et transversal. Seule une approche managériale professionnelle, anticipant les enjeux et coordonnant les parties prenantes, permettra de transformer l'organisation de ces événements en un véritable levier de développement urbain durable et harmonieux. À défaut, les risques de dérive et d'impacts dommageables seraient importants.

A contrario, le cas de Lille Capitale Européenne de la Culture en 2004 (Figure 1.7) illustre à merveille les bénéfices qu'une ville peut tirer d'un management événementiel rigoureux et professionnalisé. Bien que d'une ampleur moindre que les Jeux Olympiques, cet événement culturel majeure a permis une profonde transformation positive du territoire, grâce à une approche managériale stratégique et transversale. Dès le lancement de la candidature en 1997, une véritable conduite de projet stricte a été mise en œuvre, avec une structure opérationnelle dédiée, des objectifs quantifiés et un pilotage serré des investissements. Le management s'est focalisé sur le développement d'infrastructures culturelles et urbaines, comme la rénovation des espaces publics, la restauration du Vieux-Lille ou la création de nouveaux équipements. En conséquence, Lille 2004 est devenue une métropole dynamisée par un renouveau urbain, un essor économique et touristique durable, portés par une image de marque revalorisée. Un succès rendu possible grâce à un management d'événement visionnaire, stratégique et rigoureux à chaque étape.



Figure 1.7 : Lille 2004

Source : france3-regions.francetvinfo.fr

Notre recherche s'inscrit donc dans une vision renouvelée du rôle stratégique des grands événements pour les villes hôtes. Si de nombreuses études antérieures se sont attachées à évaluer les impacts ponctuels et directs de ces manifestations d'envergure, il convient désormais d'adopter une approche plus globale et transversale. L'événement en lui-même ne doit plus être considéré comme une fin, mais bien comme un puissant levier à intégrer dans une stratégie urbaine durable.

En effet, l'accueil d'un événement majeur (Figure 1.8) ne se résume pas à sa phase d'organisation effective. C'est un processus d'ensemble à maîtriser de la candidature initiale pour devenir ville hôte jusqu'à la clôture et l'héritage post-événement.

Dès l'obtention du statut de ville organisatrice, une dynamique de projets structurants est enclenchée, avec l'élaboration de plans stratégiques d'aménagements, de transports, et d'hébergements, dans l'optique d'un rayonnement urbain durable. C'est cette phase amont cruciale qui pose les jalons de l'alignement entre l'événement à venir et la stratégie et la vision de la ville.



Figure 1.8 : jeux méditerranéens Oran 2022

Source : afrikportsmagazine.com

Puis, durant la phase opérationnelle d'organisation de l'événement, la rigueur du management déployé conditionne la capacité à regrouper les multiples parties prenantes, à piloter les chantiers de manière maîtrisée techniquement et financièrement, et à coordonner logistique et communication. L'histoire a démontré que des défaillances à ce stade exposeraient la ville à d'importants risques de dérapages.

Les retombées positives durable sur la stratégie urbaine dépendent étroitement des dispositions prises lors de la clôture en termes de réemploi des infrastructures, de suivi des programmes initiés non achevés, et des stratégies déployées pour conserver durablement l'héritage événementiel en l'inscrivant dans un long-terme.

Ainsi, c'est bien l'intégralité du processus managérial entourant le grand événement, de sa genèse en tant que vecteur d'une vision stratégique à sa phase de clôture, qui constitue le réel levier de développement urbain durable.

Notre étude vise donc à approfondir cette dimension de pilotage professionnel sur le long terme, en l'appréhendant comme l'instrument indispensable pour exploiter pleinement le potentiel structurant des grands événements au service des ambitions des villes hôtes.

1.2 Problématique :

L'Algérie est engagée dans une ambitieuse dynamique de développement urbain. C'est un pays qui s'est lancé depuis 2007 dans l'accueil de grands événements internationaux⁴.

En 2015, la ville de Constantine a été nommée Capitale de la Culture Arabe. Cet événement s'inscrivait dans cette dynamique visant à redorer l'image de l'Algérie sur la scène arabe et internationale après les années de troubles.

La préparation de Constantine 2015 a catalysé le lancement et l'accélération de plusieurs projets urbains inscrits dans le Plan de Modernisation de la Métropole (PMMC). Elle a également permis d'activer le Plan Permanent de Sauvegarde du patrimoine avec la réhabilitation de nombreux sites historiques.

De nouveaux pôles culturels majeurs ont aussi été créés comme la salle de spectacle "Zénith", une bibliothèque nationale, pour renforcer l'attractivité culturelle et touristique de la ville. Un hôtel Marriott a également été construit pour accompagner la dynamique événementielle (Mazri, Messali, 2018). Cependant, les carences constatées dans le management de cet événement d'envergure soulèvent des interrogations quant à sa capacité à avoir réellement constitué un levier efficace pour une stratégie urbaine durable pour Constantine.

⁴ Alger 2007, Tlemcen 2011, Constantine 2015, Oran 2022, Constantine 2023.

En effet, malgré la réalisation de certaines projets notables, le mode de gouvernance très centralisé et précipité ainsi que la faible implication des acteurs locaux dans le pilotage ont nui à une inscription territoriale optimale de l'événement. Ce management de l'événement menée en mode commando⁵ soulève des doutes quant à sa cohérence avec une vision stratégique de développement urbain durable pour Constantine.

Ceci amène aux questions principales de cette recherche :

- 1) Dans quelle mesure le management du grand événement "Constantine 2015" a été mis en œuvre comme instrument de la stratégie urbaine durable pour la ville de Constantine ?
- 2) Quels ont été les facteurs de succès et les facteurs d'échecs en termes de management de l'évènement ayant impacté l'alignement avec les objectifs stratégiques de développement et de durabilité urbaine ?

Cette recherche vise à produire des connaissances nouvelles sur l'articulation entre le management des évènements et les stratégies urbaines durables pour les villes hôtes, ainsi qu'à proposer un cadre de référence permettant aux futures villes algériennes hôtes d'exploiter avec succès le potentiel des grands événements comme puissants catalyseurs de leurs stratégies et leurs développement urbains durables.

1.3 Hypothèses :

Notre recherche repose sur deux hypothèses, qui fondent la démarche méthodologique

1. L'évènement Constantine 2015, n'a pas pu être exploité au profit de la stratégie urbaine durable de la ville hôte à cause de l'absence d'une approche de management rigoureuse et intégrée à la vision d'une stratégie urbaine durable, dès l'amont.
2. L'exploitation d'un grand événement comme levier catalyseur pour impulser et structurer la stratégie urbaine durable de la ville hôte, passe par le management qui aligne l'évènement aux spécificités de la ville.

1.4 Objectifs de la recherche :

Au regard des hypothèses énoncées, notre recherche se fixe comme objectifs ce qui suit :

- Produire des connaissances nouvelles sur l'articulation entre ingénierie événementielle et la vision stratégique de la ville durable.
- Développer un cadre opérationnel permettant d'optimiser le management des grands événements en tant qu'instrument au service des stratégies urbaines durables des villes hôtes.

⁵ Le "mode commando" est une expression utilisée de manière imagée en management de projets pour décrire une approche de gestion très tendue, sous forte pression et avec des délais extrêmement serrés.

Objectifs secondaires :

- Évaluer le degré d'intégration du management des grands événements "Constantine 2015" dans une vision stratégique de développement urbain durable pour la ville.
- Identifier les facteurs de succès et d'échecs en termes de gouvernance, de pilotage de projets structurants et d'alignement sur les priorités ayant impacté les retombées urbaines durables.

1.5 : Processus et méthodologie du travail :

Positionnement épistémologique :

Cette recherche adopte une approche épistémologique pragmatique visant à développer des connaissances à la fois théoriques et opérationnelles, en lien direct avec la pratique managériale. L'étude se fonde sur une approche systémique et pluridisciplinaire, mobilisant différents champs conceptuels : le management de projets, les événements, les stratégies et les stratégies urbaines durables. L'objectif est de construire un cadre d'analyse intégrant ces différentes dimensions de manière cohérente.

Démarche méthodologique :

La démarche repose principalement sur une posture compréhensive par étude de cas approfondie d'exemples réels. Le cas de Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 sera étudié afin d'appréhender concrètement les processus managériaux, les enjeux, les défis et les pratiques mises en œuvre dans le management de ce grand événement culturel au service de la stratégie urbaine durable.

Cette approche qualitative vise à saisir la complexité des réalités du terrain, elle permettra aussi de confronter le cadre conceptuel aux spécificités du contexte local et d'enrichir les connaissances par l'évaluation des pratiques managériales effectives :

- Circonscrire la notion de "grands événements" en établissant des définitions liées à leur taille, rayonnement, enjeux organisationnels ---» Analyser les relations causales entre les spécificités de ces événements d'envergure et les défis managériaux induits.
- Définir la notion de "stratégie urbaine durable" en s'appuyant sur les concepts de management et de stratégie managériale ---» Élaborer un plan de stratégie pour comprendre le fonctionnement de la stratégie urbaine.
- Étudier les liens de causalité entre le management des grands événements et la stratégie urbaine durable : comment les processus et les pratiques du management des grands événements peuvent-ils constituer un levier d'opérationnalisation d'une stratégie urbaine durable ?

4. Évaluer le système de management appliqué pour Constantine 2015 afin de comprendre comment aligner stratégiquement le management des grands événements sur la stratégie urbaine durable de la ville.

Cette posture pragmatique devra déboucher sur des recommandations opérationnelles en termes de méthodes, outils et bonnes pratiques managériales pour les villes souhaitant exploiter le management des grands événements dans leurs stratégies urbaines durables.

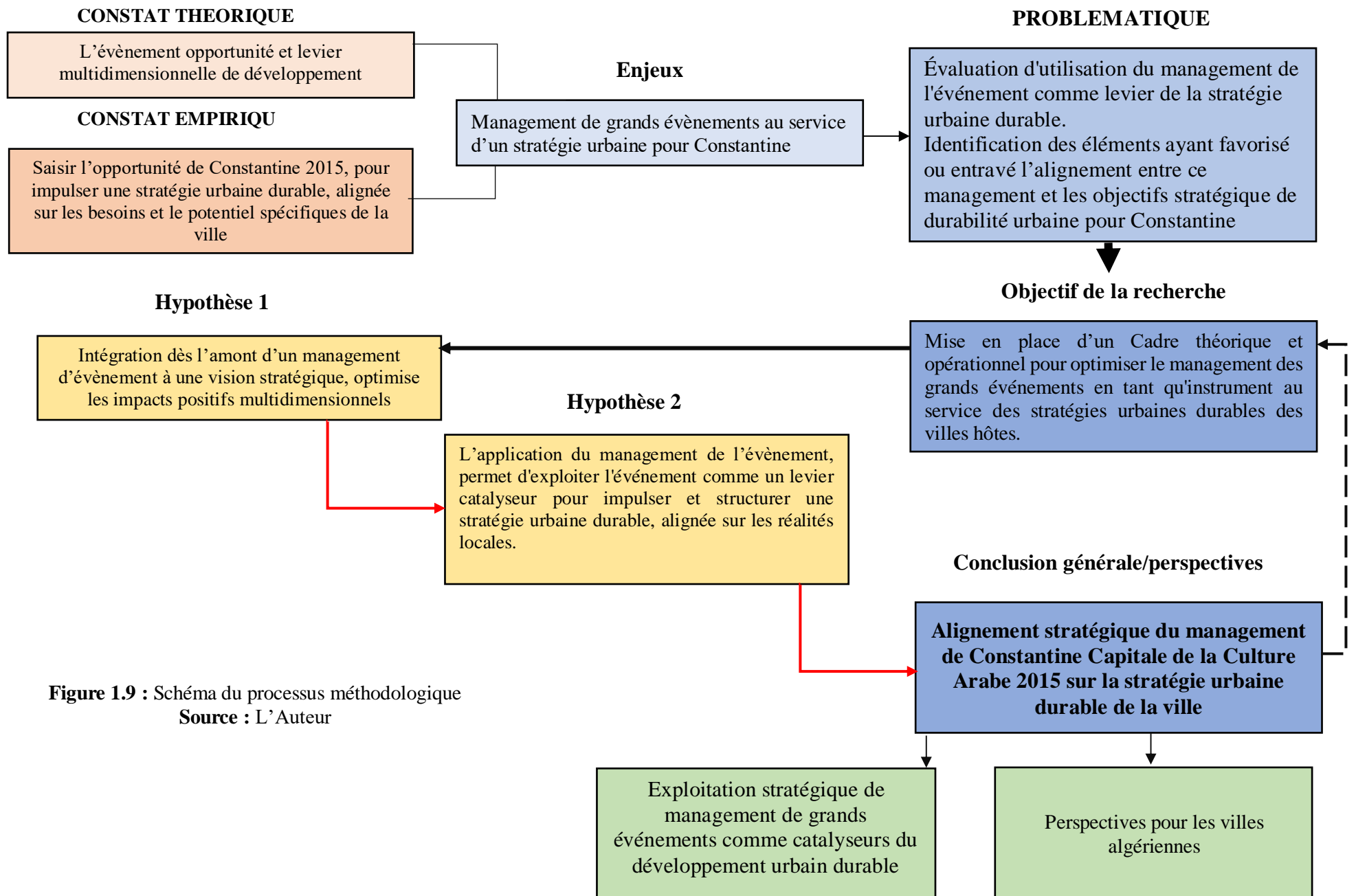


Figure 1.9 : Schéma du processus méthodologique
Source : L'Auteur

1.6 Périmètres de la recherche :

Cette recherche doctorale vise à analyser le rôle du management du grand événement comme levier d'impulsion et d'élaboration d'une stratégie urbaine durable pour la ville hôte. Cependant, il convient de préciser les balises de ce travail.

Premièrement, l'étude n'a pas pour ambition de définir une vision urbanistique, architecturale ou patrimoniale spécifique que devrait adopter Constantine. Elle ne se prononcera pas sur les choix précis à opérer en termes d'aménagement urbain, de conceptions architecturales ou de réhabilitation du bâti historique.

Deuxièmement, les évaluations ne porteront pas sur le contenu détaillé de la stratégie urbaine durable elle-même, mais bien sur les processus de management d'évènement permettant de l'impulser, de l'élaborer et de l'opérationnaliser.

Troisièmement, cette recherche n'abordera pas les aspects purement techniques liés à la conception architecturale, à l'ingénierie des projets ou aux chantiers de restauration du patrimoine mis en œuvre dans le cadre de l'évènement.

En synthèse, cette thèse analysera la dimension managériale et stratégique en examinant comment optimiser la préparation et la conduite du grand événement pour en faire un catalyseur de l'émergence d'une stratégie urbaine durable respectueuse de l'identité de la ville hôte.

1.6 Structure de la recherche :

Cette thèse s'articule autour de sept chapitres principaux.

Le premier chapitre présente l'introduction générale, exposant le contexte, la problématique, les hypothèses, les objectifs et la méthodologie de la recherche, ainsi que son périmètre.

Le deuxième chapitre est consacré à l'industrie événementielle. Il aborde la compréhension des grands événements, leur typologie, leur classification et leur rôle dans les processus de développement. Il traite également de l'organisation des grands événements, avec un focus particulier sur le cas algérien et son cadre réglementaire.

Le troisième chapitre explore le management de l'évènement comme instrument de développement. Il revient sur l'héritage et la genèse du management événementiel, son application aux grands événements, les systèmes de management adaptés, les paramètres d'évaluation, et le rôle stratégique du management d'évènement pour le développement urbain.

Le quatrième chapitre établit le lien entre la stratégie managériale et la stratégie urbaine, en abordant les champs, les outils et les processus de formulation stratégique. Il se penche sur la caractérisation de la stratégie urbaine et l'élaboration d'un plan stratégique urbain à partir d'une approche managériale, tout en intégrant les dimensions du développement durable.

Le cinquième chapitre se concentre sur le cas d'étude de Constantine, Capitale de la Culture Arabe 2015. Il présente la ville hôte, la classification de l'événement, ses enjeux et perspectives, son programme d'infrastructures et d'activités, son cycle de vie, ainsi que le système de management appliqué.

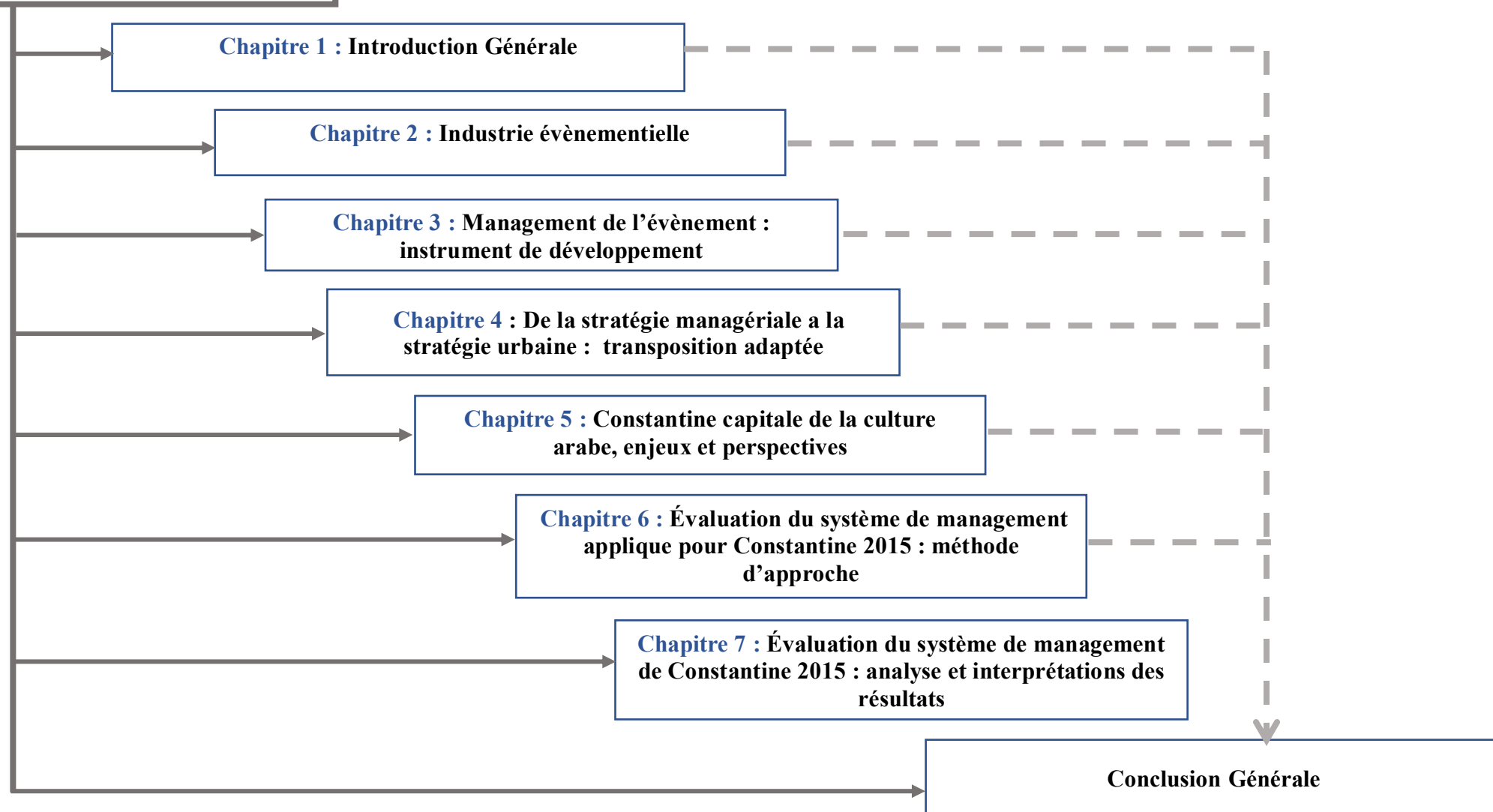
Le sixième chapitre détaille la méthode d'approche pour l'évaluation du système de management de Constantine 2015. Il identifie les processus à évaluer et décrit l'élaboration des dispositifs de collecte de données pour les processus événementiels, de la zone hôte, de la communauté hôte et de l'organisation.

Le septième chapitre est dédié à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'évaluation du système de management de Constantine 2015. Il examine en profondeur les processus de la zone hôte, de la communauté hôte et de l'organisation, avant de conclure sur l'alignement stratégique du management événementiel avec la stratégie urbaine durable de la ville.

Enfin, **la conclusion** générale synthétise les principales contributions de la recherche et ouvre sur des perspectives futures.

Structure générale

Figure 1.10 : Structure de Thèse
Source : L'Auteur



Chapitre II

« INDUSTRIE EVENEMENTIELLE »

Introduction

Aujourd'hui, le domaine des événements fait l'objet d'études approfondies dans diverses disciplines telles que le marketing, le management, la sociologie, l'urbanisme, l'économie et l'environnement, au sein des écoles, universités et centres de formation. Bien que le concept d'événement trouve ses origines dans un passé lointain, sa forme actuelle n'est devenue un objet de recherche scientifique que depuis les années 70 et 80, évoluant constamment pour intégrer de nouveaux champs d'études au gré des progrès technologiques et scientifiques. La conceptualisation de l'événement nécessite ainsi de puiser dans plusieurs disciplines, n'existant pas de "science de l'événement" à proprement parler.

L'organisation des grands événements s'inscrit dans ces nouvelles pratiques utilisées par les villes d'aujourd'hui pour se repositionner au rang des territoires développés. Il s'agit d'une démarche intelligente, à condition d'être menée efficacement et en adéquation avec les besoins de la ville hôte, de ses citoyens et des différentes parties prenantes impliquées. Dans ce chapitre, nous aborderons les éléments définitionnels et constitutifs des grands événements, leurs typologies et classifications, ainsi que leur rôle dans les processus de développement territorial. Nous explorerons également l'évolution de leur organisation, ses étapes clés, avec un focus particulier sur le cas algérien et son cadre réglementaire.

2.1 Comprendre les grands événements :

2.1.1 Éléments de définition :

La notion de l'événement :

Un événement est généralement perçu comme une situation revêtant une importance émotionnelle particulière, qu'elle soit heureuse comme un mariage, un anniversaire, une naissance ou une obtention de diplôme, ou malheureuse telle qu'une guerre, une catastrophe naturelle, un décès ou une défaite. Il s'agit d'un moment circonscrit dans le temps mais sortant de l'ordinaire, marquant une rupture avec la routine et apportant des changements dans le quotidien. Cependant, le terme "événement" revêt des significations diverses selon les disciplines. En géographie, géologie, physique, histoire ou philosophie, il désigne des réalités différentes. La définition du mot "événement" varie donc en fonction de son contexte d'utilisation.

En français, le mot événement vient du latin *evenenire* qui signifie « sortir », « avoir un résultat » (Ozouf-M, Verdier, 2000), en Anglais le mot *event* signifie souvent un fait, donc il aboutit à une situation.

Pour l'événement, nous n'avons pas une science dite « sciences de l'évènement » mais nous pouvons le définir en nous tournant vers d'autres champs disciplinaires, d'où il apparaît souvent.

Pour étudier les événements, les chercheurs se sont souvent intéressés aux évènements 'extraordinaires' dont les répercussions touchent un groupe de personnes, une société, un pays ou plusieurs... ou bien des évènements qui bouleversent tout un système et apparaissent dans les actualités durant une longue période.

Dans l'histoire, l'évènement est un 'fait' au sens large, qui peut désigner tout phénomène aidant à l'écriture de l'histoire, nous pouvons même dire que l'histoire est constituée de plusieurs évènements. Selon l'historienne Arlette Farage⁶, « *L'évènement ... est un moment, un fragment de réalité perçue qui n'a pas d'autre unité que le nom qu'on lui donne. Son arrivée dans le temps est immédiatement mise en partage par ceux qui le reçoivent, le voient, en entendent parler, l'annoncent puis le gardent en mémoire.* » (Farage, 2002). L'évènement est donc un moment qui sépare la trame de temps : avant et après, en créant une action qui attire l'attention et qui reste en mémoire. « *Pour prévoir l'avenir, il faut connaître le passé, car les événements de ce monde ont en tout temps des liens aux temps qui les ont précédés.* »⁷

Dans sa communication « le retour de l'évènement » le sociologue Edgar Morin⁸ a parlé de la notion évènement en soulignant que « *la notion d'évènement a été utilisée dans ce qui précède, pour désigner ce qui importable, accidentel, aléatoire...* », le terme est donc riche, il peut désigner un accident, un aléa ou même un hasard. Il rajoute : « *...tout élément peut être considéré comme évènement dans la mesure où on le considère situé dans l'irréversibilité temporelle, comme une manifestation ou actualisation...* » (Morin, 1972). Nous pouvons le considérer donc comme un élément caractérisé par le temps, il est singulier, éphémère et s'inscrit dans un temps irréversible.

Dans la culture, la littérature est le domaine où l'évènement apparaît le plus, il est dans tous ses états, expliqué et démontré sous forme de textes, de lettres et des récits, « *Mais un évènement n'est-il pas d'autant plus important et chargé de significations qu'il dépend d'un plus grand*

⁶ Née en 1941, est une historienne française spécialisée dans l'étude du xviii^e siècle

⁷ Machiavel, philosophe (1469-1527)

⁸ Sociologue français (1921), de la pensée complexe.

nombre de hasards ?» (Kunedera, 1990), l'évènement donne un nouveau souffle au quotidien, il anime, passe un message et provoque une attraction qui rompt les faits habituels.

Quant à la philosophie, plus particulièrement dans la phénoménologie⁹, plusieurs philosophes ont écrit sur l'évènement, plus précisément dans les textes qui traitent la causalité, le temps et la pensée de l'être, citons Henri Bergson¹⁰, Martin Heidegger¹¹ Alain Badiou¹²...et autres, l'évènement fait partie des notions de base dans la philosophie, ils pensent qu'il est situé dans le temps, ou pas ! Il a un objectif et une signification.

Dans le domaine de la médecine le neurobiologiste Changeux¹³ définit l'évènement comme étant : *« je considérerai ici comme 'évènement' pour un organisme vivant toute modification de l'environnement ou l'organisme lui-même, susceptible de perturber cet état d'homéostasie »* (Changeux, 1972). Il souligne que l'évènement est un état qui provoque un changement, donc c'est un élément changeant.

Dans son article, *« La notion d'évènement dans différents champs disciplinaires »* (Perstini, 2016) a analysé plusieurs définitions de la notion évènement, tirés de différentes disciplines (l'histoire, la théologie, les sciences de l'information et la philosophie), en apportant sa contribution par une analyse de la notion évènement sans différencier sur quel plan il se situe. Elle arrive à dire que : *« l'évènement, au plan collectif, se mesure au retentissement qu'il peut avoir sur un nombre important d'individus mais aussi sur la structure même de la société, voire du monde, alors que l'évènement biographique se mesure au retentissement qu'il a dans la vie de l'individu. »* (Perstini, 2006). L'évènement est reconnu donc important pour un individu ou un groupe.

La pensée sur l'évènement diffère selon le champ disciplinaire qui le définit, mais quels que soient les éléments scientifiques, historiques ou philosophiques, ce qui caractérise l'évènement reste le même dans tous les domaines.

Nous pouvons alors le définir comme :

Un fait accompli et un élément inscrit dans le temps, ce qui lui donne le caractère d'un moment séparateur des faits habituels, donc un élément changeant, qui produit une attraction dans un lieu déterminé (un élément Spatio-temporel) à travers une passation

⁹ Philosophie qui écarte toute interprétation abstraite pour se limiter à la description et à l'analyse des seuls phénomènes perçus.

¹⁰ Philosophe français (1859, 1941)

¹¹ Philosophe allemand (1889, 1976)

¹² Philosophe français (1937)

¹³ Jean-Pierre Changeux, né le 6 avril 1936 à Domont, est un neurobiologiste français, connu pour ses recherches dans plusieurs domaines de la biologie, de la structure et de la fonction des protéines, au développement précoce du système nerveux jusqu'aux fonctions cognitives.

d'un message. Il est singulier et éphémère, il a un objectif et une signification soit pour un individu ou bien pour un groupe.

La notion de l'événement est donc appuyée sur trois idées : le simple fait quotidien, l'événement, et l'événement historique (Suter, Pierre-G,1997).

Un simple fait quotidien : Un mariage, une naissance...

L'événement historique : les guerres, les colonisations...

L'événement :

- Spécifique à une science : citons, un point de l'espace-temps¹⁴ (physique), probabilité de l'événement¹⁵ (Mathématiques), événement de transformation¹⁶ (biologie), datation des événements géologique (géographie)...
- Tout ce qui concerne les organisations des manifestations et des spectacles, et qui rassemble un public.

Dans notre étude nous nous intéressons aux événements qui s'organisent à travers du monde et qui accueillent un public. Ils se représentent sous forme de spectacles et manifestations destinés au public dans le but de promouvoir l'image d'une entité quelconque (un pays, une ville, un club de sport, des affiliations culturelles...). Pour définir ce type d'événements objet de notre étude, nous nous référons à notre définition précédente tirée de différents champs disciplinaires.

Nous donnons sa définition par rapport aux points suivants :

- **Un fait accompli et un élément inscrit dans le temps** : il est **éphémère**, il a une date du début et une date de fin. Son arrivée est connue donc ce n'est pas un hasard, il ne peut pas dépasser sa date de fin ni arriver avant sa date de début. Dans sa période de déroulement, il doit accomplir toutes les tâches qui le constituent, des tâches particulières selon son type et qui lui donnent son caractère **singulier**.
- **Un moment séparateur des faits habituels et un élément changeant** : il sort de l'ordinaire, change les pratiques habituelles, et intègre de nouveaux éléments au quotidien (visiteurs, manifestations, expositions...) « *Un événement est d'abord et avant tout une création, au sens littéral du mot, quelque chose qui, n'a jamais existé auparavant...c'est une récréation, inattendue, pleine de rêves, une promesse d'émotions et de surprises.* » (Beauchene, 2009, p.38)

¹⁴ Concept intuitif d'événement par le fait que ce dernier peut être repéré par l'endroit et le moment où il a lieu.

¹⁵ En théorie des probabilités, un événement lié à une expérience aléatoire est un ensemble dont les éléments sont des résultats possibles pour cette expérience (c'est-à-dire un certain sous-ensemble de l'univers lié à l'expérience).

¹⁶ Le terme événement de transformation désigne le fait qu'un transgène se soit intégré à un site précis du génome d'un organisme d'une espèce donnée.

- **Il se passe dans un lieu déterminé :** l'évènement se déroule dans un endroit bien déterminé.
- **Il Produit des attractions et passe des messages :** l'évènement se caractérise par son aspect festif, il peut être une manifestation, un spectacle, un festival, ou même des marchés installés lors des fêtes de nature nationales ou religieuse. Il encourage les rencontres, l'échange, la communication et la convivialité et attire les médias. « *L'évènement a pour objet de faire rentrer l'exceptionnel, le surprenant, le spectaculaire, voire l'inoubliable* » (Mantei, 2011)
- **Il a un objectif et une signification pour un individu ou un groupe :** il rassemble du public pour un but précis et pour passer un message en marquant les esprits.

L'évènement est donc une création dans un temps précis et dans un endroit bien déterminé qui intègre des éléments pour passer un message ou bien pour promouvoir un secteur ou une activité avec une manière splendide et à travers des attractions et des divertissements. Cette catégorie d'évènement est connue depuis toujours, elle s'organise au sein de la ville et elle est communément appelée '**l'évènement grand public**'.

L'évènement grand public :

« *L'évènement est une manifestation ponctuelle mais pouvant être récurrente, rassemblant un public plus ou moins large et faisant l'objet d'une mise en scène destinée à marquer les esprits dans un but précis* » (Mantei 2011, p 8). L'évènement grand public est donc une sorte de célébration collective qui rassemble des femmes et des hommes dans le même lieu et à un moment déterminé, pour marquer les esprits dans un environnement festif à l'échelle nationale ou internationale, il est ponctuel ou occasionnel, de durée limitée qui offre au public une opportunité de loisirs au-delà de l'expérience quotidienne (Jago, Shaw, 1998).

L'évènementiel :

Le mot évènementiel indique tout ce qui concerne l'évènement. On l'utilise ce mot pour rassembler les différentes techniques de l'organisation de l'évènement en un seul mot, « *Il regroupe l'ensemble des techniques, des actions et des acteurs de l'évènement. Tout ce qui touche la création, la gestion, l'organisation et la promotion d'évènements est communément synthétisé en un seul mot : L'évènementiel* » (Claveau, 2015, p 07).

Le mot évènementiel est un mot français, en anglais c'est « *event-driven* », il a été créé pour désigner les activités, les établissements (agences évènementielles), les individus, les opérations et les techniques nécessaires pour organiser un évènement. Il décrit donc le domaine de l'évènement quelle que soit la nature et la taille de cet évènement. Il peut désigner aussi le *event manager*, l'individu en charge de l'organisation de l'évènement.

L'évènementiel est devenu un secteur professionnel par excellence, un marché avec des chiffres d'affaire importants, la formation dans ce domaine est trop demandée et le métier d'organisateur d'évènement demande plusieurs capacités tels que : la communication, le marketing, la gestion administrative et la logistique...

Les grands évènements :

Le grand évènement, *large events*¹⁷ est un type d'évènement très connu qui a existé depuis toujours. Il se manifeste sous forme de festivals, de manifestations, de compétitions et d'expositions grandioses.

Le concept des "grands événements" trouve son origine dans les études sur le tourisme menées par Ritchie et Béliveau en 1974. Ils ont été les premiers à introduire la notion '*Hallmark Events*' ou "événements marquants" dans ce domaine. Ritchie a ensuite fourni en 1984 la définition de référence pour ces événements marquants : Événements majeurs ponctuels ou récurrents de durée limitée, principalement conçus pour accroître la notoriété, l'attractivité et la rentabilité d'une destination touristique sur le court et/ou le long terme. De tels événements tirent leur intérêt et leur pouvoir d'attraction de leur caractère unique, de leur statut prestigieux ou de leur importance stratégique à un moment donné.

Si cette définition reprend les caractéristiques clés des grands événements publics (aspect ponctuel, durée limitée, unicité, etc.), elle les resitue spécifiquement dans l'optique du développement et de la promotion touristique d'un territoire.

En second lieu (Bruns et al, 1986) ont analysé les impacts des événements spéciaux, tels que le Grand Prix d'Adélaïde¹⁸, et pour (Getz, 1989) les événements spéciaux sont une forme unique de produit touristique, ils sont ouverts au public et célèbrent des thèmes précis, ils se produisent fréquemment et toutes les activités ont lieu dans la même communauté ou région touristique. Pour (Jago, Shaw 1998) les événements spéciaux sont des événements majeurs de grande envergure prestigieuse qui attirent une grande foule et une grande attention des médias.

Par la suite, le terme méga- événements *mega-events* est apparu au Congrès de 1987 de l'Association internationale des experts scientifiques du tourisme avec des difficultés considérables dans la définition des méga-événements (Hall, 1989), à ce titre, (Ritchie, Yangzhou, 1987) ont discuté la nature et les impacts des méga-événements, en définissant cette catégorisation avec une définition qui correspond à la définition des *hallmark-events* de (Ritchie, 1984).

¹⁷ (Roche 1994), (Hall 1996), (Bramwell 1997), (Horne, Manzenreiter 2006), (Muller 2015)

¹⁸ Le Grand Prix automobile d'Australie.

Les méga-événements est une piste de recherche très riche. Plusieurs chercheurs ont contribué à la conceptualisation de cette catégorie. Pour (Roche, 1994) « *ce sont des événements à court terme ayant des conséquences à long terme pour les villes qui les mettent en scène. Ils sont associés à la création d'infrastructures et les installations d'événements* », ils impliquent donc la ville et engendrent des transformations. Quant à (Hiller, 2000), il les définit comme : « *Un événement à court terme, ponctuel et de grande envergure...les médias de masse portent l'événement dans le monde, ... il a un effet urbain significatif et / ou permanent* ». Et pour (Gold, Gold 2011, p 1) les méga-événements sont « *Les festivals culturels et sportifs qui atteignent une taille et une portée suffisantes pour toucher des économies entières et pour recevoir une attention soutenue des médias mondiaux* », donc des événements qui concernent principalement un secteur d'activité (sport, culture, économie), et qui ont des répercussions territoriales.

Une autre désignation dite, « événements de communauté » (Getz, Frisby 1987) et (Hall 1998a), qui désigne les festivals communautaires et les fêtes locales et les carnivals de la région, ils peuvent être décrits comme des *hallmark-events* en rapport avec leur importance régionale et locale (Hall 1989a).

Les grands événements sont donc des événements grand public, d'une importante taille qui créent de la valeur, du divertissement, de la cohésion sociale, qui attirent les touristes, et qui ont d'importants impacts, nationaux et internationaux. Selon Olivier roux¹⁹ « *Un grand événement mondial est un événement planétaire qui rassemble sur une thématique donnée, qui concerne les populations de différents pays, et qui enfin, a des retombées médiatiques et économiques fortes pour le pays d'accueil* ».

Citons quelques exemples :

- Les jeux olympiques
- La coupe du monde de football
- Les expositions universelles
- Les villes capitales de la culture
- Le salon de l'automobile

2.1.2 Éléments constitutifs des grands événements :

Un grand événement se constitue de plusieurs éléments adéquats avec ses caractéristiques.

Nous les avons classés dans quatre groupes principaux qui représentent à la fois, les éléments constitutifs de l'événement ainsi que ses appuis :

¹⁹ Co-fondateur et vice-président du groupe GL Events

Capital spatio-temporel : c'est l'élément relatif à la fois à l'espace et au temps. Il est constitué de tous les facteurs et les propriétés liés au lieu et à la temporalité de l'organisation de l'événement, donc il implique l'aspect de ponctualité, il regroupe les éléments suivants :

- **La zone hôte** : c'est l'endroit où l'évènement se déroule. Il est soumis soit à des candidatures, des élections ou bien des désignations, selon le type de l'évènement et la politique de ses initiateurs. Elle peut être :
 - Un pays ou plusieurs : un seul pays peut organiser un évènement (national ou international) et dans d'autre cas plusieurs pays peuvent organiser le même évènement (international) en même temps (coupe du monde de 2002 qui s'est déroulée en Corée du Sud et au Japon).
 - Une ville ou plusieurs : une ville ou plusieurs (ville hôte) peuvent accueillir un évènement national ou international. Dans la ville l'accueil de l'évènements se déroule dans :
 - ❖ Les rues
 - ❖ Les esplanades
 - ❖ Les marchés
 - ❖ Des établissements d'accueils : salle de conférence, palais s'exposition, salles de spectacles, infrastructures sportives, théâtre, ...etc.
- **Les dates et les phases** : la temporalité est un critère principal de l'évènement. Son insertion dans le temps lui donne ses qualités de singularité et d'éphémère, l'évènement ne peut pas venir avant sa date de début ni terminer avant sa date de fin. Ses phases se regroupent dans trois périodes :
 - Pré-évènement : c'est la période qui commence avec la connaissance et la désignation des dates de l'évènement et qui s'achève avec la date de commencement de l'évènement (inauguration).
 - L'évènement : c'est la période entre les deux principales dates de l'évènement, l'inauguration et la clôture. Elle représente la durée de l'évènement, ça peut durer, des heures, des jours, quelque mois ou même une année.

L'inauguration : la date de début et de commencement de l'évènement, connue depuis la désignation.

La clôture : la date de fin de l'évènement et de toutes ses activités.

Ces deux dates sont toujours accompagnées par des célébrations diffusées et rapportées par les médias, (cérémonie d'ouverture, cérémonie de clôture).

- **Post-événement** : c'est la période qui suit la clôture de l'évènement, elle est importante dans les mesures où elle laisse des impacts, la capitalisation et les leçons à tenir pour les acteurs et le citoyen et la ville.

Capital Humain : c'est l'élément qui regroupe tous les êtres humains qui participent à l'évènement. Ce capital représente tous les acteurs (passifs et actifs) de l'évènement :

- **Les participants à l'évènement** : ce sont eux qui contribuent à l'évènement, et à son déroulement, les participants animent l'évènement par leur art, compétitions, exposition, ou même leur simple présence :
 - ❖ Artistes
 - ❖ Exposants
 - ❖ Entreprises
 - ❖ Athlètes
 - ❖ Des représentants d'une entité (pays, associations, union culturels, sportifs ou commercial...)
- **Le public** : « *Des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif ou culturel* » (Desbords, Falgoux 2011, p 21), l'évènement grand public est destiné en premier lieu au large public. Il peut viser aussi un groupe selon le type et le contenu de l'évènement. Dans la vue générale, le public est un participant passif, Il représente les spectateurs qui assistent aux manifestations organisées durant l'évènement, mais cet élément peut être actif vis-à-vis de l'évènement organisé dans sa ville ou son pays, par sa contribution²⁰ à l'amélioration de l'évènement. Le public peut assister aux manifestations et aux activités de l'évènement par sa présence directe dans l'endroit où elles se déroulent, ou bien à distance via les médias et les réseaux sociaux.
- **Les organisateurs** : ils représentent les acteurs actifs appliqués dans l'organisation de l'évènement par leur exécution d'une tâche ou une activité dans cette organisation, leur consultation, ça peut être des personnes morales ou physiques.

²⁰ Développé dans le chapitre 3.

- ❖ Les fondateurs ou bien les initiateurs de l'évènement, (des associations, des organisations intergouvernementales, des institutions internationales, des associations...)
- ❖ Politiques : (les Élus, les décideurs politiques, commissaire de l'évènement, le maire, le wali, les ministères chargés de l'organisation d'évènements...)
- ❖ Techniciens de la ville : (mangers de projets, urbanistes, entreprise de réalisation privée et public, ingénieurs BTP...)
- ❖ Le citoyen de la ville hôte : 'la communauté hôte' (hall 1989a)
- ❖ Techniciens de l'évènement : (Techniciens de logistique, les techniciens d'Audiovisuel, techniciens Son et lumière, Effets spéciaux, Animateurs, Designer...)
- ❖ Organismes : agences de l'évènementiel, (privée ou public) manager de l'évènementiel, planificateurs des scénarios, animateurs, hôtes d'accueil...
- ❖ Sponsors
- ❖ Divers : traiteurs, chauffeurs des transports, Personnel de service...
- Les médiateurs : les journalistes, les bloggeurs, les Youtubeurs, les chroniqueurs..., ils participent à la communication et font les intermédiaires entre le public et les organisateurs de l'évènement, ainsi que la transmission des informations sur le déroulement de l'évènement et de ses activités. Ils peuvent être classifiés de public actif aussi car ils assistent pour rapporter au public. *“Faute de temps, le journaliste moderne doit choisir : ou voir l'évènement ou le décrire. Il a rarement le loisir de faire les deux.”* (Philippe Bouvard).²¹

Capital technique : il comprend la création des outils et des méthodes techniques et leur mise en œuvre pour optimiser l'organisation de l'évènement :

- Le financement : se procurer des ressources de financement.
- La gouvernance entre les différents acteurs (politiques, économiques, sociaux, techniciens, éducateurs, religieux...)
- Le pilotage et la gestion de la phase pré-évènement et évènement
- La capitalisation des acteurs.

Capital immatériel :

²¹ Journaliste français (1929)

L'objectif : chaque évènement est unique dans son déroulement, son contenu et son objectif, les finalités sont souvent de nature économique et sociale, l'objectif s'inscrit souvent dans la démarche de la promotion de la ville hôte, du développement de l'image du territoire, de la mobilisation du public et des autorités.

La communication : « *la communication événementielle est un puissant outil, chargé de véhiculer un message, d'étonner, d'éblouir...à travers un évènement* » (Desbords, Falgoux 2011, p 22). C'est un outil de communication hors média,-utilisée par les organisateurs pour transmettre le message de l'évènement, « *cette action de communication ponctuelle est destinée à marquer les esprits dans un but précis et déterminé* » (Babkine, Rosier, 2011, p 2), cette action est mise en œuvre par un plan de communication qui « *définit les actions de communication à mener pour assurer la promotion de l'évènement et la valorisation du territoire* » (Mantei 2011, p84).

Les médias : créent un évènement, permettent d'attirer l'attention de la presse et d'obtenir du rédactionnel,²² ça engage tous les types de média (affiche, presse, radio, télévision, internet...) pour apporter aux public national et international le déroulement de l'évènement.

Le message : le message de l'évènement est une façon de transmettre des pensées hors territoires, au-delà du cercle culturel et religieux, de la couleur de la peau, de l'affiliation politique et de toutes les différences, souvent les grands évènements prennent et transmettent des messages de tolérance, de liberté et contre toutes discrimination (racisme, terrorisme et guerre).

« *Plus le monde devient virtuel, plus le contact dans la rue sous les formes les plus événementielles possibles devient nécessaire* » (Sauty M)²³

2.3 Typologie des grands évènements :

Un évènement 'grand public' est un fait spécial qui rassemble du public et qui crée de l'attractivité et du dynamisme social, économique et urbain dans le lieu d'accueil. Afin de mieux comprendre les caractéristiques de l'évènement et de bien cerner son utilité dans notre recherche, nous devons tout d'abord le catégoriser pour pouvoir définir les outils adéquats à son organisation et à sa réussite.

Les chercheurs ont catégorisé les évènements en différentes catégories et selon le croisement de plusieurs critères : (nature, thème, contenu, ampleur, programme, public, origine de leur initiative et autres.)

²² Glossaire E marketing - Nazhamanemedia

²³ Marie-Laure Sauty de Chalon, présidente d'Agis Media en France et en Europe du Sud.

La typologie est variée, selon les études menées en matière d'évènement, elle est riche et bien développée. (Getz, 2005) a fourni une typologie des principaux évènements selon leur forme et le programme qu'ils proposent. Il les a catégorisés comme :

- Célébrations culturelles (festivals, carnavals, évènements religieux)
- Évènements politiques et étatiques (sommets, occasions royales, évènements politiques, visites VIP)
- Arts et divertissements (concerts et cérémonies)
- Affaires et commerce (réunions, conventions, salons professionnels, foires et marchés)
- Éducatifs et scientifiques (conférences et séminaires)
- Compétitions sportives (amateurs / professionnels)
- Sport récréatif
- Évènements privés (mariages, soirées)

Cette catégorisation est basée sur le programme que l'évènement offre au public. Elle peut être employée pour étudier les critères du public, les statistiques liés aux organisations, aux spectateurs, et autres. Hormis les études étendues sur divers champs de recherche qui nécessitent la restriction de cette considérable catégorisation.

Dans ses études sur le tourisme d'évènement et pour étudier la littérature de l'évènement touristique, Getz a catégorisé les évènements cette fois-ci en trois types (Getz 2008a) :

- Événements d'affaires et tourisme
- Événements sportifs et tourisme
- Festivals et autres célébrations culturelles

Cette catégorisation par nature de l'évènement, lui a permis de bien distinguer la relation entre le type d'évènement et le tourisme, « *Bien que tous les types d'événements planifiés aient un potentiel touristique, ... une attention particulière est accordée aux trois types d'événements les plus fréquemment discutés.* » (ibid). Donc plus le champ de recherche en matière d'évènement est large plus la catégorisation sera plus globale.

Quant à Claveau, il souligne dans sa recherche sur le management de projets évènementiels que les évènements destinés au grand public se regroupent dans trois grandes catégories :

- Les évènements sportifs
- Les évènements culturels, artistiques ou historiques
- Les évènements commerciaux

Selon lui, les évènements commerciaux sont destinés à des fins commerciales et organisés par des groupements professionnels et des associations de commerçants. (Claveau 2015, p 12,13)

Chaque catégorisation dégage donc des caractéristiques propres et des formes correspondant à des objectifs, à une étude ou des modalités de perspective. La catégorisation par nature permet de bien comprendre les types de l'évènement, de les identifier l'un de l'autre en faisant les distinctions entre les caractéristiques de chacun, sans rentrer dans la classification qui dégage d'autres aspects de l'évènement, tels que les critères, la taille et le public.

Dans notre recherche nous optons pour une catégorisation basée sur les recherches précédemment citées, en l'adaptant à nos besoins de recherche et pour mieux cerner les critères et bien appliquer nos recommandations, nous distinguons donc, trois grandes catégories d'évènement grand public :

- Les évènements culturels
- Les évènements sportifs
- Les évènements économiques de nature commerciale.

2.3.1 Évènements culturels

Un évènement culturel est l'union de la culture et de l'art avec l'aspect joyeux et festif de l'évènement, une combinaison idéale pour le développement de la société et le bien-être des citoyens. Son contenu est très varié, il englobe des évènements d'une grande diversité en matière de l'art et de la culture.

La diversité des formes et de nature de l'évènement culturel est une potentialité et un atout dans le secteur évènementiel. Elle implique les différents acteurs de l'évènement et génère une gouvernance entre les différents secteurs du développement socio-économique. « *Les villes utilisent de plus en plus les événements culturels pour améliorer leur image, stimuler le développement urbain et attirer des visiteurs et des investissements.* » (Richards, Wilson 2004). L'activité artistique et culturelle a une valeur culturelle et sociale clé, et un impact économique indéniable. Le secteur culturel représente une branche productive, et un facteur fréquemment utilisé comme élément clé du développement régional et / ou économique (Herrero et al, 2006). Pour identifier les différents types des évènements culturels nous référons au croisement des paramètres suivants :

- A la catégorisation de (Getz 2005) en ne tenant compte que des évènements culturels,
- A la typologie des événements culturels selon les critères fondés et abordés par (Vauclare, 2009).
- Aux évènements culturels grand public connus.

Ce croisement nous aidera à distinguer les différentes formes de l'évènement culturel en comprenant les critères et les éléments de chaque activité évènementielle, selon les sources suivantes :

Sources n° 1 :

La catégorisation de (Getz 2005) qui dégage quatre types d'évènements culturels et englobe les formules suivantes :

- Célébrations culturelles
- Évènements politiques et étatiques
- Arts et divertissements
- Éducatifs et scientifiques

Par définition :

- Célébrations culturelles : tout évènement à caractère festif et culturel réservé au grand public ;
- Évènements politiques et étatiques : tout évènement impliquant une action politique ainsi que le grand public.
- Arts et divertissements : toutes activités artistiques et loisirs destinés au grand public
- Éducatifs et scientifiques : tout assemblage de grand public pour relancer la science et l'éducation.

Sources n° 2 :

(Vauclaire, 2009) a abordé cinq critères qui forment l'évènementiel, (le critère artistique, le critère du public, le critère de lieu, le critère de temps et le critère de rareté.). Il rajoute que les trois critères fondamentaux qui articulent les formes de l'évènement culturel sont, (le critère du public, le critère de lieu, et le critère de rareté). Selon lui le positionnement par rapport à ces trois derniers critères fonde une typologie de l'évènement culturel.

Cette typologie s'articule sur :

- Les très grands événements culturels : les évènements culturels symboliques qui réunissent tous les critères et impliquent les éléments de l'évènement avec une grande dimension
- Les événements culturels thématiques, les rendez-vous : En général dédiés à un genre artistique et au public amateur
- Les événements fondés sur une mise en scène des lieux (équipements ou territoires) : L'évènement est créé par la rencontre, dans un même lieu ou sur un même territoire et dans un même temps, de genres artistiques différents

Sources n° 3 :

Comme nous avons indiqué dans le titre précédent, il existe une grande diversité des évènements culturels grand public, citons les plus réputés en les définissant selon (Larousse encyclopédie-en ligne) :

- Les festivals : *Série périodique de manifestations artistiques appartenant à un genre donné et qui se tient habituellement dans un lieu précis. Ça peut être national ou international*
- Les Carnavals : *Événement spectaculaire servant à exprimer le chaos, à renverser les hiérarchies sociales, le carnaval symbolise aussi la régénération du monde.*
- Évènements religieux : *tout évènement Qui appartient à la religion, à une religion*
- Les sommets : *Conférence internationale réunissant les dirigeants de deux ou de plusieurs pays sur un problème particulier.*
- Les événements politiques :
- Les concerts : *Exécution musicale, publique ou privée.*
- Les cérémonies : *Formes extérieures et régulières qui accompagnent la célébration*
- Les congrès : *Réunion de personnes qui délibèrent sur des intérêts communs, des études communes.*
- Les séminaires : *Petit nombre de personnes réunies pour étudier un problème, une question sous la direction d'un animateur.*
- Les manifestations culturelles internationales : *Événement attirant un public relativement large.*
- Les fêtes : *Réjouissances publiques destinées à commémorer périodiquement un fait mémorable, un événement, un héros.*

Le croisement des trois sources :

Ce croisement (Tableau 2.1) vise à catégoriser les évènements culturels connus, en croisant la typologie fournie par Vauclare, la typologie fournie par Getz :

Tableau 2.1 : Les différents types d'évènements culturels

Source : L'Auteur

	Les très grands événements culturels	Les événements culturels thématiques (Spécial à un thème)	Les événements fondés sur une mise en scène des lieux
Célébrations culturelles	<ul style="list-style-type: none"> • Les manifestations culturelles internationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Évènements religieux • 	
Évènements politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Sommets • Réunions 		
Arts et divertissements	<ul style="list-style-type: none"> • Festivals internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Concerts • Carnavals • Cérémonies • Fêtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Festivals nationaux
Éducatifs et scientifiques		<ul style="list-style-type: none"> • Séminaires • Congrès • Sommets 	

Donc, nous distinguons les types suivants des évènements culturels avec quelques exemples :

Célébrations culturelles, (internationales et spéciales) :

Internationales :

- Exposition universelles- EXPO (Figure 2.1)



Figure 2.1 : Expo Milan 2015

Source : (L'Auteur, 2015)

- Villes capitales de la culture (Figure 2.2) :



Figure 2.2 : Inauguration de Constantine 2015
Source : (Sammane M 2015, HuffPost Algérie)

Spéciales : évènements religieux

- Thaipoosam Cavadee (Hindouisme) (Figure 2.3)



Figure 2.3 Le Thaipoosam Cavadee 2017

Source : (mbradio.tv)

- Le Hajj (Islam) (Figure 2.4)



Figure 2.4: Hajj 2017
Source: (thenational.ae)

Évènements politiques, (national et international) :

National :

- Les élections présidentielles (Figure 2.5)



Figure 2.5 : Les élections présidentielle Brésil 2014
Source : (blog.prinsync.com)

International :

- Les réunions annuelles du FMI et de la Banque mondiale



Figure 2. : Assemblée annuelle et réunion du pincement du FMI, 2017 à Guinée
Source : (FMI, 2017)

Évènements artistiques et de divertissement, (national, internationaux et spécial) :

National :

- Carnaval de Rio (Brésil) (Figure 2.6)



Figure 2.6 : Carnaval de Rio 2010
Source : (Parismatch.com 2010)

International :

- Festival de Cannes (Figure 2.7)



Figure 2.7 Cannes 2015, Palme d'or 7e art
Source : (keskiscpass.com)

Spécial :

- Fête de la fraise (Figure 2.8)



Figure 2.8 Fête de la fraise Skikda 2015. Algérie
Source : (Algérie360.com)

Évènements scientifiques :

Sommets :

- Sommet de la terre (Figure 2.9)



Figure 2.9 : Sommet de la terre, Rio 1992.
Source : (neorizons-travel.com)

2.3.2 Évènements sportifs :

L'évènement sportif est l'un des événements les plus médiatisés au monde, c'est une langue universellement connue et partagée, qui rassemble la fête et le sport dans un milieu d'affectivité et d'échange. « *C'est un mélange de spectacle, d'exploit, de compétition et d'à-côtés qui rendent l'ensemble plus varié, plus spectaculaire, plus esthétique, plus convivial...plus festif* » (Desbords, Falagous 2011, 30p). Il est festif, avec un caractère de compétitions, de partage et d'émotions, il s'agit d'un moment particulier d'émotion et de communion très fédérateur (Weed, 2008), et de glamour quand l'athlète établit de nouveaux records (Olds, 1998).

Il existe une véritable cohérence entre le sport et la fête, tous les deux procèdent autour, du divertissement, de la joie, et du bonheur partagé. Dans ce sens, on considère l'évènement sportif comme un spectacle sportif, (Desbords, Falagous 2011, 31p).

L'évènement sportif fait partie des stratégies gouvernementales et des programmes de marketing des destinations touristiques, car il génère une grande couverture médiatique et un impact économique très importants. (Bowdin 2012, p 24). Il est l'un des plus anciens grands événements, il remonte à l'organisation des premiers jeux olympiques dans la Grèce antique en 776 av. J.-C²⁴, son histoire et sa réputation font de lui une puissance dans l'industrie des événements.

La typologie de l'évènement sportif est très riche, elle a plusieurs critères de distinction et différentes dimensions de classement, (Bessy, Suchet 2015) ont donné une typologie selon les critères de différenciation suivants (Figure 2.10) :

- L'échelle (nationale, internationale, ou locale)
- L'origine (les organisme initiateurs)
- La date de création (ancienne ou récente)
- La temporalité (calendrier)
- La motricité (confidentialité)

²⁴ Universalis.fr

Les compétitions sportives	Les spectacles de type <i>show</i>	Les manifestations sportives de masse... et d'élite		
de national à international	de local à international	de local à international		
institutionnelle, fédérale, olympique ou marchande	marchande	associative, territoriale ou marchande		
création ancienne	création ancienne	création récente		
calendrier national et international contraint	ponctuel	absence de calendrier ou calendrier parallèle		
motricité très codifiée	motricité plus libre	motricité libre à performative		
Les Jeux olympiques ; la Coupe du monde de Football; le Tour de France ; Roland-Garros, les championnats nationaux de chaque discipline...	Les matchs de catch ; les tournées des Harlem Globetrotters ; les indoors <i>windsurf</i> de Bercy dans les années 1990 ; la Coupe Icare à Grenoble ; différents <i>shows</i> urbains...	Le Marathon du Médoc ; le Marathon des dunes ; divers événements locaux...	Le Paris-Dakar ; les Rando Raid SFR ; le Grand Raid de La Réunion...	L'UTMB ; le Raid Gauloises ; le Marathon des sables ; les défis extrêmes...

Réalisation : Bessy et Suchet, 2015

Figure 2.10 : Essai de catégorisation des formes d'événement sportif

Source : (Bessy, Suchet 2015)

Cette typologie a plusieurs fois évolué, (Gresser et Bessy, 1999 ; Bessy, 2005b ; Suchet, 2012), dans la mesure où l'événementiel sportif est à la fois pluriel, en mutation constante (Bessy, Suchet 2015).

Selon ces critères, nous distinguons une typologie comme suit avec des exemples :

Les compétitions sportives :

- **Jeux olympiques (Figure 2.11):**



Figure 2.11 : cérémonie d'ouverture des JO Athènes 2004

Source : (digitalsport.fr)

- **La coupe du monde de football (Figure2.12) :**



Figure2.12 : cérémonie d'ouverture de la coupe du monde de football Brésil 2014

Source : (quizz.biz)

Les spectacles de type Show :

- **La Formule 1 (Figure 2.13)**



Figure 2.13 : Formule 1 Budapest 2014

Source : (formule1.com)

Les manifestations sportives de masse et d'élite :

- **Marathon « l'Algéroise » (Figure 2.14)**



Figure 2.14: l'Algéroise, 100% femme et solidaire, Alger 2016

Source : (leparisien.fr)

2.3.3 Évènements commerciaux :

Communément appelés évènements commerciaux ou les évènements d'affaires, ce sont les grands évènements économiques de nature commerciale qui impliquent les secteurs économiques nationaux ou internationaux pour les améliorer en promouvant leur image. Ils comprennent les (foires, les évènements d'entreprise, les expositions, les réunions...). Ils sont regroupés sous le terme MEEC (*meetings, expositions, events and conventions*), réunions, expositions, évènements et conventions, (Fenich, 2008).

Le 'Joint Meetings Industry Council'²⁵ a recommandé en avril 2005 d'adopter le terme « *The Meetings Industry* » comme un terme unificateur visant à distinguer ces activités du tourisme et d'autres industries (Bowdin et al 2006, p 24).

Ce type de grands évènements est caractérisé par son orientation commerciale, ces coopérations socio-économique et politique entre différents acteurs (nationaux et internationaux).

Ça peut être défini comme, « *Un événement utilisé par toute organisation pour se rencontrer et échanger des points de vue, transmettre un message, ouvrir un débat ou donner de la publicité à un domaine* » (Bowdin et al 2006, p 26). C'est un événement qui concerne le grand public mais aussi les professionnels, bien qu'il y ait un fort aspect public et touristique. Nous distinguons les types suivants :

Les évènements d'entreprises : les plus connus dans l'industrie des évènements commerciaux ; Ils appartiennent au domaine des affaires. C'est une forme de communication (interne ou externe) qui vise à améliorer et à promouvoir l'activité de l'entreprise, « *l'évènement fait désormais partie intégrante de la panoplie des moyens de communication des entreprises* » (Claveau 2015, p17).

Les foires, les salons et les expositions : destinés principalement au grand public ainsi qu'aux professionnels. Ils comprennent les lancements des produits pour les faire connaître. Le public est informé au préalable, il est généralement défini et contrôlé par les organisateurs. Les entreprises profitent de ces évènements pour faire communiquer leurs produits avec le public.

Exemples :

²⁵Organisme international à l'initiative de nombreuses associations professionnelles, le *JMIC ou Joint Meetings Industry Council* ; son rôle : rassembler en "conseil" les représentants d'une vingtaine d'associations professionnelles de l'industrie de l'évènement (Events, tourisme dit d'affaires, salons, congrès) afin de parler d'une seule voix pour la profession de l'évènementiel.

- **Le salon de l'automobile de Londres (*Le British International Motor Show*) (Figure 2.15)**



Figure 2.15 : Salon de l'automobile de Londres
Source : (motor1.com)

- ***Le international boat show* (Figure 2.16)**



Figure 2.16: Dubai international boat show 2016
Source : (dwtc.com 2017)

2.4 Classification des grands événements :

2.4.1 Processus évolutionnaire de la classification des grands événements :

Il faut faire la distinction entre la typologie et la classification des grands événements. La typologie ne regroupe pas des événements de natures différentes (sportifs et culturels) dans un même contexte (Expo universelle, Coupe du monde de football), Hormis la classification qui permet d'assembler les éléments de deux événements (ou plus) de type différent sous un même contexte. Si la typologie est de savoir la différence entre les événements par leur nature et leurs thèmes des activités qu'ils incluent, la classification est la distinction par la taille et l'envergure de l'évènement et de ses éléments.

A l'instar de la typologie, la classification des grands événements était aussi un objet de recherche dont les chercheurs n'étaient pas tout à fait d'accord sur la classification elle-même ni sur ses dimensions.

L'évolution de la recherche sur les grands événements constitue un élément fondamental dans leur classification et leur conceptualisation. Depuis les premières études pionnières dans ce domaine, le concept n'a cessé d'évoluer, permettant la constitution progressive d'un corpus théorique et empirique. C'est sur la base de cette documentation scientifique croissante que les grands événements ont pu être conceptualisés et qu'une véritable structuration de la notion d'événementiel a pu voir le jour au fil du temps. Les avancées de la recherche ont ainsi permis d'affiner la compréhension de ce phénomène, jetant les bases d'une classification plus rigoureuse des différents types de grands événements.

Pour (Ritchie, 1984), le statut de l'évènement, sa rareté, sa réputation, sa capacité à créer de l'intérêt, à attirer l'attention pour une destination touristique sont les critères qui font la différence entre les évènements, c'est le premier qui a donné une classification des évènements en 'évènements marquants *hallmark-events* dans sa recherche sur le tourisme évènementiel (Ritchie, Béliveau 1974).

À cette époque les recherches sur les évènements ne sont menées que pour le tourisme et l'impact économique des *hallmark-events* sur les destinations touristiques, à ce titre (Hall 1989a) a fourni une comparaison de différentes définitions des événements touristiques par leurs étapes et leurs caractéristiques. Il a noté que la taille d'un événement se mesure par rapport au niveau majeur d'implication financière publique, l'organisation et le leadership, et les impacts économiques et sociaux de l'événement sur la communauté hôte, « *hallmark-events ne peuvent donc pas être limités aux événements de grande envergure qui se produisent généralement dans les villes et les grandes villes. Les festivals communautaires et les fêtes locales peuvent être décrits comme des événements marquants en rapport avec leur importance régionale et locale* », il a souligné que son observation ne consiste pas à redéfinir les *hallmark-events*, mais plutôt à souligner l'importance du contexte économique, marketing, social et spatial dans lequel se déroulent ces évènements.

Synthèse 1 :

Appellation : *Hallmark-events* (1974)

Les critères de classification :

- Rentabilité touristique
- Impact économique

Le terme «événements spéciaux» a été inventé pour décrire des rituels, des présentations, des performances ou des célébrations spécifiques qui sont délibérément planifiés et créés pour marquer des occasions spéciales (Bowdin et al 2006, p 17), leurs définitions étaient influencées par le profil et l'orientation du chercheur (le tourisme, le social, les loisirs...), une chose que

Getz affirme « *toute définition d'événements spéciaux devrait être conçue pour répondre à des besoins de planification particuliers - une définition universelle n'est probablement pas pratique.* » (Getz, 1989).

Synthèse 2 :

Appellation : événements spéciaux (1986)

Les critères de classification :

- La particularité de l'évènement et de ses éléments

La définition des méga-événements par (Muller 2015) était la récapitulation de différentes définitions et une synthèse des définitions existantes de : (Ritchie, Yangzhou 1987), (Roche 1984), (Jogo, Shaw 1998), (Roche 2000), (Hiller 2000), (Horme 2007), (Gold, Gold 2011), (Mills, Rosentraub 2013), il les a définis comme suit :

Les méga-événements sont des occasions ambulatoires d'une durée fixe qui :

- Attirent un grand nombre de visiteurs,
- Ont une grande couverture médiatique
- Viennent avec des coûts élevés
- Auront un impact important sur l'environnement bâti et la population.

Cette définition est un résultat de plusieurs recherches sur les méga-événements, et de leurs impacts sur le tourisme, l'économie, la régénération urbaine, le politique...etc.

Synthèse 3 :

Appellation : méga-événements (1987)

Les critères de classification :

- Le nombre de public
- La portée médiatique
- Les coûts et les impacts

Puis nous trouverons les événements de communauté d'une grande importance régionale et locale (Hall 19989a).

Synthèse 4 :

Appellation : événements de communauté

Les critères de classification :

- L'importance locale et régionale

Ces études et cette évolution du concept ont permis de dresser une classification des grands événements, la toute première classification a été faite par (Hall 1989a), il a initié les caractéristiques des événements et leurs impacts (Figure 2.17), et il a classifié les événements en quatre grands groupes.

Scale of Impact	Description of event	Examples	Target Market	Major Level of Public Financial Involvement	Organisation and Leadership	Economic and Social Impacts of Event on Host Community
	Mega-event	Olympics, World Fairs	International	National	Establishment of special authorities by government	International corporate investment in event and facilities
	Special Event	Grand Prix, America's Cup	International/National	National/Regional	Coordination between the various levels of government	Event may be used for urban redevelopment and tourism promotion
	Hallmark Event	Australia Games	National	National/Regional	Limited local involvement, leadership assumed by government	Leakage of profits from host community
		Festival of Perth	Regional (Provincial/State)	Regional/Local	Major role for regional tourism bodies, local business and government	Corporate investment significant for running of event
	Community event	Wellesley Apple and Butter Festival	Local	Local	Leadership and organisation provided from within host community	economic benefits accrue to host community
		Community Fetes and Street Parties	Event designed for local consumption	minimal local government involvement	local control	strengthening of local identity

Figure 2.17 : Caractéristiques des événements intermédiaires et à court terme

Source : (Hall 1989a, p 265).

Ce classement est basé sur l'évènement et sur son impact, en montrant qu'il y'a une relation directe entre l'impact et l'envergure de l'évènement (une chose dont les chercheurs ne sont pas tous d'accord), ainsi que le marché ciblé et le financement.

-Les événements marquants (*Hallmark events*) qui se déclinent en deux sous-catégories :

1. Les méga-événements : Cette catégorie regroupe les manifestations d'envergure planétaire comme les Jeux Olympiques ou les Expositions Universelles.
2. Les événements spéciaux : Il s'agit d'événements de portée internationale mais de moindre ampleur que les méga-événements, tels que le Grand Prix d'Adélaïde ou la Coupe de l'America. Les autres événements considérés comme "marquants" bien que de dimension plus réduite, comme le Festival International des Arts de Perth.

Les "*Hallmark events*" englobent à la fois les méga-événements planétaires, les événements internationaux spécialisés, ainsi que certaines manifestations à caractère marquant au niveau local ou régional.

-Les événements de communauté : les festivals locaux.

(Hall 1989a) a donné le premier chemin pour permettre de classer les évènements par rapport aux dimensions suivantes :

- L'impact
- Le marché ciblé (le public)
- Le niveau d'implication économique et organisationnelle.

Synthèse 5 :

- L'envergure de l'évènement détermine la taille de ses dimensions

A ce titre (Roche, 2000) a donné une classification (Figure 2.18) basée sur le travail de (Hall 1989a), sous forme d'adaptation des recherches fournies par (*ibid*).

Type of event	Example of event	Target attendance/market	Type of media interest
Mega-Event	Expos Olympics World Cup (Soccer)	Global	Global TV
Special Event	Grand Prix (F1) World Regional Sport (e.g. Pan-Am Games)	World Regional/ National	International/ National TV
Hallmark Event	National sport event (e.g. Australian Games)	National	National TV
	Big City Sport/Festival	Regional	Local TV
Community Event	Rural Town Event	Regional/Local	Local TV/Press
	Local Community Event	Local	Local Press

¹Adapted from Hall 1989; IOC 1996a, p. 50.

Figure 2.18 : types et dimension des évènements grand public
Source : (Roche 2000, p 4)

Cette élaboration implique deux dimensions :

- La cible (le public), ça peut être un public mondial, national, et régional ou local, selon l'évènement.
- La couverture médiatique par la télévision et la presse, elle peut être mondiale, nationale ou internationale, et local et c'est toujours selon l'évènement.

di un luogo: così la Torre Eiffel, con
(oltre trenta milioni di visitatori), e lo stadio di Wembley
pire Exhibition del 1924-25, visitata da oltre 27 milioni di persone (Chalkley, Es
1999; Roche, 2000).

TABELLA 2.1
Classificazione degli eventi proposta da Maurice Roche

Tipo di evento	Esempio	Target/mercato	Interesse dei media
<i>Mega events</i>	Esposizioni Olimpiadi Campionato mondiale di calcio	Globale	TV globale
<i>Special events</i>	Gran premio di Formula 1 Eventi sportivi "world regional" (es. Pan-Am Games)	"World regional" o nazionale	TV internazionale nazionale
<i>Hallmark events</i>	Grandi eventi sportivi (es. Australian Games, Big City Sport/Festival)	Nazionale o regionale	TV nazionale o locale
<i>Community events</i>	Eventi di città rurali, eventi locali-regionali Eventi a livello di comunità	Regionale o locale	TV o stampa locale

Fonte: Roche (2000, p. 4).

Figure 2.19: classification des évènements, proposé par Maurice Roche
Source : (Guala 2015, p38)

(Guala 2015, p 39) a considéré que la proposition de (Roche, 2000) peut prendre en compte différents niveaux d'événements, par rapport à la population concernée et de la couverture médiatique, sauf que la couverture médiatique est plus importante pour la mentionner que dans les événements de communauté, donc cette classification ne peut pas inclure tous types de grands évènements.

Synthèse 6 :

La classification se fait selon des dimensions propres à l'événement, et qui peuvent être ces propres éléments.

2.4.2 Multiformité de la classification des grands événements :

Pour classer les grands événements par ordre de taille et d'importance, Getz (1997) a proposé des critères quantitatifs : "Leur affluence doit dépasser 1 million de visites, leur coût en investissements doit atteindre au moins 500 millions de dollars, et leur réputation doit être celle d'un événement incontournable." Lockstone et Baum (2014) font référence à ces chiffres pour qualifier les "méga-événements", considérés comme les plus imposants.

En complétant cette approche quantitative par la classification de Roche (2000), on obtient une hiérarchie en quatre niveaux : les méga-événements, les événements spéciaux, les "hallmark

events" et les événements communautaires. Les statistiques publiées après chaque manifestation (affluence, budgets, etc.) permettent d'en évaluer la dimension.

Cependant, (Müller, 2015) a nuancé en distinguant les simples "événements" des "méga-événements" (Figure 2.20) sur la base de critères dimensionnels précis (public, médiatisation, coûts, impacts). Il souligne que "cette définition ne résout pas la question de ce qui est qualifié de 'grand'". Il propose donc une classification plus fine en "giga-événements", "méga-événements" et "grands événements", avec des fourchettes quantitatives pour chacune des quatre dimensions clés. Par exemple, un "giga-événement" dépasse 3 millions de billets vendus, 2 milliards de recettes TV, 10 milliards de coûts totaux et d'investissements.

Size	Visitor attractiveness <i>Number of tickets sold</i>	Mediated reach <i>Value of broadcast rights</i>	Cost <i>Total cost</i>	Transformation <i>Capital investment</i>
XXL (3 points)	>3 million	>USD 2 billion	>USD 10 billion	>USD 10 billion
XL (2 points)	>1 million	>USD 1 billion	>USD 5 billion	>USD 5 billion
L (1 point)	>.5 million	>USD .1 billion	>USD 1 billion	>USD 1 billion
Giga-event				11–12 points total
Mega-event				7–10 points total
Major event				1–6 points total

Figure 2.20 : matrice de notation pour le classement des événements en fonction de la taille

Source : (Muller, 2015)

Avec le temps et l'avancement de la recherche, la taille est devenue le critère essentiel de classement des grands événements ; les seuils utilisés sont variés et peuvent être spéciaux à chaque étude de cas.

Si nous prenons l'exemple des grands événements de même type et de la même nature, tels que les expositions universelles : celle de Shanghai 2010 a reçu 73 millions de visiteurs (BIE, 2017) et celle de Milan 2015 a reçu 21 millions de visiteurs (BIE, 2017), alors que celle de Hanovre 2000 a reçu 18 millions de visiteurs (BIE, 2017). Cette grande différence dans le nombre des visiteurs met ces trois grands événements dans des niveaux différents, et cela peut engendrer une différenciation dans les autres dimensions, donc les Expos peuvent être classées différemment. (Roche, 2000) avait classé les Expo universelles dans les méga-événements comme l'un des plus grands des événements, alors que la proposition de (Muller 2015) fournit un autre calibre basé sur la taille. Au-delà, un grand événement peut arriver à un seuil important dans une des dimensions mais pas dans les autres. La Coupe du monde de rugby 2011 a été importante en termes de visiteurs et de droits médias, mais n'a pas impliqué de coûts supérieurs à 1 milliard de dollars. Aussi, le cas des villes capitales de la culture européenne dont Liverpool 2008 selon (Muller, 2015). Le grand événement peut, donc, être un méga-événement dans une

édition par exemple, mais un événement majeur dans le prochain. Le classement par la taille n'est pas rigide. Les grands événements sont multidimensionnels et n'utilisent pas un seul indicateur pour mesurer leur taille. D'autres recherches ont mesuré la taille d'une autre façon que celle de (Muller, 2015), Selon (Roche, 1992) par exemple, le concept d'échelle est essentiellement relatif à la taille de la communauté qui organise les événements, alors que pour (Hiller, 1989a), la taille de l'événement semble directement liée aux avantages économiques de l'événement pour la communauté hôte.

Synthèse 7 :

Les grands événements sont multidimensionnels.

Synthèse générale :

Le classement des grands événements implique plusieurs pistes de recherches. L'évolution du concept a engendré des empreintes et des références liées à plusieurs indicateurs qui regroupent essentiellement les éléments du grand événement et servent comme des dimensions de mesures.

Les dimensions sont :

- L'impact touristique
- La particularité de l'événement
- Taille de public
- La portée médiatique
- Les coûts
- L'importance locale et régionale
- Les transformations urbaines liées à l'organisation de l'événement
- L'implication de la communauté hôte.

Ces dimensions peuvent être regroupées sous deux principaux indicateurs, qui sont la taille et les impacts.

La taille regroupe les dimensions quantitatives :

- Taille de public
- Les coûts (liés à l'organisation et la transformation urbaine, la rentabilité touristiques, les billets vendus, le média...)

Les impacts regroupent les dimensions mesurables de caractères durable et changeant (économiques, sociales, urbaines...) et que nous pouvons nommer 'les héritages'²⁶ de l'événement :

²⁶ (Horne, Manzenreiter 2006), (Guala 2015, p 9)

- L'impact touristique
- La particularité de l'événement
- L'importance locale et régionale
- La transformation urbaine
- L'implication de la communauté hôte.

Donc la classification des grands événements est multidimensionnelle. Elle implique la taille et les impacts du grand événement en identifiant l'importance de chaque dimension pour identifier le classement de l'événement. L'indicateur taille ne permet pas de classer l'événement sans revenir sur les impacts qui continuent d'exister après l'organisation du grand événement et donne une nouvelle attitude pour la ville, le pays et la communauté hôte.

Ce sont ces deux indicateurs qui déterminent le classement, à titre d'exemple, un grand événement de communauté classé par Roche comme le plus petit des grands événements, peut engendrer des dimensions de type Giga sur la communauté. A ce titre, il est imposant et sort du cercle petit.

2.5 Le grand événement dans le processus de développement :

2.5.1 Évolution de l'organisation de grands événements :

Les événements ont une origine très lointaine « *des fêtes gigantesques des empires chinois, les jeux du cirque romains, les soirées de Versailles...ces événements ont ponctué l'histoire des civilisations* » (Claveau 2015, p.09), donc les événements ont toujours existé. Ce sont des étapes importantes au cours de la vie des gens et des nations, leurs organisations consistent à fêter les relations humaines, à améliorer les liens de la société et à donner de la valeur aux objets moraux, « *Lorsque les gens ont perdu le contact avec les croyances religieuses et les normes sociales du passé, nous avons toujours besoin d'événements sociaux pour marquer les détails locaux et nationaux de nos vies.* »

(Bowdin et al 2006, p 4).

Les plus anciens des grands événements sont les jeux olympiques, ils datent de 776 av. J-C, et se sont déroulés en Olympie. Selon la légende, ils furent instaurés par Héraclès²⁷, ils étaient symbole de l'unité culturelle des cités grecques où seuls les citoyens, hommes libres, sont en droit d'y participer. Les JO se sont déroulés chaque quatre ans durant plus de 1000 ans avant d'être interdits par Théodose²⁸ en 394 en détruisant les terres d'Olympie pour des raisons religieuses. Ces terres contiennent les stades les plus anciens qui remontent au V^e siècle av. J-

²⁷ De son premier nom Alcide, fils de Zeus et d'Alcmène, est l'un des héros les plus vénérés de la Grèce antique.

²⁸ Le dernier empereur à régner sur l'Empire romain unifié (347, 395).

C. Les jeux olympiques sont de nouveau ouverts en 1896, avec un aspect moderne, ils sont la référence des jeux olympiques d'aujourd'hui, et depuis 1900 ils ne se déroulent pas seulement en Grèce mais partout dans le monde.

Les JO ont instauré du changement et du développement. Ils étaient plusieurs fois à l'origine de la rénovation et la révolution dans plusieurs domaines, tels que le sport : où les premiers records sportifs ont eu lieu, ainsi qu'à la participation féminine aux jeux et l'apparition du sport féminin comme l'athlétisme en 1928. Ils étaient aussi une occasion pour lutter contre les discriminations et le racisme. En 1900 ou les JO se sont déroulés à Paris où la première femme²⁹ a obtenu un titre de championne, et le premier athlète³⁰ noir a participé aux JO et il est devenu champion olympique.

Le volet social s'est manifesté depuis 1968 quand la CIO³¹ a exclu l'Afrique du Sud des JO de Mexico pour exprimer son opposition à l'emprisonnement de Nelson Mandela³², et ce n'est qu'en 1990 lors de sa libération, que l'Afrique du Sud sortira alors de son isolement international.

La politique aussi fait son show lors des jeux de Berlin en 1936, quand la cérémonie d'ouverture est présidée par Adolf Hitler³³, à l'époque le salut adressé à Hitler dans la tribune par les athlètes indique l'orientation politique de chaque équipe. La France aussi a opté pour le salut nazi plutôt que le salut olympique tout comme l'Italie, l'Autriche, et la Bulgarie. Ces JO sont retransmis sur 25 grands écrans dans Berlin, ils étaient un véritable outil de propagande pour le pouvoir nazi³⁴, ici le média était un outil qui a renforcé l'aspect politique évoqué lors de ces jeux. Le boycott des JO aussi était une véritable forme politique de soutien entre les nations de la même orientation politique. Les américains ont lancé un boycott des JO en 1980 qui se déroulaient en URSS, et 35 autres nations ont refusé aussi de participer en faveur du boycott américain, une chose que l'URSS a fait déjà pendant les JO de Los-Angeles en 1984 où 13 pays communiste ont boycotté ces jeux.

Donc, les JO étaient depuis toujours un moment marquant, pas seulement en sport mais aussi en politique, en social, en économie et aussi dans plusieurs domaines de la vie de l'Homme.

²⁹ La joueuse de tennis britannique Charlotte Cooper.

³⁰ Le Franco-Haïtien Constantin Henriquez.

³¹ Comité International Olympique.

³² Un des dirigeants historiques de la lutte contre le système politique institutionnel de ségrégation raciale (apartheid) avant de devenir président de la république d'Afrique du Sud de 1994 à 1999, à la suite des premières élections nationales non ségrégationnistes de l'histoire du pays.

³³ Un dictateur allemand considéré comme le fondateur du nazisme. Il est un acteur important de la Deuxième Guerre mondiale.

³⁴ Idéologie nationaliste à caractère raciste et totalitaire, proche du fascisme, mise en œuvre en Allemagne à partir de l'arrivée au pouvoir d'Adolf Hitler en 1933

En outre, les JO participent dans le développement des zones hôtes. Les sites permanents, construits ou rénovés pour les JO peuvent être largement utilisés pour le sport une fois les JO terminés, les sites et les infrastructures serviront pendant longtemps à l'accueil événements sportifs.

Les circonstances qui s'évoquent lors et durant l'organisation des grands événements instaurent des valeurs sociales, politiques, économiques et autres, et produisent avec le temps des nomenclatures adéquates aux activités humaines, telles que les expositions universelles **EXPO**, l'un des plus grands événements dans le monde qui attire beaucoup de visiteurs et qui provoque des impacts pesants. La première EXPO fit son apparition en 1851 à Londres (BIE, 2017)

Les EXPO sont la suite logique des expositions industrielles qui remontent à 1798, où Paris organisa ce type de foires industrielles, à intervalles irréguliers. (Magalhaes, Le Danmat 1994, P 13). C'est à Londres où l'EXPO est figurée comme une exposition qui affiche à l'univers les innovations et les découvertes de l'humanité. Tout comme les JO, les EXPO impliquent, la culture, la politique l'économie, le social et l'urbain. En 1900 les JO ont eu lieu à Paris, dans le cadre de l'EXPO, une réunion de sport et de la culture ainsi que de l'économie, qui se manifeste dans l'aspect commercial de l'EXPO. Cette réunion des deux événements aussi prestigieux a engendré une médiatisation d'une grande échelle qui a permis à la France de faire un tournant dans la vision des expositions universelles futures, où 50 millions de visiteurs ont assisté (BIE-Paris.org).

Au cours du dix-neuvième siècle, les grands événements sont devenus de plus en plus demandés par les gens, qui souffraient de la charge du travail à cause de l'industrialisation. Plusieurs grands événements ont vu le jour durant cette période, tels que la **coupe du monde de football** en 1930, qui est devenue le deuxième événement le plus médiatisé et regardé après les JO, et en troisième position nous trouvons l'événement 'tour de France' créé en 1903.

L'organisation de grands événements a plusieurs motivations. Une nation qui demande d'accueillir un grand événement cherche à prouver ou à emporter des intérêts de nature différente. Le prestige international était la motivation principale d'organiser un grand événement, et aussi l'organisation de grands événements est connue comme un outil stratégique nécessaire aux industriels, comme le cas des EXPO. (Vasseur, 2005).

En outre, d'autres motivations sociales et politiques ont émergé lors de la deuxième guerre mondiale, comme exemple l'EXPO de 1900 qui fut envisagée par la France pour contrer la proposition de l'Allemagne³⁵.

³⁵ worldfairs.info

En comparant avec les événements du temps moderne, le motif principal est d'inscrire les nations dans le processus de développement que l'organisation de grands événements engendre. Même dans l'ère de la haute technologie des médias mondiaux et les réseaux sociaux, l'organisation de grands événements reste demandée par les nations étant donné que ça représente un outil et un instrument accélérateur de développement.

2.6 Organisation des grands événements :

L'organisation des grands événements est l'accueil de l'événement au sein de la ville ou de la nation hôte. Elle comprend l'accueil même de l'événement et de ses activités, et aussi toutes les préparations et toutes les opérations et les plans liés à l'organisation de l'événement.

Pour comprendre comment les grands événements sont organisés nous allons analyser les trois étapes du grand événement abordées dans les éléments constitutifs³⁶ du grand événement en termes d'organisation.

2.6.1 Étapes de l'organisation :

Organisation dans l'étape Pré-événement :

Cette étape se positionne entre les deux dates :

- Date de désignation
- Date de commencement de l'événement (inauguration)

Cette étape est riche, elle contient les tâches nécessaires pour organiser le grand événement. Elle définit (les acteurs, le public, le financement, les lois...), elle représente le point de départ, et son fonctionnement durant tout le processus de l'organisation. Dans cette étape, la désignation de la ville ou de la nation hôte est la partie la plus importante.

Les événements planifiés se produisent par la conception humaine, ils sont créés par des organisations avec de nombreuses parties prenantes, généralement avec des objectifs spécifiques en tête (Getz, J. Page 2016, p 12). Ces organisations désignent la zone hôte selon des procédures bien conçues, pour répondre aux différentes exigences événementielles.

- **La désignation :**

La désignation de la zone hôte est soumise à des lois, des candidatures, des conventions et des décrets. Selon le type et le classement de l'événement, de sa période de l'événement et de sa durée, des acteurs, et des organisateurs, la désignation sera faite.

Types de désignations :

Le choix de la zone hôte se fait selon plusieurs procédures citons les plus fréquentes :

- **Les sélections et les décisions**

³⁶ Développés en chapitre 2

▪ Les candidatures contractuelles

D'abord, Chaque procédure dépend en premier lieu de la nature de l'évènement, puis à la nature des acteurs (les parties prenantes) et ensuite aux règlements.

-Les désignations et les décisions directes, représentent la plus ancienne façon de désignation où l'organisme de l'évènement désigne directement la zone hôte par une décision prise, en tenant des réunions et des assemblés. Cette procédure correspond à l'attribution de l'organisation des événements nationaux, ainsi que d'autres types de grands événements internationaux qui correspondent à des conditionnements politiques et ethniques.

Les premières versions de la coupe du monde de football, les JO et les EXPO, sont soumis à des sélections directes, ce qui a donné la chance à des villes et des pays d'organiser des événements.

Les premiers JO de 1986, sont attribué à Athènes (Royaume des Grèce)³⁷ par CIO en hommage aux JO antiques, la même chose pour la FIFA qui a désigné l'Uruguay comme pays hôte de la première coupe du monde de football en 1930 en tant que champion olympique³⁸, bien que d'autres pays eussent fait la demande d'accueillir l'évènement.

Par la suite les organismes des événements ont changé leurs procédures, pour passer aux candidatures contractuelles.

En outre, d'autres événements de nos jours passent toujours par cette procédure, tels que l'évènement '**ville capitale de la culture arabe**' un grand événement qui se tient par la procédure de la sélection et des décisions. En 2006 et par une décision interministérielle de la part des ministres de la culture des pays arabes, un planning de l'accueil de l'évènement capitale de la culture arabe a été effectué de la période entre 2006 et 2016 en désignant les villes hôtes de cette période selon ALESCO.

-Le cas des candidatures contractuelles est le type de désignation le plus fréquent dans l'organisation de grands événements, c'est une procédure qui met les villes et les pays candidats en concurrence pour en choisir les plus adéquats en termes d'exigence de l'organisation. Les JO, la coupe du monde de football, les EXPO et les villes capitales de la culture européenne, sont des événements soumis à ce type de choix, la complexité de cette procédure varie selon les acteurs et la candidature. D'une manière générale, cette procédure est basée sur une évaluation des dossiers de candidatures des pays et des villes qui souhaitent accueillir et organiser un grand événement.

³⁷ était le régime politique en vigueur en Grèce de 1832 jusqu'au milieu des années 1970, à l'exception d'un intermède républicain entre 1924 et 1935

³⁸ Champion du tournoi de football aux jeux olympiques d'été de 1928.

Désormais, tout pays peut être candidat afin d'organiser un grand événement, chaque pays doit respecter et à suivre le règlement des organismes sur la procédure de la sélection de l'hôte.

Cette procédure est l'un des facteurs les plus puissants dans l'industrie événementielle des temps modernes. Elle a des répercussions et des impacts de différentes nature sur l'événement et l'hôte, mais aussi sur la carte politique du monde, sur l'économie mondiale, ainsi que sur les sociétés.

L'un des contrats les plus importants du monde du sport est celui des JO. Leur procédure est constituée de plusieurs phases avant d'arriver à désigner la ville hôte. Les JO se déroulent chaque quatre ans dans une seule ville. Lorsqu'une ville décide de participer aux candidatures, elle doit présenter un dossier d'étude afin d'expliquer le projet qu'elle voudrait mettre en jeu. Les "villes requérantes" doivent payer les droits³⁹ d'acceptation durant cette première phase, et qui sont non remboursables. Cette première phase se fait deux ans avant l'élection où les villes requérantes font l'objet d'une première évaluation par le CIO. Parmi les paramètres de l'évaluation, nous trouvons : la capacité de la ville à mettre un projet aussi complexe en œuvre, la planification et la performance opérationnelle, et aussi l'aboutissement d'un résultat de qualité en matière de services et les valeurs olympiques.

Dans la deuxième phase, le CIO sélectionne une courte liste de villes potentiellement capables d'accueillir les JO. Les villes retenues deviennent alors officiellement des **villes candidates** et devraient présenter un dossier de candidature dans un processus toujours payant.

Dans la troisième phase, la ville candidate qui récolte plus de vote emportera la sélection de ville hôte des JO. Le contrat qui réunit les parties prenantes, se signe dans un acte fondateur d'une coopération qui dure de la signature jusqu'à la clôture de l'événement, dont le CIO met à la charge de la ville hôte la totalité des risques liés à l'organisation.

Il faut dire que les coûts d'une candidature sont élevés, et les risques liés à l'organisation sont aussi d'une grande incertitude, pourtant les villes concourent pour avoir le titre de la ville hôte, cela veut dire que l'accueil d'un tel événement mérite tous les coûts et la longue procédure, et le titre de ville hôte vaut bien certains risques.

La France est un exemple de pays qui depuis 2014 soumissionne pour avoir le droit d'organiser les JO, dans les villes, de Lille, Paris et Annecy. Après une succession d'échec elle a obtenu la sélection pour les Jeux d'été de 2024.

Le principe de la procédure de candidature contractuelle est adopté aussi par la FIFA, l'organisme responsable d'organiser l'évènement de la coupe du monde de football.

³⁹ 150 000 \$US selon CIO

L'évaluation des candidatures et les votes pour choisir la ville ou le pays hôte, a été adopté depuis les débuts de l'organisation de l'évènement, ce qui est différent par rapport aux JO, c'est plutôt la nature de l'hôte, ce sont les villes qui soumissionnent pour l'organisation, et chaque pays a le droit de choisir une seule ville pour qu'elle rentre dans la course des candidatures. Quant à l'organisation de la coupe du monde c'est aux pays de se présenter pour la sélection, cela produit un effet évènementiel différent entre les deux grands évènements. La possibilité d'organiser la coupe de monde par deux pays est aussi valable, ça a commencé avec le cas du Japon et la Corée du sud, qui ont organisé la coupe de monde de 2002 ensemble. Ce fut la première candidature conjointe de l'histoire de la Coupe du monde, ainsi que la FIFA a annoncé que la Belgique et les Pays-Bas souhaitent organiser cet évènement ensemble, le cas aussi de l'Espagne et le Portugal.

Quant à l'évènement EXPO c'est le BIE qui se charge de l'organisation de cet évènement. Il contient 170 États membres⁴⁰ dont lesquels ils peuvent se porter candidats pour l'organisation des EXPO universelles⁴¹ ou spéciales⁴², le BIE lance un appel et fixe un délai pour recevoir les candidatures, qui sont soumises à une évaluation et un vote par le BIE.

Dans la phase Pré-évènement, la désignation reste la partie primordiale, le choix de la zone hôte définira par la suite le processus de la préparation pour accueillir l'évènement. Chaque pays ou ville hôte adoptera sa politique et sa stratégie pour organiser l'évènement et le mener à la réussite.

La signature des contrats exige pour la zone hôte de respecter les disciplines de l'évènement, ses coutumes et son âme.

C'est dans cette période que les grandes transformations auront lieu, la construction des infrastructures, et la rénovation des anciennes, l'implication de la population par les autorités en cherchant son soutien (un point exigé par le CIO), ainsi que l'établissement des lois et des règlements appropriés.

La candidature de Los Angeles 2028 est un exemple réussi de la phase de désignation. Elle a été lancée avec et pour objectif de créer une ville meilleure pour tous les angeleños,

⁴⁰Site officiel du bureau international des expositions.

⁴¹ Peuvent avoir lieu tous les 5 ans et durer jusqu'à six mois. Leurs thèmes doivent répondre à des défis auxquels l'humanité fait face et ils doivent être des états membre du BIE.

⁴² Les Expositions Spécialisées (officiellement connues sous la dénomination d'Expositions Internationales Reconnues) peuvent avoir lieu entre deux Expositions Universelles et peuvent durer entre 6 semaines et 3 mois. Les États, les organisations internationales, la société civile et les entreprises sont autorisés à y participer. Une nation ou une organisation ne doit pas nécessairement faire partie de l'Organisation pour être représentée dans une Exposition du BIE.

grâce au pouvoir unificateur des JO et Paralympiques⁴³, et aux valeurs positives du sport, avec l'appui de la communauté. Selon le CIO, LA 2028⁴⁴ a déjà eu un impact sur la région grâce à de nouveaux programmes qui tiennent compte de la passion de la ville pour le sport, le bien-être et l'engagement communautaire.

Organisation durant l'évènement :

Cette étape se positionne entre les deux dates :

- Date de commencement de l'évènement (inauguration)
- Date de clôture de l'évènement

L'organisation durant cette phase s'articule sur le déroulement de l'évènement et de ces activités. Les autorités hôtes doivent mener cette opération convenablement selon le type de l'évènement.

Parmi les points que les autorités doivent faire face :

- Gérer le public
- Gérer les journalistes
- Gérer les conditions météorologiques
- Gérer les transports et les autres services liés à l'hospitalité
- Gérer les activités de l'évènements
- Gérer les risques liés au déroulement de l'évènement

Ainsi que la gérance de la ville et des citoyens et leurs habitudes qui vont être modifiées durant l'accueil de l'évènement dans leur ville.

Les villes utilisent les événements pour transmettre des images et des significations positives, de sorte que l'évènement lui-même devienne un symbole et que l'image de marque soit appliquée pour créer le message de valeur ou de qualité, (Getz 2016, p9). Donc le bon déroulement de cette étape qui sera vécu par les visiteurs et transmis par les médias illustrera la capacité de la zone hôte en matière d'organisation de l'évènement.

Cette étape est connue aussi par les deux cérémonies d'inauguration et celle de clôture qui représentent l'un des meilleurs moments de l'organisation des grands évènements, et qui servent à annoncer officiellement l'ouverture de l'évènement et aussi à mettre en scène

⁴³ Les Jeux paralympiques réunissent des athlètes en situation de handicap de tous les pays pour des épreuves handisports. Y participent des athlètes handicapés physiques ou visuels (amputés, aveugles, infirmes moteurs, cérébraux ou en fauteuil roulant, ou tout autre handicap physique) ainsi que les athlètes handicapés mentaux. Ils sont organisés par le Comité international paralympique (et non pas par le Comité international olympique)

⁴⁴ Los Angeles 2028. Une forme de présentation de l'évènement en identifiant la ville et l'année.

la culture et le patrimoine du pays ou de la ville hôte. Ces cérémonies attirent les médias et les touristes et donne un avant-gout du déroulement de l'évènement.

La cérémonie de l'ouverture des JO de Londres en 2012 est l'une des cérémonies les plus coûteuses dans l'industrie de l'évènementiel. Selon le CIO ces JO ont coûté 34 millions d'euros, avec 80 000 de spectateurs et 1 milliard de téléspectateurs selon la BBC qui a précisé avoir enregistré à cette occasion-là plus forte audience de la télévision britannique depuis 14 ans. Et d'après le CIO les prix des billets des meilleures places pour les cérémonies d'ouverture et de clôture avoisinent les 1230 euros.

Organisation en post-événement :

Cette étape se positionne après la date de la clôture de l'évènement. C'est quand l'évènement s'achève et que la zone hôte fait face aux impacts. La phase pos-évènement est aussi importante que les autres phases, c'est à ce moment que la zone hôte prend en conscience les impacts de l'organisation de l'évènement, des rapports et des statistiques liés aux différentes opérations et activités vont être réalisés, pour analyser tout le parcours, de l'intention d'organiser un évènement jusqu'à la clôture de ceci.

Les grands évènements ont le pouvoir de laisser des avantages durables qui peuvent énormément changer une communauté, son image et ses infrastructures, de faire aussi une capitalisation riche de tout ce qui avait été fait. Ces avantages sont connus sous l'appellation **héritage de l'évènement** (Horne, Manzenreiter, 2006), qu'ils soient sociaux, culturels, environnementaux, politiques, économiques, urbains ou sportifs.

On parle très souvent de l'héritage olympique qui est défini par le CIO comme : « *L'héritage olympique est le résultat d'une vision. Il englobe tous les avantages tangibles et intangibles à long terme initiés ou accélérés par l'organisation des Jeux Olympiques / événements sportifs, pour les personnes, les villes et les territoires ...* ». L'héritage tangible est représenté dans les nouvelles installations (sportives, culturelles, transports...), dans les travaux de rénovation et d'embellissement de la ville...etc. Quant à l'héritage intangible, il s'agit, de renforcer l'attrait de la ville hôte et d'améliorer les conditions de vie de ses habitants, c'est un regain de fierté nationale et un sentiment de bien-être dans de la population hôte où la redécouverte de l'histoire et le patrimoine nationaux donnent de la satisfaction et les encourage à travailler pour développer leur ville et son territoire.

« Les villes hôtes attirent l'attention du monde entier. Toutes ont une chance unique : célébrer l'esprit humain. Et toutes laissent un héritage exceptionnel sur les plans environnemental,

social et économique, lequel peut changer une communauté, une région et un pays pour toujours. » Jacques Rogge⁴⁵.

Cet héritage est le résultat de toutes les phases de l'organisation de l'événement, (Pré-événement, l'événement, et Post-événement). La candidature seulement peut engendrer des impacts, comme pour LA 2028. Selon le CIO, en février 2017, LA 2028 a lancé son programme novateur de recrutement des volontaires qui offre aux communautés locales les services des personnes souhaitant se porter volontaires pour les JO de LA 2028. Depuis février, plus de 13 000 personnes originaires des diverses communautés de la ville ont adhéré à ce programme. Il y avait déjà un impact tangible sur la ville et son amélioration en ayant participé à diverses manifestations, sportives et autres.

2.7 Organisation de grands évènements en Algérie :

2.7.1 Évènementiel en Algérie, histoires et origines :

Comme partout dans le monde, l'évènement en Algérie a sa place dans la société algérienne depuis des siècles. La riche chronologie historique de l'Algérie et les différentes civilisations qui ont marqué son histoire ont favorisé la diversité des évènements, leur contenu et leur origine. L'Algérie a une riche tradition de rituels et de cérémonies s'étendant sur des milliers d'années. Ces traditions, influencées par les changements au sein de la société, y compris l'urbanisation, l'industrialisation et la population de plus en plus multiculturelle, ont grandement influencé de nombreux évènements tels qu'ils sont célébrés aujourd'hui. « *La civilisation n'est pas un entassement, mais une construction, une architecture* » Malek Bennabi⁴⁶.

De nombreux évènements que les Algériens tiennent pour acquis aujourd'hui se déroulent sous une forme ou une autre depuis des centaines d'années. Ceux-ci incluent des foires, des festivals, des évènements sportifs, des expositions et d'autres formes de célébration publique.

La majorité des grands évènements tenus en Algérie étaient après la guerre de la libération de 1954. Depuis 1962 on peut dire que l'Algérie libérale a commencé à organiser de nouveaux évènements et d'autres bâtis sur des anciens.

La forme de l'évènementiel en Algérie était toujours associée à célébrer et à promouvoir les pratiques sociales et rituels dans le cadre des coutumes et des pratiques quotidiennes.

⁴⁵ Président du CIO (2002, 2013)

⁴⁶ Penseur algérien (1905, 1973), Il a étudié les problèmes de civilisation en général et ceux du monde musulman en particulier. Il est issu d'un double courant culturel. Il est instaurateur du concept de « colonisabilité » (terme apparu dans son ouvrage *Vocation de l'islam*) selon lequel les sociétés en décadence, c'est-à-dire qui ont perdu leur dynamique sociale, se retrouvent dans un état de faiblesse structurelle qui agit comme un appel à la colonisation étrangère.

L'une des plus anciennes formes de l'évènement est la *Touiza*, un évènement algérien de solidarité d'origine Amazigh et qui remonte à des siècles. Il consiste à organiser de petits évènements communautaires (préparer à manger pour un groupe ou faire des groupes de chant ...) dans le but d'aider à la collaboration sur un travail d'un groupe ou d'une famille quel que soient leurs origines⁴⁷ ou leurs religions⁴⁸, pour la récolte des produits agricoles ou la construction d'une partie d'un bâtiment ou autres types de travail dont les gens ont besoin d'accomplir sans avoir les moyens nécessaires pour le faire. Cette forme en la comparant avec les évènements des temps modernes est presque la même, c'est créer ou organiser un évènement dans le but de promouvoir et de développer.

D'autres évènements aussi sont connus en Algérie depuis très longtemps et qui évoluent et se modifient avec l'évolution culturelle de la société, citons le Hadhra⁴⁹, la fête d'Es-Sbou⁵⁰ (Figure 2.21), le Moussem de Taghit⁵¹, La ouaâda de Sidi Ahmed El Medjdoub⁵², le Tafsit⁵³

⁴⁷ Arabes ou Amazighes

⁴⁸ Musulmans, Chrétiens ou Juifs

⁴⁹ « *Hadra* » peut désigner l'assistance ou l'assemblée de fidèles dans les rites soufis. C'est aussi l'expression de la présence divine. Elle se fête à Tissemsilt, El Oued et quelques villes dans l'est et l'Ouest de Algérie avec les danse des chevaux et la préparation de la nourriture.

⁵⁰ Sbou' qui signifie littérairement le 7 ème jour, est la plus importante des fêtes culturelles et religieuses célébrées par les habitants du Gourara (Timimoune), Il s'agit d'une manifestation culturelle qui clôture toutes les grandes cérémonies organisées pour célébrer la naissance du prophète (paix et bénédiction sur lui), qui commencent le jour du Mouloud à Timimoun, passent par Massine et s'achèvent le 7 ème jour à la grande Zaouia de Sidi El hadj Belkacem.

⁵¹ La fête de la datte, est célébré à la fin du mois d'octobre, au moment de la récolte de la datte, principale ressource de la Saoura. Selon une tradition vielle de plus de 19 siècles, les voisins se rassemblent et font la fête 3 jours durant au rythme du *bendir*, du *goumbri* et de chants en chœur.

⁵² Célébrée durant le second Week-End de chaque mois d'Octobre la Ouâda de Sidi Ahmed El Medjdoub qui se déroule dans la commune d'Asla (Wilaya de Naâma) en l'honneur de Sidi Ahmed El Medjdoub. Ce Saint Homme est né dans la localité en 1490 et pour qui la fête est organisée pour rendre hommage à sa sagesse et à son « *fiqh* ». Mais, aussi pour préserver et perpétuer les traditions et les coutumes issues des préceptes de l'Islam. L'hospitalité bédouine oblige, les Medjadba reçoivent à cette occasion, tous les visiteurs et leurs assurent une restauration traditionnelle sous des Kheimas accueillantes.

⁵³ Tafsit est une occasion pour une fête de trois jours riches en couleurs, marquant l'avènement du printemps, avant l'arrivée des grandes chaleurs estivales et des vents de sable. Tafsit est devenue au fil des années « une kermesse géante » où les touristes se retrouvent en pèlerinage pour « un au revoir et, à l'année prochaine ». Dans la tradition populaire Tafsit- qui veut dire printemps – est une occasion pour organiser de nombreux concours comme ceux du meilleur chameau, du meilleur attisant ou de l'élection de « Miss Hoggar » qui est devenue l'une des principales curiosités des dernières saisons. De par son caractère culturel et touristique, Tafsit est aussi une occasion d'organiser de courtes randonnées comme le circuit de la boucle de l'Assekrem pour admirer l'un des plus beaux coucher du soleil au monde.



Figure 2.21 : la fête d'Es-Sbou à Gourara
Source : (Philippe Freud photographe,2017)

Ces types d'événements sont connus en Algérie depuis des siècles, et d'autres de la même nature, dans tout le nord de l'Afrique.

Durant la colonisation française, et dans l'exposition universelle de 1867 organisée à Paris, l'Algérie coloniale a participé dans cette exposition pour exposer les produits du territoire algérien « *l'exposition de cette colonie est toutefois fort intéressante...elle se compose de deux parties bien distinctes : les produits naturels du sol et les fabrications indigènes* » (Rimmel 1878, p 161)

L'objet de l'EXPO est de faire connaître les richesses et les potentialités économiques et culturelles des pays participants. L'Algérie est l'un des pays les plus riches des ressources naturelles, humaines et culturelles, « *ce pays possède toutes les conditions climatiques nécessaires pour produire les meilleures espèces : un bon terrain, la chaleur et la main d'œuvre* » (Rimmel 1878, p163), Eugène Rimmel cite dans son ouvrage tous les produits exposés dans le stand algérien, dont des produits classés parmi les meilleurs en qualité dans le monde comme le blé et le marbre ainsi que l'industrie du tabac et du coton. Toutes ces richesses qui font d'un territoire producteur un pays développé économiquement, étaient promues à la colonisation française et à son peuple, et prive l'Algérie et son peuple de ses richesses.

2.7.2 Événementiel en Algérie après 1962 :

Après l'indépendance de l'Algérie, plusieurs événements ont été organisés entre la période 1962-1990, tels que, la Coupe du Maghreb des clubs champions édition 1974, les Jeux méditerranéens de 1975, les Jeux africains de 1978 et la coupe d'Afrique des nations de football 1990, l'événementiel sportif est très réputé en Algérie, le peuple algérien est un amateur de sport et un admirateur des équipes nationales dans les différentes catégories du sport, en particulièrement le football.

L'organisation de ces événements durant cette période où l'Algérie venait de sortir de 132 ans de colonisation, était un vrai catalyseur de développement socio-économique, dont 15 nations ont participé aux jeux méditerranéens de 1975 selon le CIJM, et plusieurs infrastructures sportives ont été construites telles que, la coupole d'Alger⁵⁴.

Cette période aussi est connue par ses événements culturels, citons les fêtes et les festivals nationales et locales (Festival de Timgad⁵⁵, La fête du corail d'El Kala⁵⁶...)

Entre les années 1990 et les années 2000 et vu l'état critique de l'Algérie à cause de la guerre civile, comme toutes les activités culturelles, l'organisation des grands événements a été arrêté, même pour les festivals de musiques, des artistes nationaux et internationaux ont refusés de participer en se justifiant par le manque de sécurité.

L'évènement et son organisation dans une zone hôte est lié à plusieurs facteurs sociaux. La différence entre deux régions en vue de l'industrie de l'évènementiel ne se résume pas que dans les infrastructures destinées à l'accueil de l'évènement et aux modes organisationnels techniques, mais aussi à la sécurité, à la liberté, et au bien-être de la population pour avoir son soutien.

En matière d'évènementiel, il y'a une immense différence entre deux communautés hôtes, la première qui a eu le sentiment de fierté nationale et qui a participé à la réussite de l'organisation d'un grand évènement sur les terres de sa patrie ou de sa ville, et l'autre qui a vécu la privation de tout sentiment lié à l'organisation des grands événements et à tous ses avantages.

Depuis les années 2000, l'Algérie et avec la fin de la guerre civile⁵⁷ a pu entamer le processus de l'organisation des grands événements que les autres pays ont entamé depuis bien longtemps, ce qui leur donne l'avantage par rapport à l'Algérie s'ils se portent candidats pour le même évènement.

En 2007, l'Algérie a organisé l'un des plus grands événements dans son histoire, où Alger a accueilli la manifestation capitale de la culture arabe, un événement initié par l'ALESCO organisé chaque année dans une ville dans le monde arabe.

⁵⁴ La coupole est une salle polyvalente et modulable située à Chéraga, en Algérie. La capacité de cette arène est de 5 500 spectateurs. L'œuvre est réalisée en 1975 par l'architecte et designer brésilien Oscar Niemeyer.

⁵⁵ Le festival international de musique de Timgad date de 1967 est un festival culturel annuel place parmi les rendez-vous culturels et artistiques de première catégorie, dans la wilaya de Batna et en Algérie.

⁵⁶ La célébration a lieu au mois d'août et rassemble pêcheurs, artisans et vendeurs. Le corail d'El Kala ainsi que celui de Bejaia est réputé pour sa qualité, pour ses coloris rares, en dehors du rouge, on dénombre aussi le rose, le saumon, le corail algérien régénère après sa cueillette rapidement. C'est de ce corail là que les bijoux de Ath Yenni sont ornés. Il est également exporté vers d'autres pays. A la même fête, il est aussi exposé et vendu des pipes et autres objets souvenirs faits de bois de bruyère, (une autre richesse de la région), de qualité supérieure. La pipe d'El Kala à une réputation internationale, elle est exportée dans plusieurs pays.

⁵⁷ Communément connue : décennie noire.

Pour cet évènement, le programme des infrastructures réalisé était bien ambitieux, citons⁵⁸ :

- Restauration et rénovation de la salle Atlas et de cinq palais classés et leur affectation aux cinq institutions chargées du patrimoine ;
- Restauration, rénovation et équipement des ex galeries algériennes et leur transformation en musée d'art moderne et contemporain ;
- Lancement des études pour la réalisation de l'opéra, du centre arabe de l'archéologie et de la bibliothèque Arabo-sud-américaine.

Le musée d'art moderne et contemporain est créé par décret exécutif n° 06 – 263 correspondant au 08 août 2006, il portait sur ses activités et ses missions expliquées dans l'article 2 du même décret : *«le musée est chargé des collections d'œuvres d'arts modernes et contemporains telles que les arts plastiques, les arts graphiques, de la photographie, de la vidéo-art, des nouveaux médias, de la création industrielle, du design, depuis 1905 et de mettre en valeur les œuvres d'art moderne algérien depuis 1945 »*. C'est la première structure commerciale importante dévolue au secteur de la culture et la première opération de réhabilitation d'un monument ancien de cette importance. L'expérience ainsi réalisée a permis d'envisager des opérations similaires, moins coûteuses que de nouvelles constructions et offrant l'avantage d'un respect de l'identité de la ville qui, au-delà de sa dimension historique et culturelle, peut générer, directement, des bienfaits économiques.

Pour les opérations lancées tels que l'opéra, l'établissement a été inauguré en 2016. C'est un lieu composé d'un rez-de-chaussée et de trois étages comprenant notamment une grande salle de 1400 places, des salles de ballet, de chœurs et de répétition, deux cafétérias ainsi que des salles de conférences et de travail. Depuis son inauguration l'opéra *Boualem Bessaih*, est devenu un pôle touristique et économique.

Dans la même année les jeux africains avaient eu lieu en Algérie, dans la capitale aussi. L'évènement sportif est l'un des évènements les plus organisés en Algérie tels que les jeux panarabes en 2004, dont 22 pays y ont participé.

D'autres évènements de types culturels sont organisés en Algérie, cette fois à Tlemcen, où la manifestation capitale de la culture islamique a eu lieu en 2011, cette manifestation était un vrai succès pour la ville de Tlemcen selon les statistiques officiels. Elle est devenue une destination touristique nationale et internationale, en plus des infrastructures réalisées et rénovées (réalisation d'un palais de la culture, d'un centre des études andalouses, d'un pavillon d'une exposition et d'une bibliothèque, et aussi la rénovation et restitution du palais royal des

⁵⁸ Documentation du ministère de la culture (2017)

Zyanides), un programme culturel a été réalisé (deux spectacles d'ouverture populaire le 14 avril 2001 (*mawlid nabawi*), et officiel le 16 avril 2011 (la journée du savoir), ainsi que l'organisation de 26 semaines culturelles des pays arabes, et 48 semaines culturelles des wilayas, avec d'autres organisations des expositions, des éditions de livres, et la productions des pièces de théâtre et de courts métrages⁵⁹.

En 2015 Constantine la ville millénaire, a organisé la manifestation capitale de cultures arabe pour l'année 2015. Un grand évènement organisé pour la deuxième fois en Algérie, dans une période de mois de 10 ans, le comportement des autorités et des politiques devra être plus adapté au type d'évènements et à son organisation, une chose que nous découvrirons dans le chapitre 07.

Oran a été désignée pour l'organisation des jeux méditerranéens en 2021, un évènement qui a été organisé en Algérie en 1975, et qui revient sur les terres algériennes avec plus d'exigences.

Tableaux synthétiques des grands évènements organisés en Algérie depuis 2000 :

⁵⁹ Documentation du ministère de la culture (2017)

Tableau 2.2 : Tableau récapitulatif des grands événements organisés en Algérie depuis l'année 2000**Source : Auteur**

Événement	Typologie	Année	Organisme initiateur	Organisme national
Alger capitale de la culture Arabe 2007	Évènement culturel	2007	ALESCO	Ministère de la culture et la wilaya d'Alger
Jeux Africains	Évènement Sportif	Du 11 Juillet Au 23 Juillet 2007	ACNOA	Ministre de la Jeunesse et des Sports
Tlemcen capitale de la culture Islamique 2011	Évènement culturel	2011	ISESCO	Ministère de la culture et la wilaya de Tlemcen
Constantine capitale de la culture Arabe 2015	Évènement culturel	Du 16 Avril 2015 Au 16 Avril 2016	ALESCO	Ministère de la culture et la wilaya de Constantine
Jeux Africains de la jeunesse	Évènement Sportif	Du 18 au 28 juillet 2018	ACNOA	Ministre de la Jeunesse et des Sports
Jeux méditerranéens	Évènement Sportif	Du 25 juin 2022 au 5 juillet 2022	Comité international des Jeux méditerranéens	Ministre de la Jeunesse et des Sports

2.8 Cadre réglementaire de l'organisation des grands événements :

La réglementation est un ensemble de mesures et d'indications régissant un domaine ou un sujet particulier sous forme de textes juridiques. Les différents secteurs de la ville sont soumis à une réglementation qui contrôle toutes les activités et les actions pratiquées sur la ville, soit par le citoyen ou par les autorités.

Tout fait social, économique, environnemental, urbain ou autre, est un résultat de plusieurs facteurs qui regroupent, l'homme, son environnement et le cadre qui gère cette relation. Ce regroupement est flexible vu que l'homme et son environnement sont des facteurs dynamiques qui sont exposés à des changements permanents à cause de leur évolution.

La réglementation est le cadre qui gère la relation entre le citoyen et la ville. Elle peut être un élément parfait pour avoir des résultats et des effets positifs surtout dans la présence de facteurs éphémères qui boostent le dynamisme de différents secteurs, tel que l'évènementiel.

2.8.1 Périmètre règlementaire du grand événement :

La problématique de la réglementation de grands événements réside dans sa nature pluridisciplinaire. D'une part, la notion de l'événement implique plusieurs éléments, ce qui nécessite des textes, des décisions et des règlements aussi variés que sa typologie (culturelle, sportive, et commerciale). Il implique plusieurs secteurs de la ville tels que (les collectivités locales, l'économie, l'environnement, le travail, la citoyenneté, le tourisme, la culture, le sport...), cette polyvalence peut engendrer des contraintes réglementaires.

D'autre part, la diversification des grands événements qui se traduit dans ses éléments (sa durée, son contenu, ses acteurs...) fait qu'aucun grand événement ne ressemble à un autre.

Les grands événements sont des initiatives et des créations fondées par des organismes internationaux et des associations et bureaux intergouvernementaux comme (le Bureau international des Expositions, UNESCO, la FIFA, le CIO...) dans le but de s'engager dans les missions sociales, économiques et environnementales des nations ainsi que le développement et les échanges culturels.

La décision du lancement d'un événement est réglementée par les normes de ces organismes, et qui sont définis par rapport à, sa nature disciplinaire, ses buts ainsi que ses objectifs. Dans les étapes de l'organisation (pré-événement et l'événement), c'est à la zone hôte d'appliquer sa propre vision règlementaire sur l'organisation du grand événement, par des comités locaux désignés soit par l'organisme international ou bien par les décideurs politiques du pays organisateur.

Établir un plan règlementaire permet à la zone hôte de bien gérer ses ressources pendant l'organisation des grands événements, et la mener à la réussite.

La signature des candidatures exige souvent que c'est à la zone hôte d'appliquer ses lois et d'assumer tous les risques en respectant bien les exigences et en respectant aussi l'aspect de l'événement.

Ces organismes internationaux sont souvent la source principale du financement. Ils procèdent un budget définit selon la taille de l'événement et la candidature du pays organisateur. A titre d'exemple, les capitales de la culture européenne sont des désignations attribuées aux villes européennes par le conseil des ministres de l'union européen qui finance cet événement. En 2013 la ville de Marseille est désignée comme capitale de la culture européenne avec un budget

de quatre-vingt-onze millions d'euros, dont le conseil ministériel de l'union européen a assuré le pourcentage de quatre-vingt-quatre pour cent de ce financement selon MP2013.⁶⁰

Plusieurs zones hôtes ont créé des textes réglementaires destinés à l'évènementiel pour mieux exploiter cette période et pour en tirer profit. Ils impliquent différents secteurs selon la nature de l'évènement, ils visent généralement : (Claveau 2015, p 136)

- Les déclarations et les autorisations administratives
- Les collectivités territoriales
- Le citoyen
- La construction et l'habitat
- Le code de la route
- Le code civil et pénal
- Le code de travail
- Le commerce
- La propriété intellectuelle pour droits d'auteur
- Les assurances

Et aussi, le sport, la culture, l'environnement, etc...

En 2006, et après la désignation de Londres par le CIO pour organiser les JO de 2012. Le parlement du Royaume-Uni a adopté la loi « Act 2006 (c 12) »⁶¹ destinée à faciliter l'organisation des jeux et aider le Royaume-Uni pour respecter les responsabilités et les obligations de cette organisation, ainsi que la création de *The Olympic Delivery Authority*⁶², un organisme public du ministère de la culture créé par la même loi, chargé de veiller à la livraison des sites, des infrastructures destinés à l'accueil des jeux olympiques.

Cette loi est portée sur quatre dispositions principales : la création de l'Autorité olympique chargée de l'organisation des jeux, la création d'un plan de transport olympique pour les jeux, la réglementation de la publicité par le secrétaire d'État et la réglementation du commerce (legislation.gov.uk, 2006).

⁶⁰ Marseille-Provence 2013

⁶¹ Loi spécifique pour accueillir les Jeux de Londres en 2012, le « *London Olympic games and Paralympics games Act* » de 2006. Le législateur britannique a adopté en 2006 une loi, le London Olympic Games and Paralympic Games Act, qui complète une loi de 1995 pour étendre encore davantage la protection des droits de propriété intellectuelle liés à l'évènement, et créer des sanctions pénales spécifiques.

⁶² Organisme public non ministériel du ministère de la Culture, des Médias et des Sports, chargé d'assurer la livraison des sites, des infrastructures et de l'héritage pour les Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2012 à Londres.

Le cas des EXPO est le même, aucune loi ne régissait les expositions, seul le pays organisateur instaura son propre règlement. Donc ce n'est réellement qu'avec la création, du BIE que les lois d'organisation des EXPO furent créées.

2.8.2 Cadre réglementaire des grands événements en Algérie :

En droit Algérien, les textes réglementaires sont hiérarchisés de la manière suivante :

- Président de la république : décret présidentiel.
- Premier ministre (chef du gouvernement) : décret exécutif.
- Ministre : arrêté (ministériel ou interministériel).
- Wali : arrêté ou décision.
- P/A.P.C. : arrêté ou décision.
- Directeur : décision. (Dekoumi 2007, p 142)

L'organisation de grands événements dans un pays implique toutes les parties décisionnelles, du président de la république au citoyen, en passant par la différente hiérarchie gouvernementale, administrative et associative. Cette diversité d'acteur et des impliqués nécessite un cadre juridique bien défini pour gérer cette organisation.

Dans la réglementation algérienne, la production des textes réglementaires propres à l'organisation des grands événements est occasionnelle. Elle a eu lieu qu'avec la désignation des villes algériennes comme villes hôtes ; le cas d'Alger 2007, Tlemcen 2011 et Constantine 2015.

Les textes portant sur l'organisation de grands événements en Algérie :

La réglementation algérienne en matière de l'organisation de grand événement s'est limitée dans le volet financier et budgétaire de l'événement que ce soit pour Alger 2007 ou bien pour Constantine 2015. Les Décrets exécutifs et Arrêtés interministériels portent sur la création de fonds pour l'organisation de ces événements.

Alger 2007 :

- Arrêté interministériel du Aouel Rabie Ethani 1427 correspondant au 29 avril 2006 fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte d'affectation spéciale n 302-119 intitulé Fonds national de préparation et d'organisation de la manifestation Alger, capitale de la culture arabe 2007.

Constantine 2015 :

- Dans la loi⁶³ 13-08 du 30 décembre 2013 portant loi de finances pour 2014, un compte d'affectation spéciale n° 302-141 intitulé « fonds national de préparation et d'organisation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe 2015 » a été destiné pour le financement de l'organisation et la préparation de l'événement. Le Décret exécutif⁶⁴ n° 14-105 du 12 mars 2014 fixant les modalités de fonctionnement de ce compte.
- Les articles de ce décret n° 14-105 définirent, l'ordonnateur principale de ce compte qui est le ministre chargé de la culture, ainsi que les recettes et les dépenses.
- Une arête interministérielle du 23 juillet 2014 fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte n° 302-141.

Contrairement aux évènements culturels, l'organisation des évènements sportif est plus étendue en ce qui concerne l'activité sportive et la participation des sportifs algériens dans les grands évènements, le décret exécutif numéro 15-213 du 26 Chaoual 1436 correspondant au 11 Aout 2015 fixant les modalités d'inapplication des dispositions statutaires relatives au sportif délité et de haut niveau, dans ses articles fixent les salaires des équipes sportives participantes dans les grands évènements sportifs.

Dans les quelques grands évènements organisés en Algérie et d'après ces exemples de textes règlementaires en matière de l'organisation de grands évènements, nous constatons que la réglementation n'a traité que le volet financier de l'organisation de l'événement.

Le volet technique et organisationnel ainsi que social est totalement absent. Cette démarche règlementaire insuffisante aura sûrement des répercussions sur l'organisation de l'événement, sur les secteurs impliqués et sur l'héritage de cette organisation, une chose que nous avons remarqué dans le manque de traçabilité des articles règlementaires liés à l'organisation des grands évènements, malgré que plusieurs évènements aient été organisés et qui sont du même type (sportif et culturel). La capitalisation est l'un des avantages de l'héritage de l'organisation des grands évènements que l'Algérie n'a pas bien employé ni profité.

⁶³JORA N° 68 Correspondant au 31 décembre 2013

⁶⁴JORA N° 15 Correspondant au 19 mars 2014

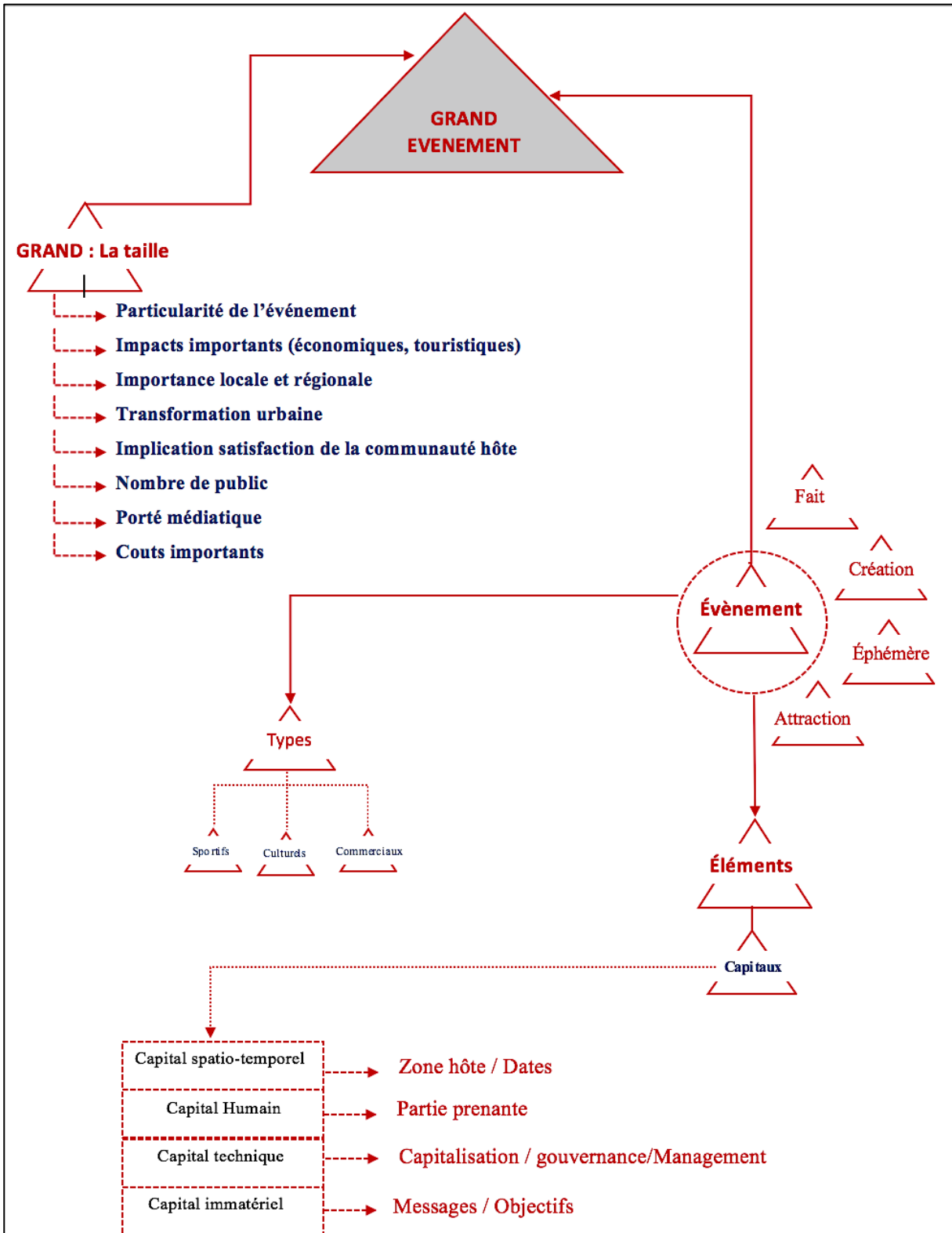


Figure2.22 : synthèse : Le grand évènement
 Source : L'Auteur

Conclusion :

L'analyse approfondie des différentes approches conceptuelles et typologiques nous a permis de saisir la complexité et la richesse du phénomène événementiel dans toutes ses facettes. À travers les éléments définitionnels, les composantes constitutives, les processus de classification et d'évolution, nous avons pu appréhender les multiples dimensions de ces manifestations d'envergure. Nous avons également apprécié leur caractère festif et joyeux, source de loisirs et de divertissement, conférant aux grands événements une singularité à la croisée du rationnel et de l'émotionnel.

Les grands événements peuvent ainsi être de formidables catalyseurs de changement pour les villes hôtes, engendrant des améliorations économiques et d'importants bénéfices socio-économiques en stimulant la demande locale et régionale, tout en renforçant l'image du territoire. Dans ce chapitre, nous avons compris le contexte organisationnel de l'événement, pierre angulaire des études événementielles. C'est en effet l'organisation, ses processus et ses retombées qui définissent et conditionnent les différents niveaux de développement apportés à la zone et à la communauté d'accueil.

Le prochain chapitre approfondira le rôle clé de ces grands rendez-vous, explorant comment leur management rigoureux et stratégique permet de les ériger en véritables catalyseurs du progrès urbain, économique, social et environnemental sur le long terme.

Les outputs de ce chapitre permettront de bien définir, comprendre et classer l'évènement Constantine 2015.

Chapitre III

« MANAGEMENT DE L'ÉVÉNEMENT : INSTRUMENT DE DÉVELOPPEMENT »

Introduction :

Les grands événements sont désormais considérés comme des outils importants pour stimuler le développement des territoires. Cependant, pour que ces manifestations d'envergure jouent pleinement leur rôle de catalyseurs de développement et ne se transforment pas en gouffres financiers contre-productifs, comme ce fut le cas lors des Jeux Olympiques d'Athènes en 2004, il est primordial de souligner qu'un grand événement ne peut assurer cette fonction motrice sans être accompagné d'un management rigoureux et adéquat.

L'accueil réussi d'un tel rendez-vous international ne tient pas du hasard mais repose sur une méthodologie éprouvée alliant stratégie, pilotage resserré et coordination des parties prenantes. C'est ce volet managérial qui conditionne la capacité à tirer les bénéfices escomptés en termes de développement économique, urbain, social ou environnemental.

Dans ce chapitre, nous explorerons donc en profondeur les différents aspects du management appliqué aux grands événements. Nous retracerons son héritage historique et son évolution pour comprendre comment ces pratiques se sont affirmées. Nous étudierons ensuite les systèmes, méthodes et instruments du management événementiel professionnel afin de saisir les clés d'une mise en œuvre rigoureuse et efficace.

Enfin, nous approfondirons la vision renouvelée du grand événement comme véritable instrument stratégique au service des ambitions de développement durable des villes et territoires d'accueil. Cette approche managériale intégrée constitue la condition sine qua non pour exploiter pleinement le formidable potentiel de ces manifestations hors-normes.

3.1 Héritage du management des événements :

L'industrie des événements '*the events industry*' a grandi ces dernières années. Elle est devenue un synonyme d'innovation et de promotion pour les nations.

Les études sur les événements ont commencé avec les études sur le tourisme de Ritchie et Béliveau (1974), alors que pour le management des événements, c'est à la fin des années 90 avec le travail de Goldblatt⁶⁵ (1990), '*Événements spéciaux : L'art et la science de la*

⁶⁵ Le professeur Joe Goldblatt est, selon les éditions John Wiley & Sons, "la plus grande autorité dans le monde de l'événementiel". Il a travaillé pendant dix ans sur les événements planifiés au monde à l'université Queen Margaret d'Édimbourg, en Écosse, et a exercé les fonctions d'enseignant et de chercheur pendant 47 ans.

célébration’, que l’institutionnalisation académique de cette discipline (management des événements) se fait voir, (Getz, 2012).

Le management des évènements répond parfaitement à la nature pluridisciplinaire et paradoxale de l’évènement et de son organisation. Cette nature réside dans la logique commerciale et économique de l’évènement, dans sa vision d’émotion et de passion, ses normes locales et internationales, ses impacts sociaux..., tout ça dans des villes et des pays aussi différents dans leurs traditions, et leurs coutumes, « *cela justifie et approuve le management des événements en tant que profession légitime.* » (Robinson et al 2010, p xiv).

Cette qualification a suscité les chercheurs pour élaborer un cadre conceptuel pour le management des événements, et pour encadrer les connaissances nécessaires et identifier les besoins. Citons le EMBOK⁶⁶ élaboré par (Rutherford Silvers et al,2006), dans le but de faciliter, et définir le management des événements en fournissant un cadre pour un corpus de connaissances commun.

Le EMBOK aborde cinq domaines de connaissances principaux du management des événements : l’administration, la conception, la commercialisation, les opérations, et le risque, chacun avec de nombreuses subdivisions.

En outre, dans son article *Études d’événements : discours et orientations futures* (2012) Getz a élaboré une ‘cartographie ontologique’ des études d’évènement. Il aborde le management des événements en tant qu’un discours déterminant, non théorique, dans les études de l’évènement, et il le qualifie comme l’une des disciplines de base et des contributions théoriques majeures aux études événementielles.

Le management des évènements aborde selon Getz (2012) (l’écologie des populations appliquée aux organisations, la théorie institutionnelle, la théorie des parties prenantes, l’économie, l’interaction entre l’offre et la demande, les théories de l’entreprise, la théorie des parties prenantes, etc.). Ainsi il a identifié la théorie spécifique des évènements (Figure 3.1).

⁶⁶ *Event Management Body of Knowledge*

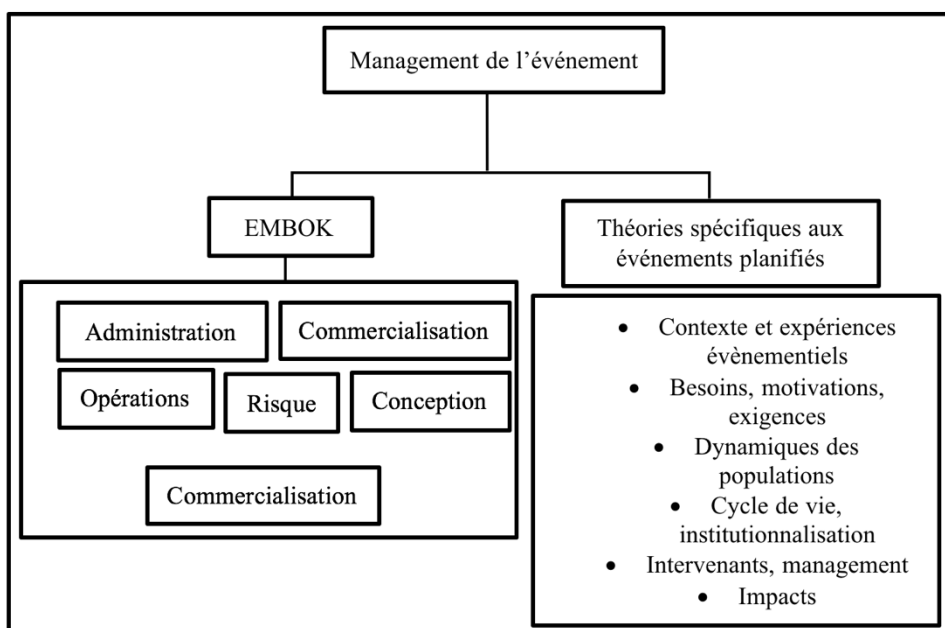


Figure 3.1 : Discours de management des événements

Source : (Getz, 2012)

Il existe une différence entre une planification des événements et un management des événements. Cette différence réside dans la distinction entre le management et la planification. Cela étant dit, les managers de l'événement gèrent l'événement depuis sa naissance et jusqu'à sa clôture en anticipant même les impacts, et les planificateurs se consacrent à planifier l'événement et ses tâches.

Les chercheurs ont traité le management des événements en abordant les éléments liés à l'organisations de l'événement et à sa complexité, le tableau récapitulatif suivant (Tableau 3.1) résume les plus importants des domaines étudiés dans le management des événements :

Tableau 3.1 : domaines abordés des études évènementiels.

Source : (L'Auteur)

Domaines étudiés	(Auteurs, année)	Thèmes
Tourisme	(Hawkins, Goldblatt 1995). (Watt 1998) (Long, Robinson 2004). (Mallen, Adams 2008).	(Marketing urbain, marketing, choix de destination, promotion des villes...)
Sport	(Graham, Goldblatt, Delpy 1995). (Gresser, Bessy 1999) (Masterman, 2004).	(Marketing pour la ville, tourisme, candidature pour organiser les évènements sportifs...)
Les études sur les évènements et leurs conceptualisation	(Getz 1997), (Morrow 1997) (Getz 2000), (Goldblatt 2000), (Getz 2002), (Landey, Silvers, R 2003), (Raj, Walters, Rashid 2008), (Silvers R et al, 2006), (Page, Connell 2012), (Bwodin et al 2012), (Getz, Page 2016)	(La caractérisation de la discipline management de l'évènement et de la profession, définitions, typologie, facteurs...)
Planification	(Hall 1989), (Hall 1992), (Hanrahan, Maguire 2016)	(Planning urbain, planning environnemental, planification...)
Management de projets évènementiels	(Getz 1998), (Abbott, Geddie 2000), (O'Toole 2002), (O'Tool, Mikolaitis, 2002), (Allen et al 2002), (Tarlow 2002), (Yeoman et al 2004), (Goldblatt 2002), (Claveau 2015).	Management de : ressources humaines, les parties prenantes, les citoyens, les foules, l'économie, le social, les pratiques évènementiels, risques...)
Durabilité (Développement durable)	(Jones 2010). (Hall 2012), (Stettler 2011), (Pernecky 2015), (Meegan 2017), (Yuan 2013)	(Évènements durables, évènementiels, Leadership durable dans le management de l'évènement)
Technologie/Sécurité/ Santé/ Éducation	(Hooshmand, et al 2023), (Elahi, et al, 2021), (Wan, Xu, Mahapatra, et al 2022)	Covid 2019, cyber-attacks,

3.2 Genèse du management des évènements :

D'après Localhop⁶⁷Cléopâtre fut le premier manager d'évènement connue avec ses organisations et réunions fantaisistes à la recherche d'amoureux. Aussi Marie Antoine qui organisa les fêtes de la royauté française médiévale, elle s'occupa du choix de tenues, des groupes de musiques et de la nourriture.

L'organisation des évènements nécessite une gestion et une planification, et comme les évènements ont une origine très lointaine, leur management l'est aussi, sauf qu'il n'était pas connu comme une discipline, ni n'était encadré.

La révolution industrielle a changé l'image et les formes des grands évènements, les réunions, les congrès, les évènements des entreprises ont apparu au-delà des fêtes, des cirques et des manifestations. Cette ère a déclenché d'une part, le besoin d'organiser plus d'évènements et d'autre part, la nécessité de créer des corps qui s'occupent du management et de l'organisation. Dans les années 90 les entreprises commencent à se diriger et à se spécialiser dans l'organisation des évènements et de leur management. Plusieurs entreprises à caractère industriel sont orientées vers l'organisation des évènements de toutes tailles.

A partir des années 2000 et avec l'évolution technologique et celle d'internet, le management des évènements est devenu de plus en plus développé, les procédures qui doivent prendre des mois, deviennent plus rapide et moines couteuses, telles que la transmission des documents entre les organisateurs, les affiches publicitaires, la vente des billets, l'identification du nombre de public et de participants..., les logiciels et surtout les réseaux sociaux qui ont donné plus de facilité et de flexibilité aux managers d'évènements et aux organisateurs, pour bien contrôler l'évènement dans toutes ses étapes, ainsi ils permettent au public de connaître les évènements organisés dans sa ville, et facilitent l'accès pour avoir les billets et connaître les endroits.

Le management des évènements connaît une croissance fulgurante dans les emplois et les impacts socio-économiques, il entraîne une forte demande pour des programmes académiques et autres programmes éducatifs à travers le monde entier. Plusieurs universités publiques et privées ainsi que des centres de formations ont lancé des formations et des masters dans le management des évènements, management et ingénierie des évènements, communication et management évènementiel, gestion événementielle, et aussi des formations selon le type de l'évènement : management des évènements et des loisirs sportifs, organisateur des évènements culturels...etc.

⁶⁷ Plate-forme de management des événements qui fournit du marketing événementiel, des calendriers Web et des systèmes d'inscription aux organisations et aux petites entreprises. LocalHop a été lancé en octobre 2015 et possède des bureaux à Pontiac et à Kalamazoo, dans le Michigan.

Le management des évènements est devenu une profession multidisciplinaire dans un secteur passionnant, qui attire des personnes possédantes des talents créatifs et des compétences organisationnelles, (Rutherford Silvers et *al*, 2006).

ISO⁶⁸ (2012) a publié la norme 20121⁶⁹ (Figure 3.2) qui est un élément de référence pour les organisateurs d'évènements, appelé '*Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle*'. C'est un outil concret pour organiser des évènements de sorte qu'ils contribuent aux trois dimensions : économique, environnementale et sociale, du développement durable. Cette norme a fait en sorte que l'organisation des événements laisse un impact positif, elle accompagne les organisateurs dans toutes les étapes de l'organisation de l'évènement, pour inscrire cette organisation événementielle dans une démarche de développement durable.

Selon ISO, la norme 20121 est structurée de la même façon que les normes du *système de management*, notamment ISO 90001 (qualité), et ISO 14001 (environnement), donc elle suit également l'approche PDCA⁷⁰ que le système management utilise pour les autres normes.

⁶⁸ Organisation internationale de normalisation

⁶⁹ ISO 20121 :2012, Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle – Exigences et recommandations de mise en œuvre. ISO 20121 est un outil concret pour organiser des événements de sorte qu'ils contribuent aux trois dimensions – économique, environnementale et sociale du développement durable.

ISO 20121 a été créée par le secteur de l'événementiel pour le secteur de l'événementiel. Plus de 30 pays et organismes en liaison ont participé à ce projet.

ISO 20121 fournit un cadre permettant d'identifier, d'éliminer ou de réduire les effets négatifs potentiels des événements sur le plan social, économique et environnemental, et de mettre à profit des effets plus positifs grâce à l'amélioration de la planification et des processus.

⁷⁰ Plan- Do- Check- Act/ Planifier- Faire- Vérifier- Agir

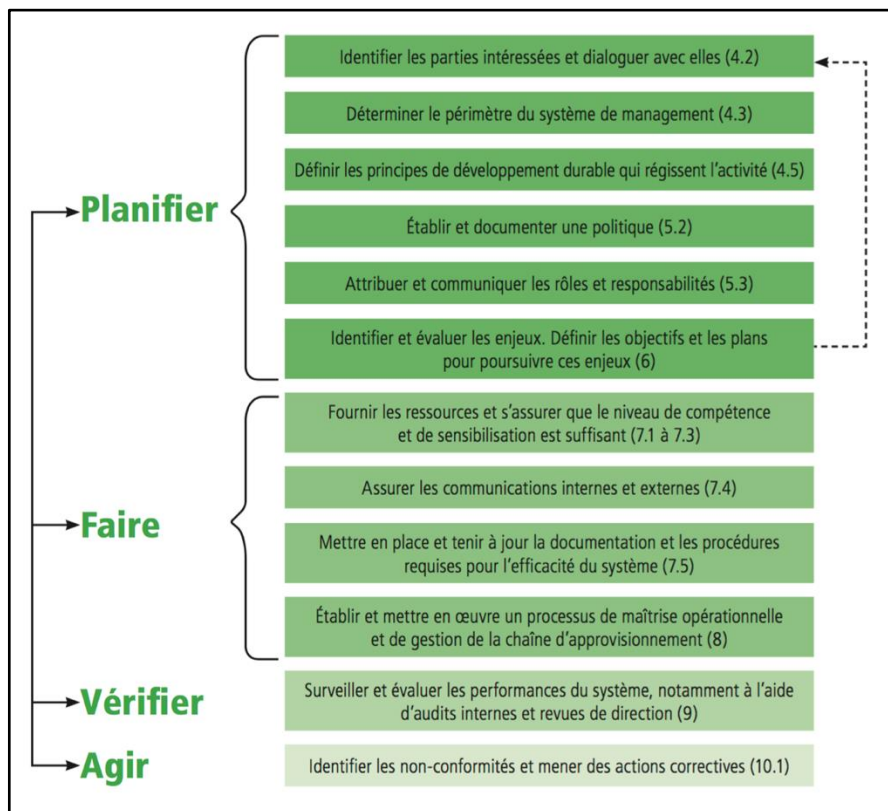


Figure 3.2 : Modèle de système de management intégrant le développement durable appliqué à l'activité événementielle

Source : (ISO 2012)

3.3 Management appliqué aux grands évènements :

3.3.1 Le projet grand évènement :

Si le grand évènement est considéré comme un Projet, c'est par ce qu'il se constitue des caractères essentiels des Projets, de leurs aspects et conditions, tels que : les éléments, les conditions, les contraintes et les résultats, ainsi que les impacts.

Nous donnerons ici quelques définitions connues du Projet et nous allons les comparer et les transposer avec la définition du grand évènement pour faire sortir les points essentiels qui **qualifient le grand évènement de Projet.**

Selon le *business dictionary* ⁷¹ « un projet est un ensemble prévu de tâches interdépendantes à exécuter sur une période déterminée, dans certaines limites de coûts et autres conditions. »

Cette définition synthétise trois caractères essentiels du Projet :

- La composition d'un projet : les tâches
- Sur une période bien déterminée : le délai

⁷¹ Project definition: businessdictionary.com

- Un budget limité : le coût

Ces trois caractères constituent également le grand événement, il se compose des tâches qui se répartissent sur ces trois étapes, il a une date de début (l'inauguration) et une date de fin (la clôture), ainsi que le budget qui est bien déterminé et défini au début à l'initiation ou lors de la désignation de la zone hôte.

La deuxième définition du projet tirée du Pmbok⁷² : « *Un projet est une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique...* »⁷³

Cette définition est plus explicite en matière d'aboutissement du projet, le Pmbok qualifie les résultats d'un projet de « livrable », ce livrable est l'objectif essentiel du projet, il peut avoir le caractère d'un service à fournir, un produit à fabriquer, une réalisation à exécuter...et tout travail avec lequel on aura un résultat. La réalisation du livrable est le processus qui incarne le projet lui-même.

Pour ce qui concerne le grand événement en matière de livrable, nous trouvons plusieurs catégories de plus que l'objectif principal, nous distinguons : des réalisations (des établissements, des aménagements, des bâtisses...), des services (de la publicité pour une entité ou plusieurs, de la couverture médiatique...), du marketing (urbain, touristique...) et autres, le résultat du grand événement est donc **'multi-livrable'**.

Une troisième définition du Projet selon ISO 10006⁷⁴, « *un 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 d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources.* », les ressources de projet se sont des éléments tout comme le cout et le délai, impliqués dans le processus, ils peuvent être humaines ou matérielles, ils se figurent par :

- une personne ou un groupe de personnes : ce groupe peut se constituer des personnes physiques ou morales, des entités organisationnelles, des organismes à natures politiques, économiques..., ces personnes sont les acteurs de projets et sa partie prenante.
- du matériel et des matériaux nécessaires pour l'accomplissement du projet

⁷²Le *Project Management Body of Knowledge* PMBOK, est le guide du Management de projets. Institute définissant les champs de connaissance couvrant le management de projet, et recensant les bonnes pratiques professionnelles en la matière. À ce titre, il sert de base de référence, pour établir les contenus de cours sur la gestion de projet et pour l'élaboration d'examens de certification.

⁷³ PMBOK 6ed (2017).

⁷⁴ La norme internationale ISO 10006 intitulée Systèmes de management de la qualité (Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets) est un recueil de conseils relatif au management de la qualité dans le cadre des projets.

Ce principe est parfaitement applicable sur le grand évènement, qui a un capital humain⁷⁵ et technique⁷⁶ très variés.

Donc, les caractéristiques essentielles d'un projet ainsi que ces éléments fondamentaux sont adéquates et conformes avec les caractéristiques du grand évènement ainsi que ces éléments, hormis la taille, les ramifications du grand évènement et de ces étapes par rapport à un simple projet qui font appel à un encadrement et une représentation plus ambitieuse.

Si un petit ou un simple Projet se constitue d'un processus et un livrable unique, le grand évènement est associé aux plusieurs processus, ce qu'on appelle dans le management de projet '**un processus multi-étapes**' ainsi il se compose de plusieurs projets et sous-projets, avec de plusieurs livrables.

Certains projets ont un cycle de vie⁷⁷ pour être menés comme une seule entité (Buttrick 2015, p 149), dans le management de projets, manager un simple projet à un objectif unique, se défaire d'un management de projet à processus multi-étapes qui se constitue de plusieurs projets et sous projets, ainsi que de plusieurs livrables.

Dans le management de projets et selon la taille, nous avons trois catégories de groupes projets, ou bien trois façons de management :

- **Le projet** (un projet autonome) : processus et livrable unique, il se constitue des opérations, **le management de projets** assure que les objectifs du projet seront atteints avec succès.
- **Le programme** : se constitue de projets (ensemble de projets), le rapport existant entre ces projets est la raison d'être d'un programme, il permet d'obtenir des avantages qui ne sont pas disponibles si on les gère individuellement.
- **Le management de programmes** : C'est un ensemble de projets et d'opérations **et** la coordination et l'intégration réussie de chaque projet, ici la réussite est synonyme de l'aboutissement de tous les projets du programme.
- **Le portefeuille projets** : se constitue de programmes et de projets, portefeuilles de filiales et opérations gérés en tant que groupe pour atteindre des objectifs stratégiques. Les projets et les programmes ne sont pas nécessairement liés les uns aux autres.

⁷⁵ Voir Chapitre 2 (Les éléments constitutifs des grands évènements)

⁷⁶ Voir Chapitre 2 (Les éléments constitutifs des grands évènements)

⁷⁷ Série de phases par lesquelles passe un projet de son lancement à sa clôture

Les programmes et les portefeuilles sont des outils de pilotages managériaux sous forme de plans d'actions, hormis le programme apporte une valeur business supplémentaire en plus que d'être un outil de pilotage.

La différence entre le programme et le portefeuille projets réside dans :

Le management de programme est axé sur le succès du programme dans son ensemble par opposition aux succès individuels de chaque projet. En d'autres termes, l'objectif du management de programme est d'obtenir le résultat souhaité pour un groupe de projets aussi efficacement que possible, même si chaque projet ayant son propre objectif, le groupe projet doit être géré de manière à atteindre ensemble un objectif de programme.

Lorsque le projet devient gros, complexe, et que nous avons besoin d'en déléguer une partie à un ou plusieurs chefs de projet, c'est que nous sommes sur un programme⁷⁸. Le management est coordonné afin d'obtenir des bénéfices qui ne seraient pas possibles d'avoir si on traite isolément chaque projet.

Alors que le portefeuille est l'ensemble de projets et de programmes gérés en groupe pour atteindre des objectifs stratégiques. Une organisation peut avoir un portefeuille composé de tous les projets, programmes et travaux opérationnels de la société.

Ces projets et programmes sont de nature différente, et qui sont affiliés à des secteurs multiples et n'ont pas forcément un lien, ou un objectif commun comme les programmes.

Le management de portefeuille de projets ou simplement 'le management de portefeuilles' est défini par le PMI⁷⁹ comme : « *le management centralisé d'un ou plusieurs portefeuilles permettant à la direction de répondre aux buts et objectifs de l'organisation grâce à une prise de décision efficace concernant les portefeuilles, les projets, les programmes et les opérations* ». (PMI, 2015).

En résumé :

- Le portefeuille est composé de projets et de programmes qui n'ont pas forcément un rapport
- Le programme est composé en projets qui ont une cohérence, et qui doivent être coordonné afin d'obtenir des bénéfices qui ne seraient pas possibles en les traitant isolément
- « Le management de programme et de portefeuille se différencie du management de projet par leurs cycles de vie »⁸⁰

⁷⁸ <http://la-gestion-de-projet-facile.fr/projet-programme-portefeuille-quelle-difference>

⁷⁹ PMI : Project Management Institute

⁸⁰ Guide PMBOK sixième édition.

L'évènement, un programme :

- Un programme se compose de plusieurs projets interconnectés qui partagent une raison d'être commune et des avantages mutuels.
- Un grand événement dans une ville implique généralement de multiples projets et initiatives (logistique, sécurité, divertissement, promotion, etc.) qui sont liés par l'objectif global de réaliser cet événement de manière réussie.
- Ces différents projets ont une synergie et des avantages en étant gérés ensemble sous la bannière d'un "programme" événementiel unique, plutôt que de manière individuelle et déconnectée.
- L'évènement a une portée spatio-temporelle définie, un caractère éphémère et une signification particulière, ce qui correspond à la nature singulière et à durée déterminée d'un programme.

Ainsi, en termes de management de projet, il est tout à fait approprié de qualifier un grand événement organisé dans une ville comme un "programme", regroupant plusieurs projets interdépendants sous un management unifié visant à atteindre les objectifs globaux de l'évènement.

3.3.2 Quel management pour le grand évènement ?

L'évènement est le résultat d'un processus de management, il représente le processus de toute l'organisation, de la préparation de l'évènement et l'inauguration, à la clôture de l'évènement, sans excepter les impacts.

Le management d'évènement concentre sur le processus pour créer l'évènement (Bowdin et al, 2006), donc il ne faut pas confondre entre l'évènement lui-même et son processus. Les activités et festivités de l'évènement se déroulent sur une période qui se situe entre la date de l'inauguration et celle de la clôture, alors que le processus se déroule sur plusieurs mois ou années.

Donc l'évènement lui-même est considéré comme une petite partie de l'ensemble du processus du management.

Getz (2012), Bowdin (2006) et Antchak (2019), dans leurs textes sur le management des évènements notent que, le management d'évènement se concentre sur le processus du management pour créer l'évènement, et l'utilisation des techniques du management de projets pour gérer l'évènement présente de nombreux avantages.

Le management des évènements peut inclure, le public, les parties prenantes, la planification, la logistique, le budget, les équipes, la communication, les projets ... et autres. Les évènements

seront managés comme tout projet : ils impliquent le management de projets, et se mettent à ses principes, avec une démarche adéquate avec leur degré de complexité et au fil conducteur de leur processus et genèse, mais avec une légère différence. Cette différence est principalement liée aux domaines de management et au corpus de connaissances en management de projets.

Le management des grands évènements applique donc les principes du management de projets pour toute création, développement et promotion de l'organisation de grands évènements.

L'utilisation du management de projets pour les événements :

L'APM⁸¹ définit le management de projets comme : l'application de processus, de méthodes, de compétences, de connaissances et d'expérience pour atteindre les objectifs spécifiques d'un projet conformément aux critères d'acceptation du projet et dans le respect des paramètres convenus. Le management de projets a des résultats finaux qui sont limités dans le temps et dans le budget.

Un facteur clé qui distingue le management de projets de la simple "gestion" est qu'il comporte ce résultat final et une durée limitée, contrairement à la gestion qui est un processus continu.

Le PMI⁸² le définit en tant que, l'utilisation de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques spécifiques pour fournir quelque chose de valeur aux gens. Le développement d'un logiciel pour améliorer un processus commercial, la construction d'un bâtiment, les efforts de secours après une catastrophe naturelle, l'expansion des ventes sur un nouveau marché géographique sont autant d'exemples de projets.

La 6^{ème} édition du PMBOK énumère dix domaines de connaissances pour les domaines traditionnels du management de projets :

Management de l'intégration : *project integration management*

Management de la portée : *project scope management*

Management de l'échéancier : *project time management*

Management des coûts : *project cost management*

Management de la qualité : *project quality management*

Management des ressources : *project resource management*

Management des communications : *project communication management*

Management des risques : *project risk management*

⁸¹ *Association for Project Management* : est une organisation professionnelle britannique de gestion de projets et de programmes. Elle a reçu une charte royale en 2017. Elle compte plus de 37 500 membres individuels et 550 entreprises membres, et est le plus grand organisme professionnel de ce type au Royaume-Uni.

⁸² *Project Management Institut* : une organisation internationale qui fait progresser le domaine professionnel du management de projets. Elle établit des normes, par le biais d'une formation et d'un développement certifiés, en menant des recherches et en organisant des conférences professionnelles. Son siège est en Philadelphie, elle compte d'après son site internet plus de 500 000 membres répartis dans plus de 200 pays.

Management des approvisionnements : *project procurement management*

Management des parties prenantes : *project stakeholders management*

L'objectif du management de projets est de produire un projet achevé qui soit conforme aux exigences du client. Bien que cette affirmation puisse sembler évidente, il s'agit d'un point de départ souvent oublié au fur et à mesure de l'avancement d'un projet (Barnes, 1988), raison pour laquelle le management de projets est soutenu par des méthodes, des outils, des techniques, des processus et des logiciels⁸³...pour aider les équipes de projet à planifier un projet, à suivre et à gérer les projets afin d'atteindre les objectifs définis dans les délais impartis. Ils aident également les membres de l'équipe à collaborer efficacement et à accélérer les projets afin de respecter les contraintes spécifiées. Citons:

*Critical Path Method*⁸⁴, *Gantt Charts*⁸⁵, *Project Evaluation and Review Technique*⁸⁶, *Work Breakdown Structure*⁸⁷, *Project Network Diagrams*⁸⁸, *Project Dashboards*⁸⁹, *strategic planning*⁹⁰.

Le management de l'événement englobe d'un certain nombre de domaines de management, notamment, la planification, la direction, le marketing, la conception, le contrôle et la budgétisation, le management des risques, la logistique, la mise en scène et l'évaluation (Bowdin et al, 2006). Chacun de ces domaines influe continuellement sur les autres au cours du cycle de vie de l'événement.

Le management des événements et celui du projet :

- Utilisent tous deux un cadre de projet et/ou un calendrier d'événements.

⁸³ Les logiciels de management de projets sont dédiés à la planification, à l'ordonnement, à l'affectation des ressources, à l'exécution, au suivi et à la livraison de logiciels et de projets web, les plus connus sont : Ms Project, Primavera, Monday, Trello, Clickup, Asana,

⁸⁴ (CPM) technique de management de projets étape par étape pour la planification de processus qui définit les tâches critiques et non critiques dans le but de prévenir les problèmes de calendrier du projet et les goulets d'étranglement du processus.

⁸⁵ Outil de gestion de projet qui illustre le travail accompli au cours d'une période donnée par rapport au temps prévu pour le travail. Il comprend généralement deux sections : la partie gauche présente une liste de tâches, tandis que la partie droite comporte un calendrier avec des barres d'échéances qui visualisent le travail.

⁸⁶ Le PERT est utilisé pour identifier le temps nécessaire à l'achèvement d'une tâche ou d'une activité particulière. Il s'agit d'un système qui permet de planifier et de coordonner correctement toutes les tâches tout au long d'un projet.

⁸⁷ (WBS) est un outil de management de projets qui adopte une approche progressive pour mener à bien des projets de grande envergure comportant plusieurs éléments mobiles. En décomposant le projet en éléments plus petits, l'OTP permet d'intégrer la portée, le coût et les résultats attendus en un seul outil.

⁸⁸ Le plus souvent, le diagramme de réseau d'un projet se présente sous la forme d'un graphique comportant une série de cases et de flèches. Cet outil de diagramme de réseau est utilisé pour établir le calendrier et la séquence de travail du projet, ainsi que pour suivre sa progression à chaque étape, jusqu'à l'achèvement du projet.

⁸⁹ Un tableau de bord de projet fournit en un coup d'œil des données et des mesures sur l'état actuel de votre projet. Avec tous les indicateurs de performance clés présentés en un seul endroit, les gestionnaires de projet peuvent mesurer plus efficacement la triple contrainte de l'étendue, du budget et du temps.

⁹⁰La planification stratégique est un processus global permettant de déterminer ce qu'une entreprise devrait devenir et comment elle peut atteindre cet objectif au mieux.

- Ont des fonctions orientées vers les tâches.
- Font tous les deux appels à des compétences en matière de travail d'équipe et de collaboration.

En outre, le management des événements et celui de projets sont similaires à bien des égards, notamment en ce qui concerne les compétences en matière du management. Toutefois, il y'a quelques éléments à prendre en compte pour faire la différence entre le management de projets et le management des événements :

Le management couvre principalement tous les aspects liés à un événement, tandis que le management de projets consiste à travailler sur les activités d'un projet jusqu'à ce qu'elles soient terminées. Le management des événements est un processus de management permanent, alors que le management de projets est généralement effectué sur une base temporaire ou limitée.

Aussi, le management des événements, peut être affectée par le calendrier et le lieu, la publicité, le risque lié aux coûts, les facteurs financiers et les questions environnementales, alors que le management de projets est plus susceptible d'être affectée par les relations internes, les outils de gestion, la complexité du temps et une mauvaise gestion des risques.

Pour les avantages de l'utilisation du management de projets pour gérer les événements, nous distinguons selon (Bowdin et al, 2006) :

- Approche systématique qui peut être améliorée à chaque événement
- Elle évite le risque que le succès de l'événement dépende d'une seule personne. En ayant un système avec de la documentation, du classement et des manuels, ainsi qu'une communication et des équipes claires, l'événement est compris par toute personne ayant l'expérience adéquate
- Permet de former le personnel. Le management de projets fournit un cadre pour former le personnel
- La méthodologie de management utilisée pour l'événement peut être transférée à n'importe quel projet. Une fois l'événement terminé, le personnel se rendra compte qu'il a acquis une compétence utile et transférable.

Les avantages du management des événements incluent le fait qu'il s'agit d'une activité créative, qu'elle permet de gagner du temps, qu'elle implique un management efficace du temps et qu'elle conduit à des niveaux de satisfaction accrus.

Le grand événement se constitue de plusieurs projets qui partagent des objectifs et des ressources communs, il fait partie donc de projets trop grands, il nécessite un management de projets adéquat et convenable avec ses caractères Projet.

De nombreuses techniques ont évolué dans le domaine du management des événements grâce à des essais réels dans des domaines aussi divers que les technologies de l'information, le développement de produits et l'ingénierie et l'utilisation des bases de données et des logiciels.

3.4 Système de management des grands événements

La norme 20121 de ISO adopte l'approche fondée sur *les systèmes de management*, et étant donné que l'évènement est un système complexe qui est constitué de plusieurs éléments, acteurs, et processus, cette norme inscrit l'activité événementielle dans un système de management, pour pouvoir atteindre les objectifs tracés par les parties prenantes et pour avoir un impact positif durable. Le management d'évènement peut aussi être appelé **système de management appliqué à l'activité événementielle**.

Selon ISO⁹¹ « *un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs.* », donc l'ensemble de processus de management appliqué pour manager et gérer les éléments d'un évènement est lui-même le système de management appliqué pour un évènement, conséquemment, **ce système correspond des processus de management des éléments de l'évènement**⁹² : Capital Spatio-temporel, capital humain, capitale technique, capital immatériel.

Le niveau de complexité du système management d'un évènement :

Le niveau de complexité du système de management dépendra du contexte spécifique de chaque domaine d'activité : de l'importance des moyens employés, de la documentation établis, du respect des obligations réglementaires et le degré d'atteindre les objectifs.

Comme nous avons vu dans les chapitres précédents, l'organisation d'évènement est un processus très complexe qui engage une multitude de ressources, d'acteurs et des fonds considérables. En outre Constantine est également, et pour la première fois organise un évènement international de cette envergure durant un échéancier à bien maîtriser et un déficit flagrant d'infrastructures.

⁹¹ ISO : <https://www.iso.org/fr/management-system-standards.html>

⁹² (Chapitre 2)

Selon les experts en management de projets Remington⁹³ et Pollack⁹⁴, la complexité d'un système management se détermine par : la complexité structurelle, la complexité technique, la complexité temporelle et la complexité directionnelle.

Cette complexité se manifeste par

- La complexité structurelle
- La complexité technique
- La complexité temporelle
- La complexité directionnelle

3.4.1 Évaluation du système de management d'évènement :

L'évaluation d'un processus de management est lui-même un outil de pilotage qui permet d'observer, de détecter, de contrôler et d'améliorer la capacité du processus à atteindre les objectifs. Elle porte sur la façon dont un système a été mis en œuvre et fonctionne, et décrit les procédures entreprises et les décisions prises.

Elle est généralement associée à des méthodes de recherche qualitatives, bien qu'on puisse faire valoir qu'une approche quantitative⁹⁵.

La méthode de l'évaluation des processus de management (Figure 3.3) est souvent choisie en fonction de l'objectif principal de l'évaluation. Les méthodes les plus utilisées sont⁹⁶ :

- Les diagnostics de processus : aboutit à un plan d'amélioration
- L'audit : un bilan des modes opératoires du processus afin de les formaliser.
- L'analyse de risques : aboutit à un plan de maîtrise de risques
- La maturité du processus : mesure la capacité de fonctionnement
- Les indicateurs de processus (d'évaluation) : aboutit à un tableau de bord performance/efficience

⁹³ Kaye Remington est praticienne et conférencière, spécialisée dans la planification, la gestion et le leadership de projets complexes. Au cours de sa longue et variée carrière dans les projets et la haute direction, Kaye a travaillé dans de nombreux secteurs de l'industrie, y compris la construction, l'ingénierie, la défense, la fabrication et les infrastructures publiques ; dans des pays tels que l'Australie, le Royaume-Uni, l'Europe, le Moyen-Orient et la Chine. Kaye est l'auteur de trois livres, de plusieurs chapitres de livres et d'articles académiques dans le domaine.

⁹⁴ Julien Pollack professeur à l'université de Sydney, Australie et directeur de l'académie européenne du management : Chercheur en management de projets et de programmes, il travaille sur les tendances en matière de management de projets, les liens entre le management de projets et le management du changement, il est également Directeur de la recherche de l'École de génie civil à l'université de Sydney.

⁹⁵ <http://ww1.evaluationwebsite.org>

⁹⁶ <https://www.eiphedeix-international.fr/evaluation-de-processus/>

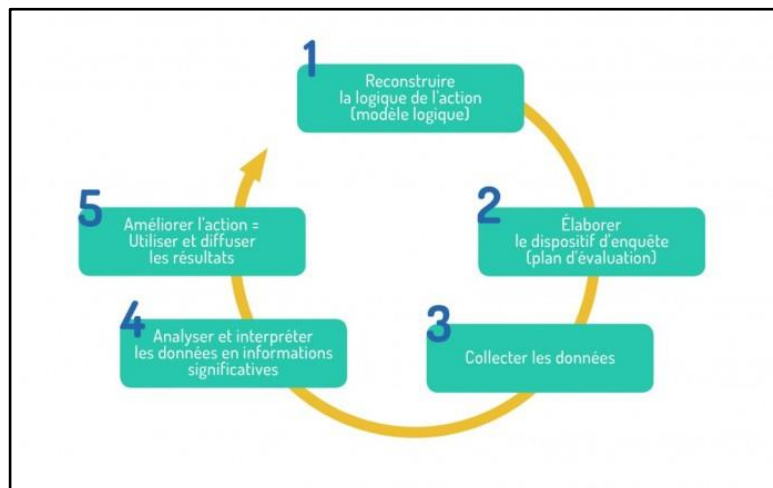


Figure 3.3 : Étape d'évaluation d'un processus
Source : (Anne-laure Jean : evalpop.com, 2012)

3.5 Management de l'évènement instrument stratégique de développement :

Le management d'un grand évènement s'apparente à un véritable management de projets pour en faire un levier stratégique de développement urbain durable. Comme le souligne l'étude de Whitford (2009), Les organisateurs doivent d'abord définir une gouvernance et une feuille de route stratégiques alignées sur une vision intégrée des objectifs économiques, sociaux, culturels et environnementaux poursuivis pour le développement de la ville hôte. Une cartographie précise des parties prenantes à impliquer (institutionnels, entreprises, citoyens...) et un ancrage dans les référentiels théoriques du développement durable sont également primordiaux. Sur cette base, chaque processus de management doit être conçu et déployé comme un sous-projet contributeur à la création de valeur visée. Des évaluations d'impacts rigoureuses et un rétroplanning de management des impacts post-évènement sont indispensables.

L'exemple des Universiades de Taipei (Lu et Lin, 2021) illustre les bénéfices d'une telle approche de management de l'évènement structurée. Dès la candidature, les livrables économiques (investissements, emplois, tourisme), sociaux (cohésion, engagement citoyen), culturels (patrimoine), et environnementaux (éco-conception) ont été identifiés. Des actions dédiées ont ensuite été déployées dans une logique de création de valeur à long terme : mise en tourisme de sites, stratégies de recrutement des jeunes, partenariats associatifs durables... Manager l'évènement comme un véritable programme de développement territorial a ainsi permis d'en optimiser durablement les retombées.

Les gouvernements locaux jouent un rôle pivot de chefs d'orchestre pour appliquer cette méthodologie de management de projets ambitieuse et transversale. Leur implication est essentielle pour concevoir, planifier et piloter des politiques événementielles stratégiques, solidement ancrées dans une vision prospective de développement urbain (Whitford, 2009). Une gouvernance collaborative associant parties prenantes publiques et privées doit être mise en place. L'événement n'est alors plus une finalité mais un véritable outil opérationnel au service d'une transformation territoriale durable et créatrice de valeurs partagées. Cette approche de management de projets professionnelle constitue la clé pour faire des grands événements de puissants leviers de concrétisation d'un développement urbain responsable et durable.

Conclusion :

Le management rigoureux des grands événements représente un levier stratégique indispensable pour exploiter pleinement leur potentiel en tant qu'outils de développement urbain durable. Comme exposé dans ce chapitre, cela implique d'appréhender l'événement comme un véritable projet, nécessitant une méthodologie professionnelle de management de toutes ses phases et composantes.

Manager un événement est une procédure complexe qui consiste à gérer tous ses éléments, pendant une période précise et dans un lieu bien déterminé. Cette procédure diffère selon les critères liés à l'organisation de l'événement et aux caractéristiques de la ville hôte. L'organisation se décompose en plusieurs niveaux hiérarchisés sur les trois étapes clés : pré-événement, événement et post-événement. Pour élaborer un processus de management efficient, il faut commencer par lister et classer tous les éléments constitutifs de l'événement et de la ville hôte dans leurs périodes respectives. Cela permet d'identifier les informations nécessaires et les méthodes managériales adéquates.

Une gouvernance collaborative multi-acteurs, une approche stratégique prospective valorisant les ressources territoriales, des processus structurés d'évaluation d'impacts, de planification et de pilotage sont les conditions sine qua non pour transformer un événement ponctuel en catalyseur de création de valeurs économiques, sociales, culturelles et environnementales.

Le cadre conceptuel et méthodologique du management de projets appliqué aux événements, développé ici, constituera donc un prisme d'analyse transversal essentiel pour la suite de cette thèse. Il sera mobilisé lors de l'étude de cas de Constantine 2015, pour évaluer la capacité de cet événement à servir de levier de stratégie urbaine, via la qualité de son management. Les différentes dimensions de la gouvernance, du pilotage stratégique et opérationnel seront scrutées au regard des bonnes pratiques identifiées.

Les résultats de ces analyses nourriront des recommandations visant à optimiser l'approche managériale des futures candidatures de villes aux grands événements sportifs ou culturels. L'objectif sera de proposer une méthodologie renforcée permettant d'inscrire durablement ces événements au service d'un développement urbain responsable et créateur de bénéfices partagés.

Dans cette conclusion nous allons (Tableau °3.2), retracer les éléments d'un grand événement dans leur chronologie et par étape.

Tableau °3.2 : les éléments d'un grand événement et de la zone hôte et leurs variétés
Source : L'Auteur

Phases	Éléments	Capital	Variétés
Pré-événement	Zone hôte	Spatio-temporel	Ville et ses composantes
	Dates et Phases		Toutes les dates importantes dans la première période de l'événement ainsi que les différentes phases de cette période
	Les participants à l'événement	Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants d'une entité (pays, associations, union culturels, sportifs ou commercial...)
	Organisateurs		<ul style="list-style-type: none"> • Fondateurs/initiateurs • Les politiques de la ville hôte • Communauté hôte • Techniciens de la ville • Techniciens de l'événement • Sponsors
	Les médiateurs (Persistance de ceux de la ville hôte)		<ul style="list-style-type: none"> • Journalistes • Bloggeurs • Youtubeurs • Chroniqueurs • Influenceurs
	Financement	Capital technique	Définition, identification et estimation des ressource financière
	Gouvernance		Entre les acteurs de cette période
	Pilotage		Management et gestion des activités de cette période

	L'objectif	Capital immatériel	Définitions des objectifs
	La Communication		Mise en œuvre des plans de communication
	Le média		Le suivi des candidatures Et l'annonce de la zone hôte
	Le message		Définitions et caractérisations
L'évènement	Zone hôte	Spatio-temporel	Ville et ses composantes
	Dates et Phases		Toutes les dates importantes dans la période 'l'évènement' ainsi que les différentes phases de cette période
	Les participants à l'évènement	Capital humain	Artistes, Exposants, Entreprises, Athlètes...
	Le public		Tous ceux qui assistent aux activités de l'évènements, sur place ou à distance, via internet, réseaux sociaux, radio ou télévision.
	Organisateurs		<ul style="list-style-type: none"> • Fondateurs/initiateurs • Les politiques de la ville hôte • Communauté hôte • Techniciens de la ville • Techniciens de l'évènement • Sponsors • Prestataire de service
	Les médiateurs		<ul style="list-style-type: none"> • Journalistes • Bloggeurs • Youtubeurs • Chroniqueurs • Influenceurs
	Financement	Capital technique	Structuration et attribution financière
	Gouvernance		Entre les acteurs de cette période
	Pilotage		Management et gestion de l'activité évènementielle
		L'Objectif	Capital

	La communication	Immatériel	Mise à jour des plans de communication
	Le média		Gérer la communication : <ul style="list-style-type: none"> • Pour émettre le message • Entre les différents acteurs • Entre le public et les organisateurs
	Le message		La couverture médiatique de l'évènement
Post-événement	Zone hôte	Spatio-temporel	Ville et ses composantes
	Dates et Phases		Toutes les dates importantes dans la période 'Post-événement' ainsi que les différentes phases de cette période
	Organisateurs	Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques de la ville hôte • Communauté hôte • Techniciens de la ville • Techniciens de l'évènement
	Les médiateurs		<ul style="list-style-type: none"> • Journalistes • Bloggeurs • Youtubeurs • Chroniqueurs • Influenceurs
	Gouvernance	Capital technique	Entre les acteurs de cette période
	Pilotage		Gérance des impacts
	Capitalisation		Expériences, acquis, connaissances.
	L'objectif	Capital immatériel	Évaluation des objectifs
	La communication		Communiquer les impacts de l'évènements
	Le média		Couvertures sur les, avis, impacts, objectifs et perspectives
	Le message		Transmission de messages

Chapitre 4 :

La culture de la stratégie

Introduction

Ce chapitre vise à approfondir notre compréhension de la notion de stratégie dans toute son étendue et ses ramifications, en articulant notre réflexion autour des différents courants de pensée managériale. Le management et la stratégie étant intimement liés et interdépendants dans la production des résultats escomptés, notre démarche consistera à construire un cadre stratégique exhaustif, nourri des diverses approches théoriques, afin de couvrir la stratégie dans sa globalité conceptuelle et opérationnelle.

Cet éclairage pluriel permettra d'en dégager une vision d'ensemble et un plan de stratégie transversal. Ce dernier pourra ensuite être adapté et transposé à d'autres domaines, comme celui de la stratégie urbaine. Dans cette optique, nous formulerons un plan de stratégie urbaine sur la base du plan stratégique global élaboré, en capitalisant sur les avantages de l'organisation des grands événements.

L'objectif principal est de comprendre et définir une stratégie urbaine en appliquant conjointement les principes managériaux et les enseignements issus de la recherche sur la stratégie. Ce plan stratégique urbain servira de référence aux études ultérieures sur le sujet, en offrant un cadre structurant pour appréhender cette problématique complexe.

4.1 Champs de la stratégie :

Le terme stratégie a pour étymologie grecque, formé à partir de⁹⁷ :

- Stratos (armée)
- Agayn (conduire)

La toute première signification de stratégie était militaire, elle consiste à conduire les opérations militaires. Les stratèges militaires anciens sont les premiers qui ont fondé la base de la stratégie d'aujourd'hui par leur réflexion et leur raisonnement ainsi que leur objectif pour gagner les guerres. Parmi ces stratèges les plus fameux, le général chinois Sun Tzu⁹⁸ l'auteur du premier traité de stratégie militaire au monde '**L'Art de la guerre**' écrit dans le IV^e siècle avant J.-C en Chine. La doctrine de Sun Tzu dans son ouvrage est purement militaire, dont le principal objectif de la guerre (selon lui) est de contraindre l'ennemi à abandonner la lutte. « *Le meilleur savoir-faire n'est pas de gagner cent victoires dans cent batailles, mais plutôt de vaincre*

⁹⁷ <http://lesdefinitions.fr/strategie>

⁹⁸Un général chinois (544–496 av. J.-C.), stratège militaire légendaire qui a révolutionné la guerre et le combat tels que nous les connaissons, il est surtout connu pour son livre L'art de la guerre, un guide sur la manière de s'engager avec succès dans un conflit et une bataille.

l'ennemi sans combattre »⁹⁹ cela renvoie à la victoire au moins cout, tout comme les objectifs principaux des stratégies d'entreprises, des projets et de plusieurs secteurs économiques d'aujourd'hui.

Dans sa réflexion sur la manœuvre de l'armée il note que la connaissance de l'ennemie, de son territoire et de son attention est déterminante pour gagner « *Ceux qui ignorent les conditions géographiques- montagnes et forêts, défilés périlleux, marais et marécages- ne peuvent conduire la marche d'une armée* »¹⁰⁰, donc la connaissance favorise la réussite. Il rajoute aussi « ***Qui connaît l'autre et se connaît lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même, perdra inéluctablement toutes les batailles*** »¹⁰¹.

Sun Tzu **affirme aussi que** la connaissance de soi-même (de son équipe, de ses ressources et de ses capacité...), mène à une victoire quasi assurée, et l'ignorance de toutes les données mène forcément à l'échec.

Les doctrines révélées dans 'l'Art de la guerre' sont utilisées *depuis longtemps comme une inspiration dans les méthodes de résolution des conflits, dans les stratégies du monde des affaires, de la vie quotidienne, de la société et dans la politique.* « *Les doctrines et les tactiques exposées dans l'art de la guerre sont basées sur la ruse, sur la création d'apparences trompeuses pour mystifier et abuser l'ennemi, sur l'avance par voies détournées, sur la manœuvre souple et coordonnée...une application fructueuse de cette tactique demande des troupes de choc et d'élite, d'une grande mobilité et efficacement entraînées* »¹⁰², Les idées de L'Art de la guerre ont été reprises et adaptées par différents auteurs pour la stratégie et notamment la stratégie de l'entreprise.

Le général Prussien Carl Von Clausewitz¹⁰³ l'un des stratèges militaires les plus connus, son ouvrage 'De la guerre', publié en 1830, écrit en majeure partie après les guerres napoléoniennes¹⁰⁴, et qui est un monument de la pensée stratégique occidentale contemporaine, Clausewitz est souvent comparé à Sun Tzu dans la compréhension des visions stratégiques. Clausewitz a tendance à se concentrer davantage sur les niveaux tactiques "inférieurs" de la

⁹⁹ https://www.dicocitations.com/citation_auteur_ajout/106486.php

¹⁰⁰ Sun Tzu : L'art de la guerre.

¹⁰¹ Sun Tzu : L'art de la guerre.

¹⁰² Sun Tzu : L'art de la guerre.

¹⁰³(1780.1831) est un officier général et théoricien militaire prussien

¹⁰⁴ Entre 1816 et 1830, ce sont le prolongement des guerres engendrées par la Révolution française qui regroupent des guerres qui ont eu lieu entre la France et d'autres puissances européennes.

guerre, alors que Sun Tzu intègre également les niveaux stratégiques "supérieurs" de la guerre dans sa théorie.

Les principes militaires de Clausewitz dépassent la stratégie militaire et influence d'autres domaines et sciences, et ils pourraient s'appliquer à d'autres domaines avec un minimum d'adaptations.

D'autres stratèges militaires qui ont enseigné la stratégie d'aujourd'hui, citons *Hannibal* un général nord-africain de la ville puissante de Carthage qui a été victorieux contre les romains dans leur propre terre, en utilisant des stratégies gagnantes, tels que :

- L'utilisation des ressources inimitable (les éléphants)
- Oser l'impensable (en traversant les deux chaînes de montagnes des Pyrénées et des Alpes et le puissant Rhône avec son armé).

Pareillement, Khalid ibn al-Walid¹⁰⁵ qui a vécu au 7ème siècle, était un compagnon du Prophète Muhammad, (la paix soit sur lui), est le plus grand des chefs militaires de l'Islam qui n'a jamais perdu une bataille, il est connu pour ses stratégies militaires qu'il a conçues lui-même et les a mis en œuvre. Les théoriciens militaires modernes considèrent maintenant Khalid ibn al-Walid comme l'un des principaux défenseurs de « l'art opérationnel » militaire, à savoir la conception superlative, la planification et la conduite des opérations militaires.

Il a développé la stratégie de Guérilla¹⁰⁶ :

Les tactiques de guérilla, comme l'illustre Khalid ibn al-Walid, utilisées dans le cadre d'une stratégie globale, ont pour effet de démoraliser, de désorienter, de perturber (en particulier les approvisionnements), de distraire et, finalement, de créer l'attrition de l'ennemi.

Les plans stratégiques développés par ces leaders en guerre ont fait l'objet de plusieurs études pour les ajuster et les adapter aux différents secteurs socio-économique, et techniques (Glomacs, 2016).

Ensuite la stratégie a été utilisée dans différents domaines : les jeux, le sport, les événements, et particulièrement dans les entreprises.

La stratégie d'entreprise est l'une des applications la plus célèbre et la plus fréquente de la stratégie, Henri Fayol¹⁰⁷ est le premier théoricien du management et celui qui a théorisé l'administration et l'entreprise, il a défini les cinq principes universels pour perfectionner

¹⁰⁵ Khalid Ibn al-Walid est un guerrier et nomade arabe et compagnon du Prophète Mohammed né en 592 à la Mecque et mort en 642 à Homs en Syrie.

¹⁰⁶ Forme de guerre caractérisée par des actions de harcèlement, d'embuscades ou de coups de main.

¹⁰⁷ Henri Fayol (1841,1925) est un ingénieur civil des mines français, auteur de L'administration industrielle et générale. En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

l'entreprise (prévoir, planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler), ses études sont basées sur sa propre expérience, ce qui lui a permis de devenir l'un des pionniers de la gestion d'entreprise. Il a aussi fondé les principes généraux de l'administration:

- Division du travail
- Autorité, responsabilité
- Discipline
- Unité de commandement
- Unité de direction
- Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général
- Rémunération du personnel
- Centralisation
- Hiérarchie
- Ordre
- Équité
- Stabilité du personnel
- Initiative
- L'union du personnel

Le fayolisme est donc l'organisation administrative du travail, dont le chef est le seul responsable du succès ou de l'échec, c'est l'élément déterminant de la gestion, il doit avoir des capacités en administration, qui sont définies par Fayol en POCCC (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler).

Son contemporain Frederick Taylor¹⁰⁸ a appuyé sur l'organisation scientifique du travail (OST) qui assure l'augmentation de la productivité en séparant le travail manuel de l'intellectuel, il s'est focalisé sur l'ouvrier.

Les premières applications de la stratégie au monde des affaires est due à Von Neumann¹⁰⁹ et à Oskar Morgenstern¹¹⁰, qui ont développé la théorie des jeux dans l'ouvrage *Theory of Games and Economic Behavior* datant 1947, un traité d'étude mathématisée du comportement stratégique qui étudie les stratégies en termes d'interactions décisionnelles des joueurs, qui s'affrontent ou coopèrent entre eux, et qui s'adresse en priorité aux économistes. Son objet principal est l'étude des « jeux », terme qui désigne toute situation d'interaction dans laquelle

¹⁰⁸ Ingénieur américain (1856, 1915), il a inventé l'Organisation Scientifique du Travail (OST) dont la préoccupation était la rationalisation de la production dans les ateliers, il est le fondateur du management scientifiques.

¹⁰⁹ (1903.1957) est un Mathématicien et physicien américano-hongrois

¹¹⁰ (1902.1977) est un Mathématicien et économiste, allemand.

plusieurs individus ou groupes d'individus disposent d'un ensemble de choix, appelés « *stratégies* », qui leur permettent d'obtenir des « *gains* » (Mamas, 2011)

Dans les années 60 la stratégie des entreprises a émergé dans la *Harvard Business School*, dans un cours présenté par Kenneth Andrews¹¹¹ le fondateur de *corporate strategy*¹¹² et le développeur¹¹³ de l'un des premiers modèles d'analyse stratégiques 'SWOT' l'acronyme anglais de *Strengths/Weaknesses, Opportunities/ Threats*, (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Ce modèle permet à travers un audit de faire une analyse interne et externe de l'entreprise et caractérise ses forces et ses faiblesses pour confronter les menaces et saisir les opportunités.

Exemple d'analyse SWOT de Toyota (Tableau 4.1) :

Tableau 4.1 : Matrice SWOT de Toyota

Source : (succès-marketing 2012)

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Large gamme de produits • Marketing très ciblé • Elle attire des clients de attentes très différentes (Lexus, Aygo, Land Cruiser) • Elle pratique la Qualité Totale (<i>Total Quality Management</i>) pour maximiser ses profits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle dépend largement de la situation économique et politique de ces marchés. • Surcapacité de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Un exemple suivi en matière véhicule hybride. • Elle a commercialisé sa technologie de l'hybride à d'autres constructeurs comme Ford • Avec l'Aygo, Toyota cible le marché des jeunes citadins dynamiques avec des prix très concurrentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • En 2005, Toyota rappelait 880.000 véhicules pour un problème de suspension (réputation de l'entreprise) • La fluctuation des prix des matières premiers (pétrole et acier) •

Cette matrice synthétise les facteurs internes, les forces et les faiblesses pour faire un constat actuel, et les facteurs externes en analysant (plus profondément) les opportunités et les menaces

¹¹¹ Universitaire américain (1916, 2005), qui, avec notamment H. Igor Ansoff et Alfred D. Chandler, est connu pour avoir introduit et popularisé la notion de stratégie d'entreprise.

¹¹² C'est ce qu'on appelle la stratégie au niveau de l'entreprise ou stratégie de groupe

¹¹³ En collaboration avec Leame, Christensen, et Guth

pour déterminer les facteurs de succès du marché. Cet outil permet de faire un diagnostic avant de s'engager dans une procédure stratégique qui vise le succès et le gain.

Dans les années 70 Igor Ansoff¹¹⁴ (le père du management stratégique)¹¹⁵ qui est connu comme le fondateur de la stratégie de l'entreprise, il a développé l'école de la planification et le management stratégique, ses travaux sur la gestion stratégique s'étendent sur plusieurs décennies et sa passation au contexte du management stratégique rend ces études plus souples. Il a insisté sur l'analyse de l'environnement, la veille stratégique et l'examen de l'information en détectant les signaux faibles (*weak signals*), cette expression désigne « *un fait à propos duquel seules des informations partielles sont disponibles alors qu'une réaction doit être entamée* ». (Ansoff 1990, p490), capter ces signaux permet à l'entreprise d'anticiper les 'surprises stratégiques' ou 'la discontinuation stratégique' (Castagnons, Humbert, 2004).

A la fin des années 70 Henry Mintzberg¹¹⁶ a instauré l'importance des structures organisationnelle (Tableau 4.2) et le rôle du manager au sein des établissements socio-économique, il a insisté sur le fait que le manager doit être formé à l'innovation et à l'esprit entrepreneurial.

Il a ainsi configuré les cinq structures de base des organisations en montrant leurs forces au profit de la stratégie adopté pour le développement.

Il a aussi signalé et encouragé la formation de la stratégie, à partir d'une approche analytique basé sur les expériences et la planification, tout comme Ansoff, et il a opposé la formulation mécanique basée sur l'intuition, « *Vouloir élaborer la stratégie sur la base d'une démarche mécanique ne peut aboutir qu'à des résultats médiocres.* » (Mintzberg).

¹¹⁴ Igor Ansoff (1918. 2002) est un professeur et consultant russo-américain en stratégie d'entreprise, fondateur de la planification d'entreprise. Ses travaux sur la gestion stratégique s'étendent sur plusieurs décennies.

¹¹⁵ (Lehmann, Leroy, Garrette, Dussauge, Durand, 2013)

¹¹⁶ Henry Mintzberg (1939) est un Ingénieur de formation en management Canadien, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique, etc. Il est titulaire de la chaire Cleghorn à la Faculté d'administration de l'Université McGill de Montréal, où il enseigne depuis 1968.

Tableau 4.2 : les configurations opérationnelles de H. Mintzberg
Source : (IAE Lille 2013)

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme décisionnelle	Adhocratie
<u>Élément clé de l'organisation</u>	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctionnel de support (avec le centre opérationnel dans le cas d'une adhocratie d'exploitation)
<u>Mode principal de coordination</u>	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
<u>Age et taille de l'organisation</u>	Organisation plutôt jeune et de petite taille	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Variables	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Organisation le plus souvent jeune ; taille variable
<u>Environnement</u>	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable	Complexe et dynamique
<u>Système technique</u>	Simple	Peu complexe	D'ordinaire peu complexe	Variable selon les divisions	Le plus souvent complexe

Dans les années 1980 la théorie du management par les ressources (*Resource based View Theory*) est apparue dans les recherches de la gestion stratégique des entreprises par Jay B. Berney¹¹⁷ et ses collaborateurs, cette théorie porte sur l'importance des ressources dans le maintien de l'avantage concurrentiel. Selon Berney il existe trois catégories des ressources :

- Capital physique
- Capital humain
- Capital organisationnel

Outre, seul les ressources VRIO (valeur, rareté, inimitabilité, organisation) peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel. (Leroy et al, 2013), cette théorie a été basée sur les études de Edith Penrose¹¹⁸ la première chercheuse en management et stratégie des entreprises qui a mis en

¹¹⁷ Expert américain en management stratégique (1954), connu pour sa contribution dans l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources

¹¹⁸ Economiste anglaise (1914,1996), réputée pour la publication de *the theory of growth of the firme*, l'une de premières femmes dans le domaine du management.

lumière l'importance des ressources dans la croissance des entreprises en évoquant (avec Barney) que le principal moteur de performances de l'entreprise est interne. La chose que Gary Hamel¹¹⁹ a constatée avec son co-écrivain C.K Prahalad¹²⁰ dans les entreprises Japonaises qui focalisent peu sur leurs concurrents et environnement, et considèrent que la performance de l'entreprise est interne.

Gary Hamel a donné naissance au concept 'intention stratégique' qui veut dire les intentions de l'entreprise et ce qu'elle vise à devenir sur le long terme. ((Leroy et al, 2013)

La stratégie a pris ensuite une signification plus large qu'en matière militaire, politique et économique puisqu'elle recouvre également la définition des buts et des objectifs dans les domaines de la sociologie, la santé, l'éducation, la psychologie, l'urbain... etc.

Synthèse

- Les stratégies militaires : le besoin de gagner la guerre produit une **stratégie**.
(Besoin de gagner + ressources = Stratégie)
- Les stratégies managers : le besoin de créer une **stratégie** pour développer.
(**Stratégie** + expériences précédentes = gagner)

4.1.1 Éléments de définitions :

Stratégie :

Le champ lexical du mot "stratégie" comprend un ensemble de termes et de concepts connexes qui sont liés à la planification, à la gestion et à la mise en œuvre de plans d'action pour atteindre des objectifs spécifiques. Quelques termes associés à son champ lexical : « Planification, objectif, vision, mission, analyse, tactique, plan d'action, flexibilité, innovation, concurrentiel, durabilité, évaluation

La stratégie est connue sous l'expression 'politique générale', elle s'est utilisée pour désigner des guides d'actions ou des normes de résolution, elle exprime des attitudes envers les différents acteurs d'un système¹²¹, mais sans projeter les changements à entreprendre au sein du système lui-même (Desreumaux et al 2006, P 2).

Pour Ansoff, la stratégie est : « *une règle pour prendre les décisions, déterminée par l'étendu produit/marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie* » (Desreumaux et al 2006, P 3), dans sa définition il insiste sur le point que, la stratégie est une

¹¹⁹ Le président-fondateur de Strategos (1954), cabinet international de conseil en management basé à Chicago.

¹²⁰ Physicien indien qui s'est spécialisé dans le management et l'économie.

¹²¹ Dans ce chapitre, nous utilisons le mot système pour faire référence à un ensemble des éléments de même fonction constituant un corps ou un groupe de doctrine, (entreprise, ville, groupe social, organisation...).

règle dont son objectif essentiel est la prise des décisions, selon les conditions et dispositions d'un système.

Learned, Christensen, Andrews et Guth¹²² définissent la stratégie comme étant « *l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts.* », la stratégie consiste selon eux à déterminer les objectifs, à adopter les moyens et les plans d'action nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Drucker Peter¹²³ souligne que la stratégie est avant tout une analyse pas seulement de la situation actuelle du système mais de tous les changements apportés à ce système, ainsi que son état et l'état dans lequel il devrait être, « *C'est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire, cela incluse l'inventaire que sont les ressources et de ce qu'elle devrait être.* ».

Pour Huble (1991) « *La stratégie englobe les leçons du passé et la projection vers l'avenir* » (Huble 1991, p.45), la stratégie est donc une formulation acquise par les expériences du passé et avoir des perspectives futures basées sur les leçons vécues.

Loin des définitions des managers et des stratèges, Edgar Morin l'a défini comme suit que « *La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain.* », cette définition du sociologue est convenable et adéquate avec les autres définitions et elle les englobe. Selon lui, la stratégie est la manière d'utiliser les informations, les intégrer au plan d'action du système pour faire face aux risques.

Il ne faut pas prendre la stratégie comme un ensemble des normes organisationnelles strictes, être née de l'art militaire ne veut pas dire qu'elle devrait être une méthode rigide, (Huble 1991, p 45). La stratégie est un ensemble de priorités qui se modifient et qui s'adaptent en fonction du système, de ses ressources, de ses contraintes et de ses visions.

Elle répond aux questions liées aux objectifs, qui se défont selon les orientations du système, selon l'état politique et économique dans lequel le système est inscrit, selon les dirigeants du système et leurs cultures...etc. S'adapter aux changements et aux modes qui entourent le système est la chose primordiale de la stratégie et de son principal défi.

Donc pour donner une définition, la stratégie est :

- Une ligne de conduite qui mène à un résultat souhaité

¹²² Quatre professeurs de la Harvard Business School, créateurs de modèle LCAG (initial de leurs noms), qui est
¹²³ Drucker Peter est le père du management théorique, (1909, 2005) il est un professeur et consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique.

- Une méthode conçue à partir d'analyses, (du système lui-même, des risques externes, et des besoins et des nécessités) pour avoir les données et les informations nécessaires d'un système.
- Une action de prendre les décisions et les faire intégrer avec une manière cohérente et logique au système objet de l'étude.
- Une formule adaptable aux aléas, aux évènements, aux imprévus, aux risques et aux incertitudes de l'environnement du système objet d'étude.

Stratégie et planification :

Entre la stratégie et la planification, il y avait une confusion qui persiste depuis longtemps, plusieurs revendications ont été soulevées, (qui vient en premier, qui englobe l'autre, qui nourrit l'autre, qu'est-ce qu'elles ont en commun...). Par définition la planification est « *Méthode rigoureuse, démarche intellectuelle et pratique qui permet de décrire la manière d'atteindre un but, de réaliser un projet* »¹²⁴, c'est une réflexion qui consiste à décrire des manières et des plans pour prendre des décisions dans le but de prévoir l'avenir, elle est donc inscrite dans une échelle de temps.

Pour Gibion (2015) « *la planification est un processus de réflexion collective et de négociation...elle permet une coordination collective en formalisant les actions, les échéances et les résultats attendus* » (Gibion 2015, p 127), elle est donc une formule d'élaboration des actions, basée sur la réflexion, et les différentes analyses liés au système.

Pour Fayol, la planification est associée à la prévoyance (Soulerot, 2008), et pour Mintzberg à la prise de décisions, « *Toute prise de décision devient planification, puisqu'une décision est essentiellement un engagement à agir, c'est-à-dire un engagement de faire quelque chose dans le futur* » (Mintzberg, 1981), ces deux procédés (prévoyance et prise de décision) sont inscrits dans le future, avec une production des plans pour anticiper les risques futurs liés au système objet de l'étude.

Même si l'objectif de la stratégie et celui de la planification s'inscrivent dans la même culture managériale ; avoir une vision future, anticiper et prévenir les risques pour effectuer les changements et atteindre les buts et les objectifs, leur champ d'action n'est pas le même.

La stratégie ne peut pas être limitée que dans la prévision et de la production des plans, comme nous avons déjà précisé, c'est l'action elle-même d'accomplir les réflexions et exécuter les analyses liées au système, donc la stratégie n'est pas la planification.

¹²⁴ Dictionnaire de management de projet, AFNOR 2010.

Si la planification consiste à réfléchir et à prévenir le future, la stratégie est l'application de ces réflexions, de ces plans et de ces préventions, donc la planification vient en première position (Figure 4.1), comme une méthode de réflexion, et la stratégie en deuxième lieu comme une méthode d'agir et d'actionner en exécutant les plans de la planification.

La planification a donc permis de formuler la stratégie, « *La planification est un processus formalisé de prise de décision stratégiques* » (Gibion 2015, p 125), en élaborant l'état futur du système et en précisant les dispositions de mise en œuvre de la stratégie, en prenant compte les changements de l'environnement interne et externe du système, donc **la planification est un outil de la stratégie.**

En outre, la différenciation des deux niveaux de la planification et de ce de la stratégie permet d'agir sur les deux échelles, si la planification connaîtra des contraintes à son niveau, dans la deuxième phase de la stratégie on peut intervenir et trouver des solutions, « *Une bonne stratégie consiste dans le dépassement des contraintes de la planification* » (Huble 1991, p 45).

La planification doit être donc adaptable à tous changements, toutes modifications, et à toutes applications stratégique « *la planification n'est valable que si elle n'est pas béton* » (Huble 1991, p 48).

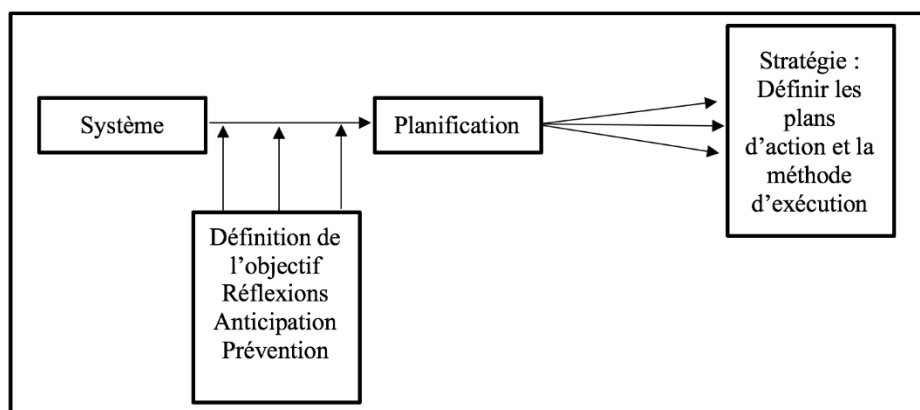


Figure 4.1 : Disposition (système, planification et stratégie)

Source : (L'Auteur)

Stratégie et Management :

« *Un management de la stratégie consiste à la synthèse de détails pratiques dans un projet global* » (Huble 2006, p 51), contrairement à la relation entre la stratégie et la planification, la relation entre le management et la stratégie est une relation de fonctionnement et de complémentarité, le management définit les repères et gère les décisions et les actions stratégiques, et la stratégie est une affiliation et une discipline du management, « *la stratégie s'est imposée comme l'une des disciplines les plus nobles du management* » (Atamer, Calori 2003, p9).

Si le management gère la stratégie, la stratégie aussi sert à guider les activités du management, cette relation entre les deux disciplines aussi renforcées par leurs vocations, est à la fois avantageuse pour la stratégie que pour le management. le management est l'art de gérer les activités, le travail et les ressources, Drucker le définit étant que : « *un organe polyvalent qui gère une entreprise et gère les managers et gère les travailleurs et le travail.* », et Taylor le définit comme : « *Le management est l'art de savoir ce que vous voulez faire et de voir ensuite ce qui le fait de la meilleure et la moins chère façon* », la management est une adaptation automatique aux changements du système et de son environnement externe, ainsi que la recherche des solutions et des réponses aux contraintes interne et externe du système.

En outre, la stratégie aussi est une réponse aux contraintes, sauf qu'elle agit sur une période de temps précise, alors que le management est une activité globale et permanente qui s'articule sur une mission, quel que soit sa position dans le temps.

Hormis que l'échelle de temps dans le management est une dimension sur lequel on se base pour accomplir le travail, aussi une mesure à prendre pour fixer les objectifs, la stratégie reste l'une des manettes qui assurent l'inscription des activités du management dans le temps, « *la stratégie axe clé du management, peut seule aider à définir le court, le long, ou le moyen terme, permettant de mesurer les risques ou les possibilités* » (Hubel 2006, p 11).

Dans l'activité de l'entreprise par exemple, 'la stratégie d'entreprise' est devenue 'management stratégique' un concept des années quatre-vingt, qui consiste à gérer les interactions entre stratégie, structure et décision, et qui s'est élaboré à partir des diagnostics stratégiques¹²⁵, les choix stratégiques¹²⁶, et les déploiements stratégiques¹²⁷, il s'effectue par un dirigeant du système dont l'objet, est de définir le processus de la construction de la stratégie en employant le management (Figure 4.2). (Giboin 2015, p 145, 155).

¹²⁵ Pour déterminer la position du système

¹²⁶ Pour sélectionner les options stratégiques

¹²⁷ Pour la mise en œuvre des stratégies retenues

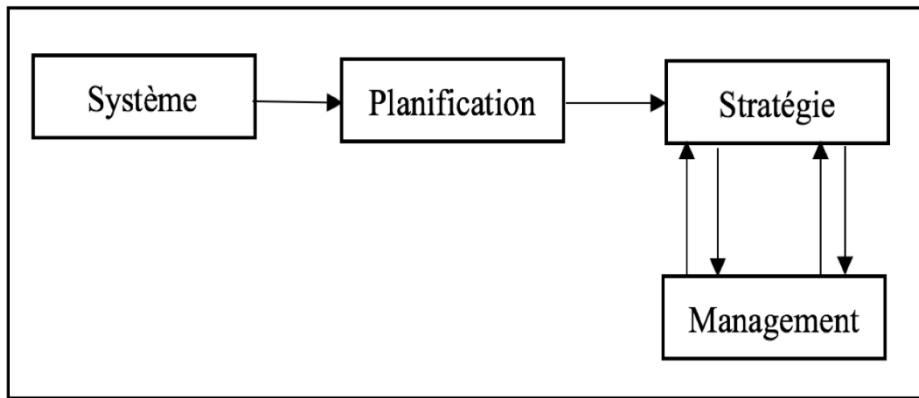


Figure 4.2 : Disposition (système, planification, stratégie et management)
Source : (L'auteur)

Stratégie, Management et Planification :

La synergie stratégie, management et planification est un processus cohérent, où les trois éléments ont des liens usuels ensemble. D'une part, nous avons une relation de complémentarité entre la stratégie et le management, et d'autre part une relation de relativité entre la stratégie et la planification, cette corrélation renvoie logiquement à dire, que la planification est aussi un axe de management étant donné qu'elle sert comme un outil de la stratégie, dont celle-ci est un axe et une discipline du management.

Il est connu que la planification fait partie des quatre grandes fonctions du management, (Planifier, organiser, diriger et contrôler) communément connu comme les POCD¹²⁸, ce groupe de fonctions qui décrit le processus de l'activité managériale, instauré par Fayol dans son livre 'Administration Industrielle et Générale' en 1916, et qui a défini les fonctions du management en cinq rôles : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Étant qu'une fonction du management, la planification est un outil fondamental dans l'activité managériale, elle est l'élément essentiel en termes de prévision des conditions futures, et des objectifs, en déterminant les intervalles du temps pour établir des plannings, servants à exécuter le travail convenablement, donc nous pouvons dire que le résultat de la planification par rapport au management est le planning lui-même, qu'est défini étant que « *un document qui sert à présenter les tâches et les activités à accomplir par rapport à une échelle de temps (les délais), Représentation (graphique ou non) faisant apparaître les dates des événements significatifs d'un projet ou d'une partie d'un projet* » (dictionnaire MP, 2010). Donc planifier est une étape et un rôle du management, où le manager est un planificateur qui manage et planifie pour arriver aux objectifs. « *Le manager planificateur doit adapter ses méthodes à la fois au style de*

¹²⁸ POLC: *planning, organizing, leading and controlling*, (les fonctions du management)

directions dans lequel il évolue et aux aléas inhérents à un travail dont la formulation est ambiguë, navigant entre la règle, l'improvisation éclairée et le bon sens » (Huble 1991, p49).

La relation donc entre la planification et le management et une relation à la fois de relativité (Figure 4.3) (la planification est une condition pour que le management fonctionnera), et aussi de complémentarité (les résultats de la planification sont usés pour le management et ses autres fonctions, tels que l'organisation et le contrôle qui aident à l'élaboration de la planification) .

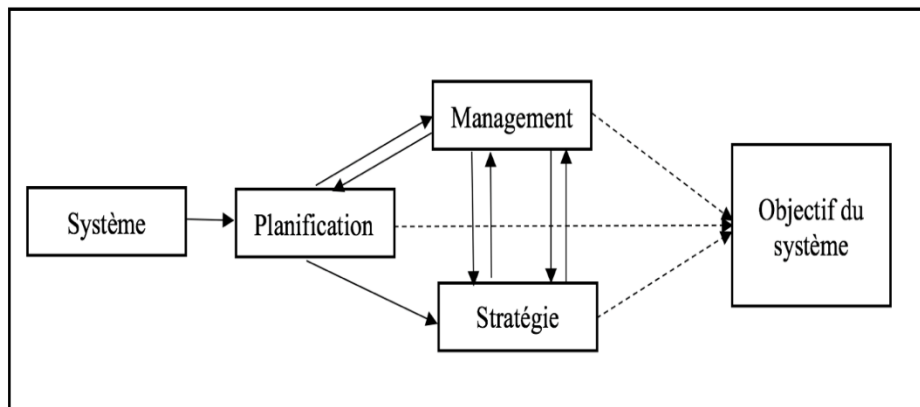


Figure 4.3 : Disposition de (planification, stratégie et management)
Par rapport au système et son objectif
Source : (L'auteur 2017)

4.1.2 Éléments et Outils de la stratégie :

Ce sont les facteurs qui constituent à la fois, les dimensions de la stratégie, ses éléments, et qui peuvent en servir comme des outils.

Commençant par les créateurs et les innovateurs de la stratégie :

- **Le stratège**, (le dirigeant dans la littérature de la stratégie de l'entreprise), c'est le pionné de l'élaboration de la stratégie, et qui représente souvent le sommet hiérarchique du système, il peut être (un chef du gouvernement, un wali, un chef d'une entreprise, un responsable, un chef de service...). Les critères du stratège n'étaient jamais un sujet de confusion, car il est toujours clair et évident que le stratège doit avoir le caractère et les fondements nécessaires pour : analyser les situations, prendre les décisions, gérer les contrôles etc...., des critères qui servent à fonder une stratégie et à la mener à la réussite.
- **Le système** : un ensemble des éléments de la même fonction constituant un corps ou un groupe de doctrine qui a une culture distincte et une orientation bien définie, (entreprise, ville, groupe social, organisation...).
- **L'environnement** : le cadre et le contexte où le système se trouve, s'alimente et s'évolue.
- **L'intention stratégique** : c'est l'intuition du stratège en premier lieu, ça concerne généralement la prise de décision stratégique, cette intention est basée sur la « *raison d'être* » de l'organisation (Atamer, Calori 2011, p10), (le système), elle définit le cadre de

fonctionnement et la culture de ce système, le stratège donc prend des décisions qui ne sont pas forcements rationnels, mais qui peuvent être influencer par sa subjectivité en fonction des objectifs de système. Par définition l'intention stratégique est « *L'intention stratégique est un collectif de tâches en instance caractérisé par un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un projet stratégique spécifique* » (Gourmat, 2011) donc l'intention stratégique se caractérise par un état d'éprit encadré par les critères des objectifs du système. L'intention stratégique est un facteur important dans l'élaboration de la stratégie « *Imagination, créativité et intuition, sont des ingrédients essentiels dans l'élaboration de la stratégie...* » (Atamer, Calori 2011, p 367).

- **La veille stratégique :**

C'est la collection des informations liées au système, et de son environnement, c'est une opération permanente dans un système donné qui consiste à fournir les données nécessaires et mettre à jour la stratégie, par définition : « *Collecte d'informations permanente sur les avancées et les orientations stratégiques* » (Glossaire e-marketing)

- **La décision stratégique :**

Dans la littérature de la stratégie de l'entreprise, la décision est « *le moteur principal de la politique de l'entreprise* » (Giboin 2015, p 124), nous avons vu que la stratégie durant longtemps a été connu comme politique générale des entreprises et des organisations, donc elle est l'âme de la stratégie. Une décision mène d'habitude à une action, car elle est l'adaptation et l'application des plans d'analyses et des diagnostics, sous forme des actes et des résolutions à exécuter en se référant à des normes du domaine étudié.

- **L'action stratégique :**

C'est la mise en pratiques des décisions stratégiques prises par le stratège, cela ne veut pas dire que c'est le stratège seul peut la faire mais il doit participer à son exécution (Huble 1991, p51). Elle est caractérisée par son irréversibilité, son intensité, son caractère innovant. (Bensebaa, 2000), et elle est inscrite dans le temps.

L'action stratégique doit mettre en œuvre la redéfinition des objectifs en fonction des résultats dans les différentes phases de la stratégie. (Huble 1991, p 46). L'action stratégique est la résolution des problèmes de système, sa mise en œuvre étudiée force les avantages pour atteindre les objectifs.

- **Les tactiques stratégiques :** un terme typiquement stratégique vient du vocabulaire militaire, cet élément représente essentiellement un ensemble de choix qui intervient pour chaque action envisagée. Les tactiques examinent les actions et leurs conséquences pour en choisir la manière la plus objective et la plus adéquates. (Huble 199, p 46). Les tactiques stratégiques permettent aussi de choisir les alternatives.

- **La capacité stratégique :** ce sont les ressources, les expériences et les compétences du système, elle représente les atouts et les avantages que la stratégie utilise pour atteindre son

objectifs, « *la capacité stratégique regroupe les ressources uniques et les compétences fondamentales* » (Giboin 2015, p 42).

- **Les plans stratégiques** : ce sont des visions et des scénarios stratégiques qui définissent la politique et l'état du système sur une durée donnée (à terme), le mot terme désigne une date et un délai limité (Larousse en ligne)¹²⁹, donc un intervalle de temps limité et associé à des horizons dans les visions stratégiques du système.

La durée de ces termes est définie par les stratèges qui connaissent bien l'organisation de leur système, ainsi qu'ils ont les objectifs bien définis. « *Chaque source d'information définit ces termes en un nombre d'années plutôt variable. Aucune autorité, s'il en existe, n'a défini ces termes* » (Dupriez¹³⁰, 2016)

- **Le plan « long terme »** : concerne une vision d'ensemble du système, il n'est pas détaillé ce plan, il s'articule sur les grandes orientations (Huble 1991, p 47), sa durée variée selon l'activité, la culture et l'orientation du système, généralement elle est de 5 ans et plus.
- **Le plan « moyen terme »** : un plan plus précis que le plan long terme, il est plus détaillé aussi (Huble 1991, p 46), il vise généralement l'organisation hiérarchique du système et les dispositions méthodologiques à adopter dans les 3 à 5 ans années qui arrivent.
- **Le plan « court terme »** : il se concentre généralement sur les questions financières (par exemple dans les entreprises), dans des durés proches (Huble 1991, p 46), et qui varie entre 0 et 3ans.

A chaque fois quand le plan stratégique est grand et élargé il aura un aspect plus global, et à chaque fois il est restreint et rétréci il est de plus en plus précis.

4.3 Formulation du plan de la stratégie :

Dans la stratégie de l'entreprise, la justification de la stratégie donne une place essentielle à la création de la valeur (Atamer, Calori 2011, p11), la valeur est définie étant que « *Perception d'un produit ou d'un service par un individu ou une organisation. La valeur est un caractère mesurable du bien ou du service* » (Glossaire e-marketing), cette même valeur est la raison de faire et d'élaborer la stratégie. La définition de la valeur varie selon le système, selon son activité principale, sa culture et son orientation ; dans les finances elle désigne les objectifs financiers des organisations à caractère économique et commercial. Giboin (2015, p8) souligne que l'objectif la création de la stratégie par ces organisations est l'obtention des avantages

¹²⁹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/terme/77395>

¹³⁰ Planificateur financier et membre de l'Association des MBA du Québec. Auteur de deux ouvrages, *Le classement des documents personnels* (2002) et *Savoir choisir son conseiller financier* (2010), il s'exprime régulièrement sur les enjeux de la profession dans son blogue sur *Conseiller.ca*.

concurrentiels¹³¹ en créant de façon durable de la valeur pour les clients, donc « *la création de la valeur est être valorisable par les clients* » (Giboin 2015, p 43).

En général, et pour un système donné, la création de la valeur est « *la Relation entre la contribution de la fonction et la satisfaction du besoin* » (dictionnaire de management, 2010), elle désigne les réponses sur le besoin, l'atteinte des objectifs et la création de la satisfaction sur tous les niveaux de l'engagement de ce système, ainsi que pour toutes les parties prenantes. Pour créer une stratégie, le stratège doit avoir les informations et les analyses nécessaires à la création de la stratégie de son système, la définition du système et de son objectif paru essentiel avant toutes analyses, décision ou action. La réponse sur les problèmes stratégique aussi est fait partie de la démarche du stratège, la formulation de la stratégie s'inscrit dans le processus définit par Boudès (2004) :

- la résolution des problèmes stratégiques
- l'identification
- la formulation

Ce processus résume un peu le processus stratégique qui joue sur les trois étapes citées.

4.3.1 Processus stratégique :

La formulation de stratégie était toujours un processus de compréhension et d'évaluation du contexte organisationnel et environnemental dans lequel elle se produit, plutôt que d'adopter la position des théoriciens (Pettigrew, 1977), elle ne nécessite pas d'en revenir sur des plans déjà élaborés, la compréhension de son objectif et de sa logique approuve son élaboration par rapport aux données qu'elle doit les aborder dans un cadre managérial.

L'analyse préalable est le point important du départ de toutes stratégies, l'environnement, et toutes les informations liées aux systèmes sont les variables sélectionnées en fonction de leur utilité dans les recherches et la littérature de l'élaboration de la stratégie (Miller, Friesen 1978), les différentes analyses mènent à établir des diagnostics nécessaires de la situation courante ainsi que la situation passée et future, citons :

Les études de ressources, l'étude de secteur dans lequel le système y appartient, les études des couts, les études des contraintes légales etc... (Huble 1991, p 47). A leurs tours ces analyses servent à prendre les décisions nécessaires en se référant et en se basant sur les normes, les lois et les réglemens appropriés.

¹³¹ Théorisé par Michael Porter en 1985 dans un livre éponyme, l'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage.

Le processus stratégique n'est pas un plan établi qui définit les directives pour avoir une stratégie, c'est plutôt tout un processus commun entre les stratèges et les différentes parties prenantes qui s'engagent à la construction d'un projet de démarche stratégique (Atamer, Calori 2011, p30). Cette démarche donc commence par une analyse qui nécessite la réponse sur les questions QQQQCCP¹³² 'Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?', ils aident à identifier les différentes questions liées au système et à son objectif, ainsi à avoir les informations nécessaires pour le diagnostic stratégique.

- **Management stratégique :**

Le management stratégique se définit comme « *processus de construction de la stratégie à chacun de ses stades : de son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre* » (Giboin 2015, p155), il est donc impliqué dans le processus stratégique dès le début, et contrairement à la stratégie.

Le management stratégique implique tous les acteurs liés au système et à son environnement, il consiste à gérer le système avec tous ses composants et l'environnement externe en prévenant les risques, dans une démarche stratégique logique.

Les différences interactions approuvés durant l'élaboration de la stratégie ainsi que son intégration et adaptation au système, sont gérés par le management stratégique « *le management stratégique consiste à gérer les interactions entre stratégie, structure, décision...* » (Giboin 2015, p 152), il est donc le processus stratégique lui-même géré par les principes managériaux. Le processus de la formulation de la stratégie comprend donc deux étapes importantes, le diagnostic stratégique en premier lieu, et la prise des décisions nécessaires et de leur application en second lieu, le tout géré avec un management stratégique adéquat.

- **Diagnostic stratégique**

Un diagnostic est un processus qui analyse, évalue et trouve la solution, « *Le diagnostic est la définition du problème et le fondement de toutes résolutions de ce problème* » (Atamer, Calori 2011, p 42), (ici il veut dire par problème 'question' et non pas un sens défavorable ou négatif). C'est une introduction de la définition des problèmes et au même temps une conclusion de tout enchainement de décomposition, exploration et évaluation du système, « *Le diagnostic est une conclusion d'un processus d'évaluation des forces et des faiblesses d'une situation, d'un marché, d'une marque... Plus l'analyse à son origine repose sur des critères et des objectifs*

¹³² Five W's (« cinq W », pour « Who, What, Where, When, Why ? », ou « who did what, where and when, and why » c'est-à-dire : « qui a fait quoi, où, quand et pourquoi ? » découvert par Edward Deming en 1945 (ingénieur, statisticien en consultant en management américain (1990, 1993)).

précis et plus il est détaillé, plus il peut permettre de guider l'analyste dans ses choix et ses décisions. » (Glossaire e-marketing : diagnostic)¹³³.

Le diagnostic donc comprend l'analyse, elle est son outil principal dans l'évaluation, le constat et le jugement. L'analyse consiste à observer, comprendre et interpréter les phénomènes liés au système, à travers une décomposition en éléments essentiels (Glossaire e-marketing : diagnostic)¹³⁴. Elle s'inscrit dans une démarche 'prospective' (Desreumaux et al 2006, p 9), elle anticipe les questions stratégiques à travers une analyse interne du système et une autre externe de l'environnement dans lequel il se trouve le système et il s'actionne.

L'analyse interne consiste à déterminer les forces et les faiblesses du système, elle s'effectue avec le modèle SWOT par exemple, cette analyse interne aidera par la suite à prendre les décisions stratégiques internes du système. Hormis que l'analyse externe comporte les opportunités et les menaces liés à l'environnement et qui auront un impact sur le système et sur son fonctionnement. Ces analyses externes aideront d'une part, de saisir les opportunités et à éviter les risques en contrôlant aussi l'évolution de l'environnement et de son changement, et d'autre part à définir les orientations futures du système en s'appuyant sur la capacité stratégique de celui-ci. (Gibion 2015, p 18, 19). (L'école de la conception)¹³⁵.

L'aboutissant de l'analyse est de :

- Comprendre le système et son identité (sa position, sa capacité stratégique, son orientation, ses forces et ces faiblesses, ses liens avec son environnement ...)
- Identifier la segmentation stratégique¹³⁶ des activités et de mode de fonctionnement du système (l'ensemble des activités, les acteurs correspondants, les normes et les lois dans lequel il est inscrit, la hiérarchisation organisationnelle...)
- Comprendre l'environnement externe, ses aspects, ses orientations et ses facteurs de changements, les risques liés...

La deuxième phase du diagnostic stratégique après l'analyse est la planification. Si l'analyse consiste à la collecte des données, à l'évaluation, au jugement et au classement des informations selon leurs utilités et leurs groupes d'activités, la planification inscrit ses données dans le temps,

¹³³ <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Diagnostic-241273.htm>

¹³⁴ <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Diagnostic-241273.htm>

¹³⁵ L'élaboration de la stratégie comme processus de conception : Les origines de l'école de la conception remontent aux deux livres suivants : leadership in administration, [Philip Selznick, 1957, Berkeley] et Stratégies et structures de l'entreprise, [Alfred D.Chandler, 1962]. Mais son véritable élan est dû à la business School de Harvard. E.P.Learned, C.R.Christensen, K.R.Andrews et W.D.Guth qui suggèrent que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes. (perroton, 2008).

¹³⁶ (Atamer, Calori 2011, p 36)

les échelonnées dans des plans stratégiques, et en affectant les ressources nécessaires, en respectant les normes et les lois, pour pouvoir par la suite prendre des décisions et appliquer ces plans.

Étant donné que la planification « *est le squelette de la stratégie* » (Huble 1991, p48), et l'un de ses outils, elle est l'une des phases importantes du processus managérial stratégique pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs dans un système donné. Selon l'analyse du système et de son environnement, la planification se formera.

Comme nous avons déjà vu, la planification est une fonction de management elle consiste à élaborer des plannings, des plans et des documents pour aider à visionner les objectifs et les atteindre, en fonction de temps, des ressources et de l'analyse de l'environnement dans lequel le système se fonctionne.

La planification fait partie du diagnostic stratégique, elle transforme les analyses à des documents, et des plans tangibles.

Exemples : nous donnons quelques exemples de planifications établies dans différents domaines, en accentuant sur le type de l'analyse et les résultats :

- La planification de projet : elle consiste à décomposer le projet en tâches et lots, à visualiser les tâches de projet et leur positionnement dans le temps. Elle donne une vue d'ensemble de la durée du projet, et arbitre pour respecter les délais, « *le chef de projet et son équipe construisent la planification en collaboration avec les responsables de lots, à partir du scénario et de la définition détaillée des lots de travaux, cette planification est ensuite leur outil de base de pilotage de leurs activités.* » (Des Lauriers 2016, p 77,78).
- La planification des ressources humaines : elle fait partie de la planification de la production, celle-ci elle découle sur deux courant, la planification des ressources matérielles (RM) et la planification des ressources humaines (RH), (Baptist et al, 2005, p ix). La planification des RH est un processus d'alignement des RH aux besoins de l'organisation, elle attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l'organisation, elle se focalise surtout sur la stratégie externe en laissant de côté les aspects internes de l'organisation. (Bayad et al. 2004).
- La planification urbaine : c'est l'élaboration des documents et des plans d'urbanisme qui visent les lignes directrices de l'organisation spatiale et physique du territoire.

En outre, avoir une planification pour système aide le stratège à intervenir pour formuler sa stratégie, car elle sert à visionner et à détecter les solutions stratégiques. Tout comme la stratégie, la planification ce n'est pas un plan théorique à suivre, elle anticipe, décompose, questionne, et répondre selon les données d'un système dans une période donnée, elle doit être souple adaptable pour qu'elle soit optimale, « *la planification n'est valable si elle n'est pas*

béton » (Huble 1991, p48), la qualité de souplesse et de flexibilité de la planification permet d'appliquer ses résultats quel que soit les circonstances et la situation dans laquelle le système parcourt. Huble (1991, p 49) rajoute que, si l'environnement est mouvant la planification prend une forme modulable, et s'il est stable elle sera plutôt concentrée.

Pour son élaboration (Figure 4.4), la phase du diagnostic est donc basée sur les différentes informations liées au système, à l'environnement, et aux normes qui encadre la planification résultante pour faire un diagnostic adéquat. Pour Atamer et Calori (2011, p 36), le diagnostic représente les deux tiers du travail (processus stratégique), il est fondé sur un mode de réflexion rationnel et analytique.

Pour (Boulocher et al, 2006) ils précisent que : « *Le diagnostic consiste en une présentation synthétique et opérationnelle des données* », il peut se présenter comme : tableaux récapitulatifs, grilles, matrices d'analyse etc...

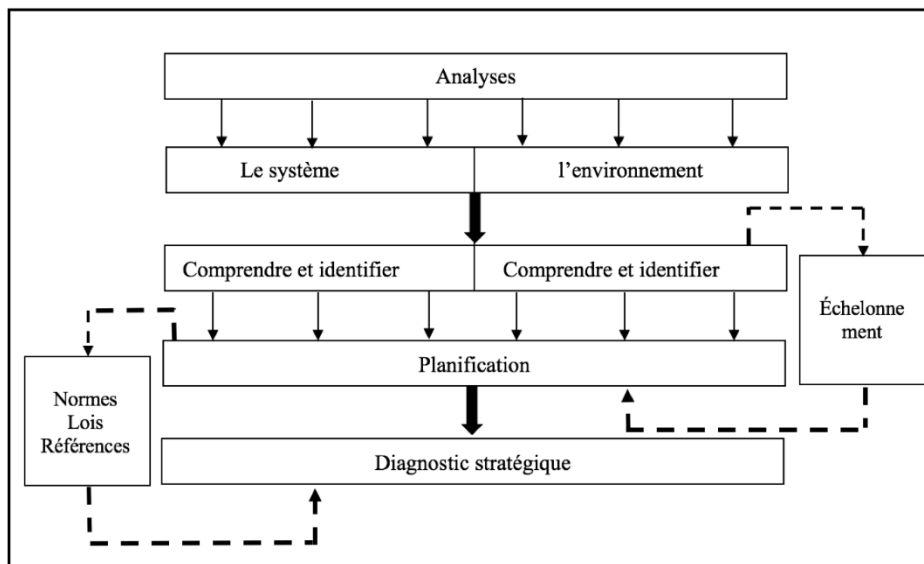


Figure 4.4 : Processus du diagnostic stratégique
 Source : (L'auteur 2017)

- **La mise en œuvre de la stratégie :**

La mise en œuvre de la stratégie est la deuxième étape du processus stratégique et de la formulation de la stratégie, elle commence là où la planification a pris fin et où le diagnostic a donné son bilan. Après avoir toutes les données du système, la mise en œuvre de la stratégie consiste à prendre les bonnes décisions et à les appliquer.

-La prise de décision : Née généralement de l'évaluation des solutions stratégiques, qui sont prises sur la base de l'objectif principal recherché par le système, ainsi que le bilan du diagnostic stratégique. La prise des décisions stratégiques est la recherche des solutions des problèmes distingués dans le bilan du diagnostic stratégique, elle doit être logique dans la mesure où elle

devra tenir compte et répondra en même temps sur les différentes nécessités du système et de ses composants, ainsi qu'aux exigences de l'environnement externe sans oublier qu'elle doit être encadrer par les normes appropriées, et les lois convenantes, aussi elle doit prendre en considération les points suivants :

- Les contraintes imprévues
- Les données sur l'environnement (menaces et opportunité)
- Les ressources (la capacité stratégique)
- La culture exigée du système (coutumes, orientations, références...)

La prise de décision stratégique définit le chemin à entreprendre pour répondre et atteindre l'objectif, selon l'économiste Herbert Simon¹³⁷ la prise de décision commence par une perception de la nécessité d'une décision, ensuite une analyse des choix possibles, puis la sélection des possibilités évaluées et la mise en œuvre. Ce processus engage l'intention stratégique, l'intuition et le jugement du stratège, qui doit encadrer sa prise de décision par l'orientation du système et de son objectif, « *La décision stratégique met en jeu des rationalités multiples* » (Desreumaux et al, 2006, p10), la rationalité est l'un des enjeux principaux dans la prise de décision (Simon et al. 1987), elle met en cause l'aspect logique que la décision, ainsi que l'intuition stratégique du stratège et de toute parties prenantes vu qu'elles sont prises dans l'incertitude.

Selon Mostefaoui (2013), le processus de la prise de décision consiste à :

- Choisir les plans à adopter
- Formulations des étapes élémentaires dans la réalisation des plans stratégique
- Définir plus précisément le contenu des plans stratégique
- Précision des horizons (court, moyen, et long terme)
- Clarification des rôles des acteurs

Ce processus paru logique, vu son enchainement, il appartient au '*the planning mode*' : la façon de planification formelle élaboré par (Mintzebg, 1937) qui souligne que la prise de décision exige la rationalité pour atteindre des objectifs précis en termes quantitatifs, c'est-à-dire que le stratège doit utiliser ses techniques scientifiques pour élaborer des plans stratégiques.

En outre, la prise de décision est un choix à prendre entre plusieurs choix stratégiques, qui survenus tout au long du processus stratégique, c'est une détermination des orientations stratégique (Giboin 2015, p154).

¹³⁷ Économiste et sociologue américain (1916, 2001) ayant reçu le « prix Nobel » d'économie en 1978.

-L'action stratégique : les décisions sont relatives à des actions, elles sont prises pour agir et pour appliquer les directives nécessaires, pour atteindre les objectifs et répondre sur les besoins du système. La prise de décision stratégique définit les futures actions et leurs donne une signification ainsi qu'elle facilite leur application à travers les tactiques stratégiques.

L'action stratégique fait appel à un changement stratégique au sein du système (Atamer et Calori 2011, p 462), le changement est une forme de réponse sur les problèmes stratégiques distingués durant tout le processus stratégique, elle consiste à changer et à modifier les pratiques et les pensées stratégiques anciennes pour résoudre les incohérences et les perturbations qui déstabilisent le système et affaiblit son rendement. La conduite de ce changement engendre l'élaboration des plans d'action.

L'élaboration de plan d'action traduit les visions des stratèges, en termes d'actions à mener par les acteurs qui agissent et qui exécutent. (Atamer et Calori 2011, p 463), pour la mise en œuvre de la stratégie.

Le changement et la mise en œuvre de la stratégie englobe toutes les activités et tous les groupes d'un système, dans la stratégie de l'entreprise par exemple, la DAS ou *Business unit* (domaine d'activité stratégique) est l'ensemble des activités de l'entreprise (les ressources, les actionnaires, les services juridique...), il définit le domaine d'activité qui est l'unité élémentaire de la formulation de la stratégie (Atamer et Calori 2011, p 19). L'action stratégique prend compte de tous les groupes constituant le système pour agir d'une façon globale et efficace.

Du diagnostic stratégique à l'action stratégique, le processus stratégique exploite toutes les informations liées à toutes les dimensions, de la stratégie qu'au processus stratégique lui-même. L'objectif principale de la formulation et la création d'une stratégie dans et pour un système est de changer les circonstances qui font retarder le développement, qui défont le système, et ce n'est dans aucun cas l'adaptation avec ces circonstances (Figure 4.5).

- **Plan de la stratégie**

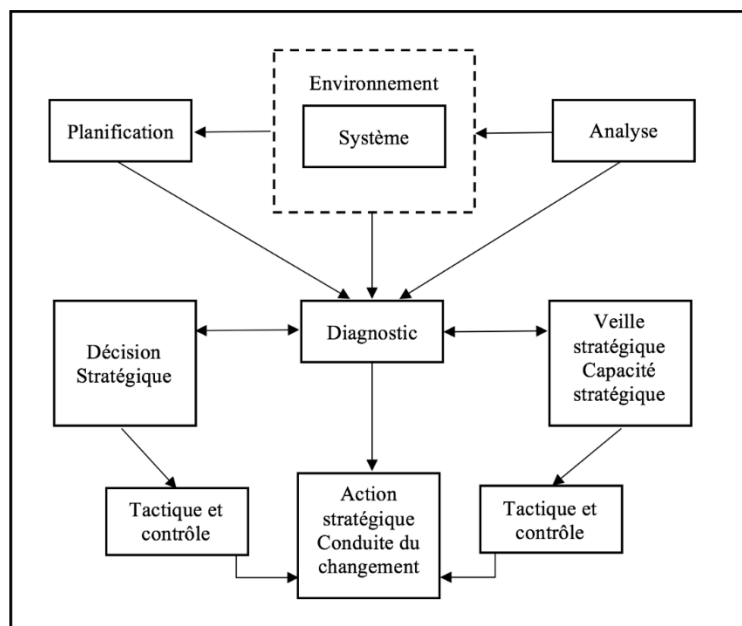


Figure 4.5 : formulation de la stratégie
Source : (L'auteur)

4.4 Types de stratégies :

La formulation de la stratégie fait appel à plusieurs dimensions, elle se pose autant qu'un enchaînement suivant une logique propre au système et à sa culture ainsi qu'au stratège et son intuition stratégique. Selon l'objectif de la formulation de la stratégie, le processus prend place et s'établit, en prenant considération des différentes dimensions et des distincts enjeux.

Le choix de type d'une stratégie suit l'objectif, il se forme souvent selon les mesures des changements dans la formulation de la stratégie et de ces données, qui se présentent dans une série chronologique, aussi à partir d'une analyse empirique des variables de décision managériales. (Galbraith, Schendel 1983).

Le type de stratégie peut s'avérer comme un choix dans le début du processus stratégique, une doctrine à suivre pour arriver à l'objectif, où il peut émerger lors de la formulation de la stratégie, à travers le processus logique de la formulation.

Les chercheurs ont étudié la typologie de la stratégie selon leur besoin de recherche, et les finalités de leur objectifs scientifiques, (commerciaux, entrepreneuriaux, industriels...).

La typologie la plus répondu est celle proposé par Henry Mintzberg, qui se compose par deux types (Figure 4.6) :

- Stratégie délibérée
- Stratégie émergente

-La stratégie délibérée est un processus rationnel et volontaire d'élaboration d'une stratégie, c'est un résultat de la planification et du diagnostic stratégique (Giboin 2015, p164, 165), elle est formulée et voulue par le stratège qui prend en considération toutes les exigences nécessaires pour arriver au but.

-La stratégie émergente est un résultat au fur et à mesure de l'application de la stratégie délibérée, elle se décide au jour le jour selon les informations, les imprévisions et par l'environnement et son changement ainsi que le changement au sein du système.

Ces deux types sont complémentaire (Giboin 2015, p165), et elles sont conditionnées l'une par l'autre, dans la mesure où quand la stratégie délibérée ne répond plus sur le problème stratégique, la stratégie émergente vient pour modifier la situation en utilisant les données de la stratégie délibérée et les adapte aux nouvelles contraintes stratégiques.

La stratégie délibérée et la stratégie émergente constitue la stratégie réalisée (Mintzberg, Waters 1985), cette dernière (réalisée) est le résultat des modifications apportées par la stratégie émergente à la stratégie délibérée, et qui font naître une stratégie réalisée qui se progresse avec le temps et avec l'application du processus stratégique en prenant en considération les méthodes et l'expérience.

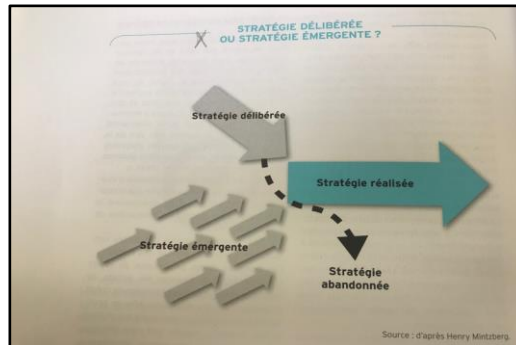


Figure 4.6 : Types de stratégie

Source : (Giboin 2015, p164)

4.5 Stratégie urbaine : Définitions et caractérisations :

Pour définir une 'stratégie urbaine', nous optons au début, pour la définition des deux mots : 'stratégie' et 'urbaine'.

Le concept 'stratégie' tel que défini dans les titres précédents du chapitre 5, est la politique et la ligne de conduite pour prendre des décisions et exécuter des actions en faveur d'un système, dans le but de son développement.

Quant à 'urbaine' et selon le CNRTL¹³⁸, c'est ce qui est relatif à la ville et lui appartient, et qui fait preuve d'urbanité. 'Urbaine' est un adjectif qui s'adjoint à des éléments (des noms) pour qualifier leur urbanité, et qui tend à approuver les rapports entre ces éléments liés à la ville et l'urbanité.

Une stratégie urbaine est donc, la politique de prendre des décisions stratégiques pour un territoire, en exécutant des actions, dont le but est la construction et le développement des villes. Comme nous l'avons vu dans les titres précédents pour 'la stratégie', la stratégie urbaine aussi ne peut pas être un plan adaptable à tous les cas et à toutes les situations, elle n'est pas un dispositif à appliquer pour toutes les villes du monde, car ce qui est évident pour une ville ne l'est pas forcément pour les autres, donc en premier lieu, sa définition dépend de la ville en question.

Dans cette vision, la stratégie urbaine appliquée pour la ville de Paris, par exemple, ne peut pas être appliquée pour la ville de Palerme. En effet, les citoyens de ces deux villes sont tellement différents en termes d'urbanité et d'exigences sociales que l'application du même plan stratégique engendra **une défaillance sociale**, car la stratégie urbaine ne se résume pas que dans le phénomène urbain, elle est plus vaste et divergente, elle a plusieurs formes et intervient sur tous les niveaux de la ville.

D'ailleurs, une stratégie urbaine est un processus qui évolue au fil du temps, elle progresse, se modifie, se développe et s'améliore tout comme la ville.

Au fil des siècles, la ville était un sujet de modification, de remodelage, de progression, et de réorganisation ; des villes les plus anciennes au monde Jéricho, Damas ou Byblos, aux villes d'Antiquité ; romaines, grecques et égyptiennes, en passant par les villes du moyen âge, de renaissance..., et en arrivant aux villes de l'ère industriel; Londres, Paris, Vienne..., la conception et la représentation de la ville a changé, et s'est poursuivi avec la ville contemporaine, et s'insiste avec les villes nouvelles et les villes intelligentes . L'origine et l'histoire de la ville créèrent la différence entre elles et distinguèrent les unes des autres, et durant le XXème siècle

¹³⁸ Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales- Français : cnrtl.fr

c'était l'industrialisation qui a été l'origine de la création des spécificités entre les villes, comme l'a expliqué Henri Lefebvre¹³⁹ dans son ouvrage « le droit à la ville »¹⁴⁰.

Les villes se distinguent par leur développement et le processus de leur construction (Durand, 1968), et aujourd'hui par la technologie, la connexion, et l'intelligence artificielle.

La définition d'une stratégie urbaine dépend donc de la ville et de ses critères ainsi que de ses composantes, de l'ère dans laquelle la ville existe, et de ses objectifs retracés.

Savitch et Kantor (2003), définissent la stratégie urbaine comme une '*politique de développement*' de villes, leurs études sur 30 villes d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord sur une période de 30 ans leur a permis d'effectuer des études de cas détaillées sur les stratégies urbaines (Savitch, Kantor 2003),

Une '*politique de développement*' exige une bonne cadence des éléments, et un certain nombre de paramètres qui doivent fusionner dans le processus de développement pour la ville. D'une part, la stratégie urbaine définit le processus et la genèse de la construction de la ville, et d'autre part elle doit répondre simultanément aux différents besoins, manques, et nécessités de l'urbanité et du développement.

Dans sa recherche sur les stratégies urbaines de la ville de New-York, Smith (2002), a évoqué des séries de faits qui décrivent et retracent la stratégie urbaine. Selon lui le fait économique, le fait social et le fait politique sont les relais de la stratégie urbaine (Smith, 2002).

Dans son interview avec Le moniteur¹⁴¹, Jean-Yves Chapuis¹⁴² précise que la fabrication de la ville ne résume pas et ne dépend pas que des formes urbaines, c'est plutôt un mode de mutation de la ville qui engage plusieurs facteurs agissants ensemble pour analyser et promouvoir la stratégie urbaine de la ville. **Les sciences sociales** sont peu présentées dans les profils des cadres dans le domaine de l'urbanisme, « *Les agences d'urbanisme ont peu de ces profils si bien que la connaissance des couches sociales et groupes sociaux ainsi que les revenus sont peu connus.* » alors que la connaissance des modes de vies des citoyens et leur évolution est primordiale pour fabriquer la ville.

Cette même dimension sociale a été développée par Lefebvre (1967), qui a indiqué que la stratégie urbaine fondée sur la science de la ville¹⁴³ a besoin d'un support social pour qu'elle devienne agissante en répondant sur les différents besoins sociaux (sécurité, ouverture,

¹³⁹ Sociologue, Géographe et philosophe français (1901, 1991). Auteur de 68 livres, traduit dans le monde entier.

¹⁴⁰ Ouvrage d'Henri Lefebvre publié en 1968,

¹⁴¹ En 15/07/2010 « su projet urbain à la stratégie urbaine » propos recueillis par Didier Gouray.

¹⁴² Consultant en stratégie urbaine et enseignant à l'École nationale supérieure d'architecture Val-de-Seine en France. Auteur de "Profession urbaniste" aux Éditions de l'Aube.

¹⁴³ Selon Lefebvre, cette science prend la ville pour objet. Cette science emprunte ses méthodes, démarches et concepts aux sciences parcellaires.

certitude, aventure, travail, jeu, isolement, rencontre, échanges...). La stratégie urbaine offre une plate-forme permettant d'envisager une vision d'ensemble qui représente un avenir commun unissant les personnes au-delà des différences et des conflits actuels (Kornberger, 2012).

Outre la dimension sociale, les dimensions **économiques, politiques, culturelles**, définissent aussi les formes et la structure de la ville (Lefebvre, 1967), ainsi que les exigences **environnementales, techniques et technologiques**.

Les dimensions (sociale, économique, politique, technique, culturelle, environnementale et technologique) sont les enjeux de la stratégie urbaine de la ville ; les stratèges doivent les prendre en considération lors du retraçage de la stratégie de la ville car elles créent des relations entre les différents domaines et fonctions (transport, environnement, économie, culture, etc.) et intègre des horizons temporels (court, moyen et long terme). En d'autres termes, la stratégie revendique la capacité de différencier les apports et les résultats dans un environnement où tout est susceptible de se répercuter sur tout le reste.

Toubin et al (2012) définissent la ville comme « *La ville est bien considérée comme un système au sens où des composants (habitats, activités, infrastructures, populations, gouvernance) interagissent pour constituer le fait urbain* » (Toubin et al, 2012)

La ville n'est pas seulement un groupe urbain caractérisé par sa taille et son étendue, où par le nombre de ses éléments, la ville est tout un organe où ses composantes fonctionnent et fusionnent ensemble, pour qu'elle soit fonctionnelle.

L'élaboration d'une stratégie urbaine efficace nécessite, donc, une approche systémique qui considère la ville comme un système complexe composé d'interactions dynamiques entre différentes dimensions. En adoptant cette perspective, les stratèges urbains reconnaissent que les décisions prises dans un domaine peuvent avoir des répercussions sur l'ensemble du système urbain, et donc sur la qualité de vie des habitants et la durabilité de la ville dans son ensemble. Dans cette optique, chaque dimension - sociale, économique, politique, technique, culturelle, environnementale et technologique - est considérée comme un élément interconnecté d'un système plus vaste. Par exemple, les politiques de logement peuvent avoir un impact sur la cohésion sociale, l'activité économique et l'utilisation des ressources naturelles. De même, les initiatives visant à promouvoir l'innovation technologique peuvent influencer la compétitivité économique, la qualité de l'environnement et les interactions sociales au sein de la ville.

L'approche systémique encourage également la prise en compte des interdépendances temporelles, en reconnaissant que les actions entreprises aujourd'hui auront des implications à long terme pour le développement urbain. Par conséquent, les stratégies urbaines doivent

intégrer des horizons temporels variés, en planifiant à la fois pour le court terme, le moyen terme et le long terme.

En adoptant une perspective systémique, les stratégies urbaines sont mieux équipées pour identifier les boucles de rétroaction, les seuils critiques et les points de basculement qui peuvent influencer la résilience et la durabilité urbaines. Cela leur permet de concevoir des stratégies plus robustes et adaptatives, capables de faire face à l'incertitude et aux changements imprévus qui caractérisent souvent les environnements urbains.

En conclusion, l'approche systémique de la stratégie urbaine reconnaît la complexité et l'interconnexion des différents aspects de la vie urbaine, et vise à élaborer des stratégies intégrées et durables qui favorisent le bien-être des habitants et la prospérité de la ville dans son ensemble.

4.6 Élaboration d'un plan de stratégie urbaine à partir du plan de stratégie managériale :

Nous avons formulé un plan de la stratégie à partir du management et de ses principes, et nous avons une définition claire de la stratégie urbaine, à ce stade nous allons formuler un plan de la stratégie urbaine à partir de la stratégie managériale, dont le but est d'optimiser la caractérisation de la stratégie urbaine pour bien nous en servir dans notre recherche.

Dans cette perspective nous allons projeter, transposer et définir les éléments de la stratégie urbaine à partir des éléments de la stratégie managériale.

La définition de ces éléments consiste à faire leur projection en les définissant et en les déterminant par rapport au domaine urbain, « *Les outils et les réflexes managériaux et stratégiques favorisent l'émergence d'une vision individualiste et utilitariste de la ville.* » indique (Padioleau, 1991).

La définition des éléments urbains à partir des éléments stratégiques et managériaux permet de bien cerner leur sens dans la logique managériale, ce qui permettra de créer les interactions entre les différents éléments de la stratégie urbaine et toutes les autres interventions managériales sur le plan urbain. Cette promotion stratégico-urbaine favorise le développement urbain et l'intervention sur les différentes opérations et plans menés dans le cadre du développement territorial.

4.6.1 Identification des éléments (transposition et adaptation):

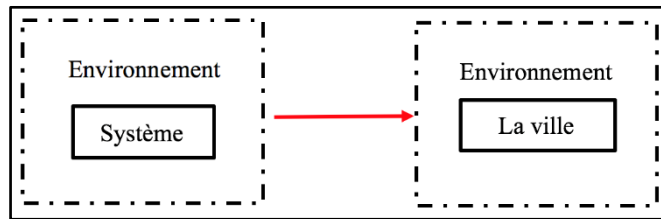


Figure 4.7 : Projection et transposition des éléments (Environnement et système)
Source : (L'auteur)

Le système :

D'abord nous définissons le '**système**', dans la stratégie urbaine où le système objet d'étude est le territoire (Figure 4.7) : la **ville** (l'espace pour laquelle le stratège urbain élabore une stratégie urbaine).

Chaque citoyen peut donner une définition de la ville, et ces définitions ne seront pas similaires car la vision du citoyen, son idée, sa critique et son jugement sont relatifs à sa citoyenneté et à ses pratiques au sein de sa ville.

Un citoyen qui habite un appartement dans une résidence collective, et fait ses courses dans le marché couvert de son quartier et utilise les moyens de transport pour ses déplacements, n'aura pas la même vision et définition du citoyen qui habite une maison individuelle et qui utilise son véhicule personnel pour ses déplacements, fait ses courses durant le marché hebdomadaire, ni la définition du citoyen qui habite le centre historique de la ville ou la vieille ville. Chacun d'eux aura son propre rapport et sa propre vision de sa ville.

L'objectif principal d'avoir une stratégie urbaine est de répondre aux besoins de tous ces citoyens ainsi qu'à leurs aspirations, de les faire se sentir égaux vis à vis leurs droits et leurs devoirs dans leur ville.

Le rôle de stratégie urbaine est de répondre aux questions suivantes :

Qui sont les citoyens ? Quels sont leurs préoccupations ? **Contexte**

Quel type de villes le citoyen souhaite voir ? **Vision**

Quelle sera la nature et la méthode des changements ? **Activité**

Comment la développer ? **Objectifs**

Quels sont les atouts ? **Atout**

Quel planning d'action et de déploiement des ressources et moyens ? **Action et planning**

Ces facteurs : Contexte, Vision, activité, objectif et atout sont la réponse aux préoccupations actuelles et futures auxquels la stratégie urbaine peut répondre parfaitement.

La stratégie urbaine couvre l'ampleur de l'écart entre les visions des citoyens et les contraintes liées à la ville et aux circonstances sociales, politiques et économiques changeantes des prochaines années.

L'environnement : Désigne là où le système né et évolue, l'élément changeant qui peut servir comme un support pour le système.

En transposition, l'environnement est tout ce qui environne la ville, la nature, l'atmosphère, le pays dans la ville se trouve, le continent..., cela peut être aussi les contextes politiques, sociaux, économiques, qui entourent la ville et le pays...c'est tout ce qui entraîne des changements et qui provoque des réactions sur la ville.

Les changements sont liés à plusieurs facteurs, tels que : les changements législatifs, les avancées technologiques, les nouvelles tendances de consommation ; et ce sont des facteurs d'incertitude qui doivent être pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie.

Les analyses (Figure 4.8) :

Dans le contexte urbain les analyses pratiquées sur la ville sont **les analyses urbaines**, ce sont des méthodes qui étudient la morphologie de la ville (cadre naturel et cadre physique), ainsi que les phénomènes qui engendrent des modifications et des changements sur la ville : économiques, sociaux, culturels, politiques, technologiques...

La planification (Figure 4.8) :

Nous faisons référence à la **planification urbaine**, c'est la planification du territoire, une discipline de l'urbanisme.

Dans le contexte stratégique la planification urbaine sert à prévoir et à anticiper en inscrivant ces plans dans le temps.

Les différents plans d'urbanisme sont souvent le résultat de la planification urbaine.

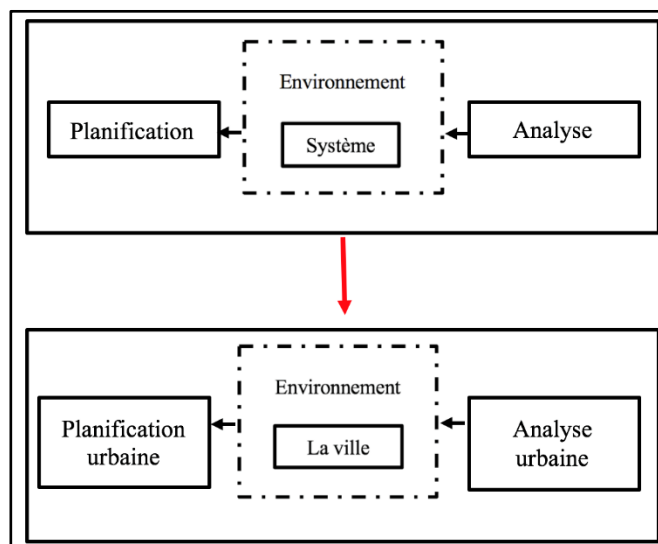


Figure 4.8 : Projection et transposition des éléments (Analyse et Planification)
Source : (L'auteur)

Le diagnostic (Figure 4.9) :

Quel que soit le domaine, un diagnostic agit de la même façon et joue le même rôle, ce sont les éléments d'entrée et de sortie qui diffèrent selon le contexte.

Les éléments d'entrée du **diagnostic urbain** sont les différentes analyses urbaines de la ville et de son environnement, ainsi que la planification urbaine.

La veille stratégique (Figure 4.9) :

Si la veille stratégique consiste à la collection des informations liées au système dans le domaine stratégique et managérial, en projetant cette définition sur le contexte urbain, **la veille urbaine** consiste donc à la collection des informations liées à la ville et à son environnement en mettant la stratégie urbaine à jours.

Selon CERTU¹⁴⁴ (1999) la veille urbaine répond à deux préoccupations :

- Suivre de façon permanente l'ensemble des enjeux et des objectifs qui sont affichés à travers des grandes orientations du plans d'urbanisme
- Donner aux décideurs locaux, que ce soient les élus ou les principaux acteurs publics et privés, la mesure de l'évolution de l'agglomération au regard de ces objectifs et l'impact de leurs décisions.

La capacité stratégique (Figure 4.9) :

¹⁴⁴ Centre d'études sur les réseaux, les Transports et les Construction publiques en France.

Comme nous avons déjà vu, la capacité stratégique comprend les ressources, les expériences et les compétences que le stratège utilise pour élaborer la stratégie. Dans le contexte urbain cette capacité comprend aussi tout ce qui est ressources (naturelles, humaines, budgétaires...) ainsi que les compétences et les expériences des parties prenantes.

En outre, dans le domaine urbain nous avons ce que nous appelons **résilience urbaine**, un concept théorique issue de la physique des matériaux et qui veut dire la capacité de récupération d'un système après avoir connu des complications et des difficultés, « *la résilience est définie comme la capacité du système à résister à une perturbation majeure ... et à récupérer dans des délais acceptables...* » (Haines, 2009), c'est la façon et capacité avec laquelle le système récupère après une période de perturbations majeurs, dans cette perspective Toubin et al(2012), ont défini la résilience urbaine comme « *considérée comme la capacité de la ville à absorber une perturbation puis à récupérer ses fonctions à la suite de celle-ci* ».

Ce facteur permet au stratège urbain de rétablir et rattraper les difficultés survenues sur la ville et qui déboussolent sa stratégie urbaine.

La décision stratégique (Figure 4.9) :

Dans le contexte urbain, la décision stratégique est plus complexe, elle ne dépend pas d'une seule personne (physique ou morale) mais de toute une hiérarchie et une structure, du premier décideur du pays au citoyen.

Cette structure comporte les politiques, les collectivités, les élus, les consultants experts, les syndicats, la société civile, les citoyens..., la décision se gère selon son niveau, soit par la loi (les décrets exécutifs), soit par les votes (les élus), par concertation (les citoyens), et même par refus et désaveu des décisions de haut niveau.

La gouvernance urbaine est un exemple de processus qui répond à la structure décisionnelle des différents acteurs urbains, « *La gouvernance urbaine est le « logiciel » (software) qui permet à la ville de fonctionner. Une gouvernance urbaine fonctionnelle est définie comme démocratique et inclusive ; sur le long terme et intégrée ; multi-niveaux ; territoriale ; compétente et consciente de l'ère numérique.* »¹⁴⁵, la gouvernance urbaine peut désigner les modalités de décision ainsi que la procédure, le chemin et la qualité de la communication entre les acteurs urbains.

La stratégie s'est imposée comme un nouveau moyen de gouvernance de l'urbain (Kornberger, 2012).

¹⁴⁵ ONU-Habitat

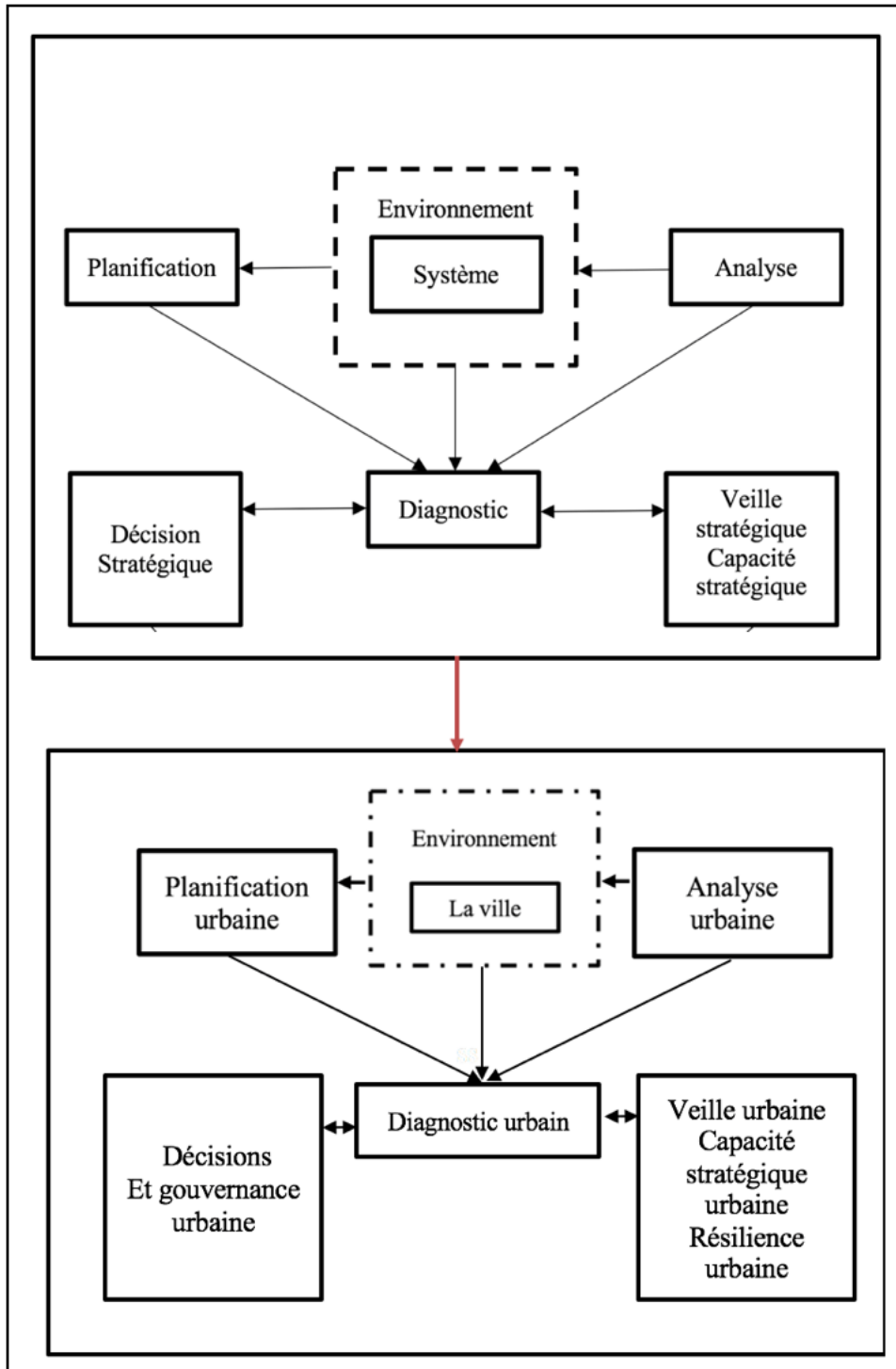


Figure 4.9 : Projection et transposition des éléments (Veille, capacité et décision stratégique)
Source : (L'auteur)

Tactique et contrôle (Figure 4.10) :

Que ce soit dans le domaine urbain ou autres, les tactiques sont là pour donner de multiples choix en exposant les avantages et les inconvénients de chaque possibilité, ~~ainsi de choisir les~~ et alternatives.

Le stratège urbain doit faire face à plusieurs scénarios stratégiques avant de choisir les mieux adéquats en contrôlant à chaque niveau de stratégie l'accordance et la conformité avec les objectifs retracés.

Action stratégique (Figure 4.10) :

Concernant l'action stratégique urbaine, elle se résume dans la mise en œuvre des plans d'action stratégique élaborés durant tout le processus de la formulation de la stratégie urbaine, dans le but de mettre la stratégie urbaine en œuvre. Elle est aussi connue sous le nom de **l'action publique urbaine**, qui traduit les décisions stratégiques des différents acteurs en action concrètes.

Cette action est modelée, « *L'action est modelée par les caractéristiques de la société* » (Biau, Tapie 2009, p 168)

L'action publique urbaine forme le projet urbain¹⁴⁶ (Idt, 2012), c'est donc un processus fabriquant du projet urbain. Pour Biau et Tapie (2009, p 167), « *Le montage des équipes, le management, la négociation, la communication, sont les instruments de fabrication des projets urbains* ». Cette série d'opérations représente une partie de l'action publique urbaine, qui consiste en la mise en œuvre de la stratégie urbaine, vu que la stratégie vient avant le projet urbain, « *la stratégie urbaine avant le projet urbain* » (Chapuis, 2015)

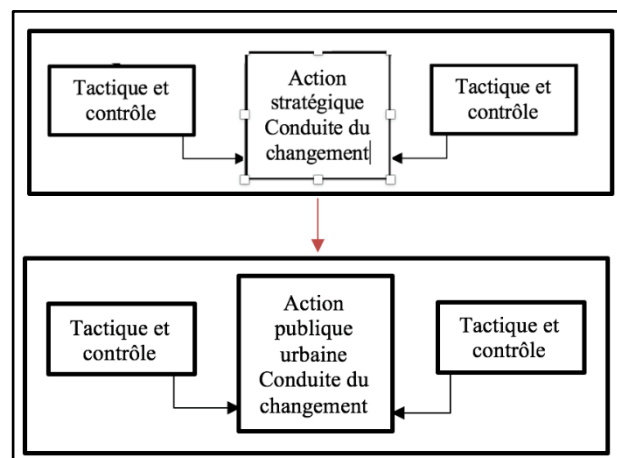


Figure 4.10 : Projection et transposition des éléments (tactique, contrôle, et action stratégique)

Source : (L'Auteur)

¹⁴⁶ Le projet urbain est une forme d'action publique que l'on retrouve dans toutes les grandes métropoles européennes (Lefebvre, 2009)

Le plan de la stratégie urbaine élaboré à partir du plan de la stratégie managériale :

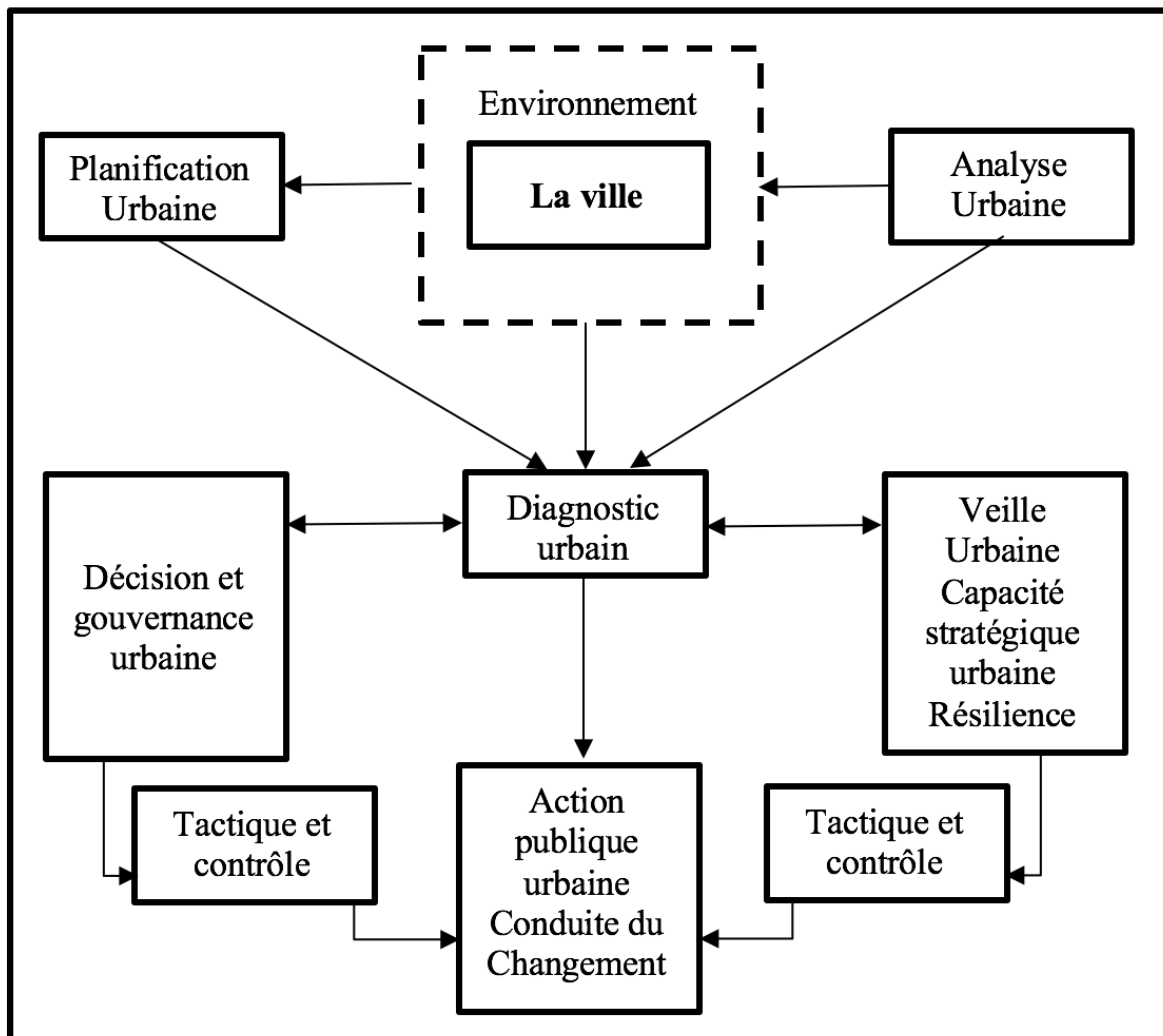


Figure 4.11 : plan élaboré de la stratégie urbaine
 Source : (L'Auteur, 2017)

L'objectif principal de l'élaboration des stratégies urbaines (Figure 4.11) est de construire la ville et la développer sur des plans à court, moyens et long terme. C'est avoir une vue et un aperçu global de la ville pour les générations futures, c'est aussi l'anticipation des dysfonctionnements et des chocs de toutes natures, économiques, environnementaux, technologiques....

Les pays ont adopté des plans et schémas stratégique pour retracer et diriger leurs stratégies de développement (territorial, urbain, économique, et autres), ils définissent les objectifs et la manière pour les atteindre. Citons :

- Le SNAT¹⁴⁷ en Algérie

¹⁴⁷ Schéma National d'Aménagement du Territoire Algérie SNAT 2030 Schéma National d'Aménagement du Territoire Algérie SNAT 2030

- PRD¹⁴⁸ en Belgique

4.7 Développement durable ou stratégie durable ?

La durabilité est un concept né en 1987 dans le rapport Brundtland¹⁴⁹, il portait sur la tension entre les aspirations de l'humanité à une vie meilleure d'une part, et les limitations imposées par la nature d'autre part, il a été créé dans le cadre de la préservation des ressources (Kuhlman, Farrington 2010).

Depuis 1992¹⁵⁰ le terme 'Durabilité' est associé au développement durable (parfois soutenable), cette utilisation met en cause toute utilisation du mot et renvoie directement à penser aux trois piliers du développement durable (social, économique, environnemental), ce qui engendre selon Kuhlman, Farrington (2010) un confus dans la façon dans laquelle le terme est utilisé, mais la plus répandue comme utilisation est celle du développement durable, vu que la notion a été précisée dans cette année même (1992) et la communauté internationale a affirmé son engagement lors du Sommet de Johannesburg en septembre 2002¹⁵¹.

Le terme durabilité peut être défini comme : « *le maintien du bien-être sur une longue période, peut-être même indéfinie.* » (Kuhlman, Farrington 2010), cette définition veut dire que la durabilité est le caractère de ce qui est durable dans le temps, et de ce qui dure pour longtemps. C'est un développement à la faveur de l'être humain, il constitue « *un nouveau modèle économique de développement centré autour de l'homme, de ses besoins et de ses aspirations* » (Pennequin, Moclinikar 2011, p xxv).

¹⁴⁸ Plans régionaux de développement

¹⁴⁹ Le rapport Brundtland est le nom communément donné à une publication, officiellement intitulée *Notre avenir à tous (Our Common Future)*, rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. Utilisé comme base au Sommet de la Terre de 1992, ce rapport utilise pour la première fois l'expression de « *sustainable development* », traduit en français par « développement durable ».

¹⁵⁰ Troisième sommet de la Terre, à Rio de Janeiro. Consécration du terme « développement durable », le concept commence à être largement médiatisé devant le grand public. Adoption de la convention de Rio et naissance de l'Agenda 21. La définition Brundtland, axée prioritairement sur la préservation de l'environnement et la consommation prudente des ressources naturelles non renouvelables, sera modifiée par la définition des « trois piliers » qui doivent être conciliés dans une perspective de développement durable : *le progrès économique, la justice sociale, et la préservation de l'environnement.*

¹⁵¹ Le Sommet mondial sur le développement durable, aussi appelé sommet de la Terre de Johannesburg ou sommet de Johannesburg, s'est tenu du 26 août au 4 septembre 2002, à Johannesburg en Afrique du Sud. Sommet mondial du développement durable organisé par les Nations unies, il a réuni plus de cent chefs d'État et environ 60 000 personnes, parmi lesquelles des délégués, des représentants d'ONG, des journalistes et des entreprises.

Quatrième édition visait à faire le bilan du précédent Sommet de la Terre, tenu à Rio de Janeiro en 1992. Centré sur le développement durable, sa finalité résidait dans l'adoption d'un plan d'action en 153 articles décomposés en 615 alinéas sur de nombreux sujets : pauvreté et paupérisation, consommation, les ressources naturelles et leur gestion, globalisation, respect des Droits de l'homme, etc.

Une stratégie durable est donc une stratégie qui répond aux normes de développement durable, c'est une stratégie qui dure dans le temps, ou bien qui sut répondre sur les différents problèmes stratégiques d'un système donné au fils du temps.

D'ailleurs, pour qu'une stratégie soit durable, elle doit être faisable durant le cycle de vie de système, elle doit mener à la réussite et au succès indéfiniment en conservant les ressources du système objet d'étude.

Dans un système donné, une stratégie durable doit répondre sur les piliers qui définissent et cadrent la durabilité, ces piliers se différent selon, le système, son environnement, ses objectifs, et ses finalités.

Pour qualifier une stratégie de durable ou pas, faut qu'elle sût répondre aux différents objectifs du système avec succès, comme la maitrise du l'environnements interne et externe et de leurs changements, bâtir une relation durable entre l'environnement et le système, emmène aux objectifs sans engendrer une surconsommation des capacités stratégiques.

Pour Bocquet (2015), une stratégie durable est le stade le plus avancé d'intégration du développement durable dans un système donné, car le développement durable fait partie aussi des stratégies, il s'inscrit dans les démarche stratégiques (Berezowska-Azzag 2011, p 15), donc un système donné peut adopter directement une démarche durable, en adoptant la durabilité dans sa politique et sa culture, ou bien adopter tout simplement une stratégie durable, vu que dans les principes du management, l'intégration du développement durable dans un système permettent de définir les stratégies durables.

Selon l'approche managériale, la durabilité ne devrait pas être simplement un objectif à atteindre, mais devrait être intrinsèquement intégrée dans la stratégie elle-même. Cela est particulièrement vrai pour la stratégie urbaine, étant donné l'impact majeur des villes sur l'environnement et la qualité de vie des citoyens.

Le développement durable est lui-même une stratégie visant à concilier les impératifs économiques, sociaux et environnementaux sur le long terme. Dès lors, l'élaboration d'une stratégie urbaine durable consiste à adopter une vision holistique prenant en compte ces trois piliers fondamentaux de manière transversale.

D'un point de vue managérial, cela implique d'intégrer la durabilité à chaque étape du processus stratégique urbain :

- Lors du diagnostic initial et de l'analyse de l'environnement urbain, identifier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux clés.
- Lors de la définition des objectifs stratégiques, veiller à un équilibre entre prospérité économique, équité sociale et respect de l'environnement.

- Lors de la formulation des plans d'action, privilégier les initiatives créant de la valeur durable (ex: éco-quartiers, mobilité douce, économie circulaire, etc.)
- Lors de la mise en œuvre, impliquer l'ensemble des parties prenantes (citoyens, entreprises, associations, etc.) pour une appropriation collective.
- Lors du contrôle et du pilotage, mesurer des indicateurs de performance à la fois économiques, sociaux et environnementaux.

Une véritable stratégie urbaine durable dépasse le simple "développement durable de la ville". Elle suppose une vision stratégique de long terme intégrant la durabilité dans l'ADN même de la ville, dans sa gouvernance, ses valeurs et sa culture organisationnelle.

Cela nécessite une remise en cause des modes de pensée traditionnels au profit d'un nouveau paradigme où la création de valeur durable devient la finalité même de la stratégie urbaine. Le management durable de la ville constitue alors un avantage concurrentiel clé pour son attractivité future.

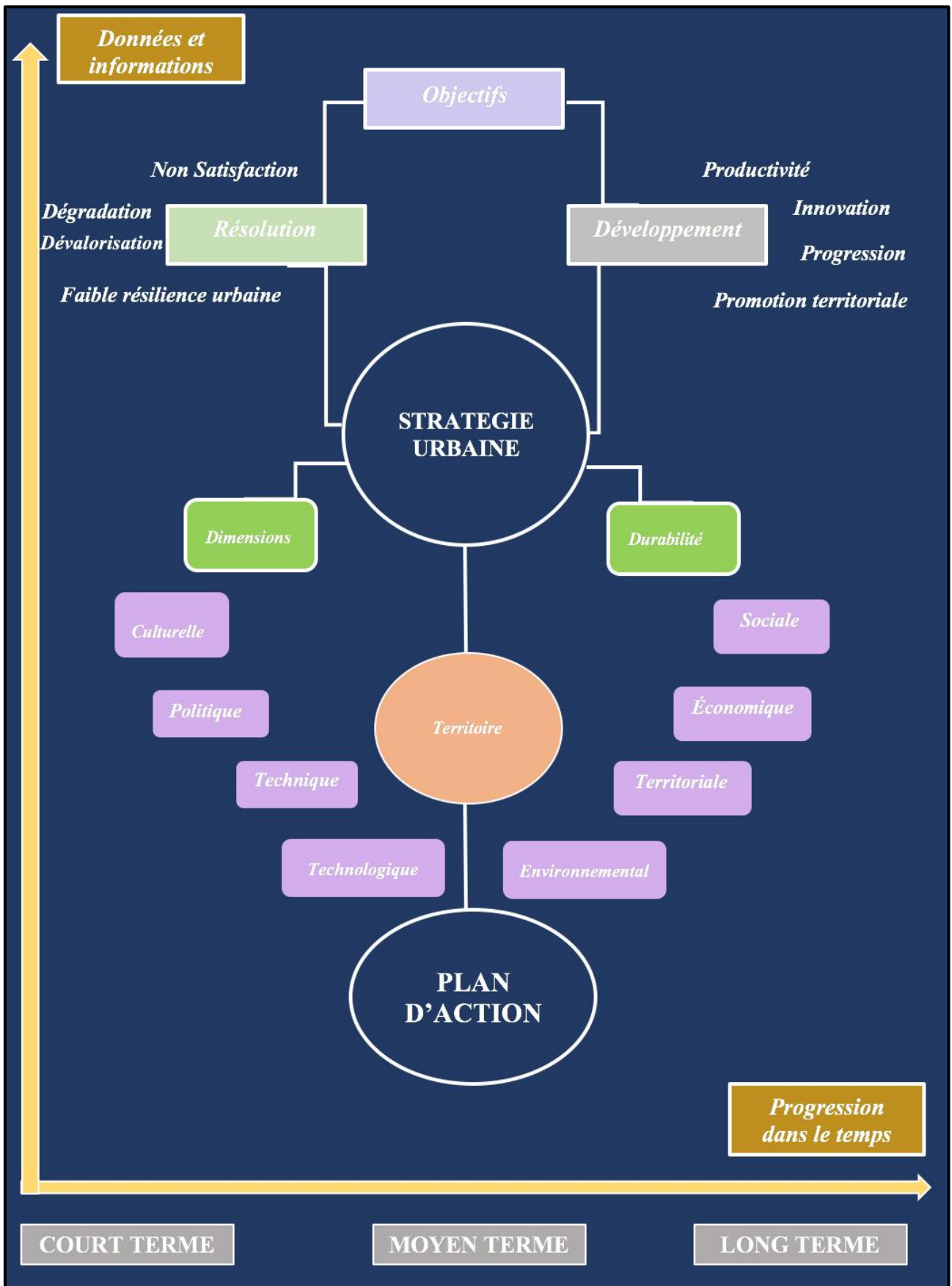


Figure 4.12 : Démarche stratégique-urbaine
 Source : (Auteur)

Conclusion :

Ce chapitre a posé les bases théoriques et méthodologiques essentielles pour comprendre la transposition de la stratégie managériale vers la sphère urbaine. En explorant en profondeur les différents champs et outils de la stratégie, ses éléments définitionnels et ses multiples composantes, nous avons pu détailler le processus rigoureux de formulation d'un plan stratégique, tout en passant en revue les différents types de stratégies existantes.

L'un des apports majeurs a été la caractérisation et la définition spécifique de la stratégie urbaine. Partant du plan de stratégie managériale globale élaboré, nous avons transposé et adapté ces concepts au domaine de l'urbain, identifiant ainsi les spécificités de la définition managériale de la stratégie urbaine et de ses éléments constitutifs propres.

De plus, ce chapitre a soulevé une réflexion fondamentale sur l'intégration des principes du développement durable dans les stratégies à long terme des villes. Cette perspective ouvre des pistes intéressantes pour ancrer pleinement la durabilité au cœur même des visions et plans stratégiques urbains.

Cette analyse approfondie de la stratégie, de sa formulation théorique à son application concrète dans le milieu urbain, pose des bases solides pour aborder dans les prochains chapitres le rôle clé des grands événements comme instruments privilégiés de mise en œuvre des stratégies urbaines des villes.

Dans la conclusion générale de cette thèse, ce chapitre permettra de développer des perspectives sur l'utilisation optimale des grands événements pour déployer des stratégies urbaines durables et créatrices de valeurs durables pour les populations locales. Les apports conceptuels et méthodologiques seront mobilisés pour formuler des recommandations visant à renforcer l'alignement entre le management événementiel et la stratégie urbaine des villes hôtes.

CHAPITRE 5 :
« CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE ARABE,
ENJEUX ET PERSPECTIVES »

Introduction

Chaque année, des événements de toutes natures et de toutes tailles sont organisés dans le monde entier. En 2015 la ville de Constantine était la capitale de la culture arabe, un événement international qui a joué un rôle important dans la rénovation de la ville, et qui a contribué de manière significative à la réputation et à l'image de Constantine.

Dans ce chapitre nous faisons une rétrospective de cette organisation par l'identification de tous les éléments ainsi que toutes les étapes et les démarches techniques et administrative dans l'objectif de restituer le processus organisationnel et le cycle de vie de Constantine 2015.

5.1 Constantine ville hôte, Constantine ville festive :

Une ville désignée pour accueillir un événement, la qualifie de ville d'hospitalité événementielle, une ville organisatrice d'évènement, qui reçoit des gens, et qui organise au sein de son territoire des activités, des compétitions, des manifestations et des spectacles éphémères de l'évènement.

L'organisation d'un événement dans une ville, permet de la faire connaître à l'échelle mondiale, ainsi que de promouvoir son image ; Cela permet également de promouvoir le sport, la culture, l'art et l'économie.



Figure 5.1 : fête de la distillation 2015
Source : (adioalgerie.dz, 2015)

Constantine est une ville importante en Algérie, très marquante par son passé riche d'histoire, de révolution et de patrimoine. Elle a été désignée en 2012 par l'ALECSO lors de 21^{ème} assemblée générale à Tunis, comme capitale de la culture arabe pour l'année de 2015. Le projet d'inscrire Constantine pour organiser cet événement était sous la demande du président de la république de l'époque.

Historiquement, Constantine est une **ville festive**, sur son sol, de multiples événements ont été organisés ; fêtes, manifestations, et festivals, tels que :

- La **fête de la distillation** (Figure 5.1) , un évènement qui remonte à 1620, et qui se tient chaque année pour célébrer le printemps par des expositions qui mettent en valeur les différents ingrédients et équipements de distillation, des gâteaux et des plats traditionnels préparés avec de l'eau de rose et de fleur d'oranger. Actuellement, cet évènement est organisé par la direction de la culture ; il réunit des artisans et des artistes algériens et parfois tunisiens et africains.

Constantine est également une ville qui célèbre et organise des événements culturels, artistiques et même scientifiques :

- Le festival d'astronomie, **l'astronomie en pointe**
- Le premier festival **du cinéma « panorama international du cinéma**¹⁵² » en 1984,
- D'autres évènements qui célèbrent le patrimoine immatériel de Constantine, comme le **Festival national du malouf** (Figure 5.2), la manifestation artistique appréciée par les citoyens constantinois et par tous les algériens, et qui se tient chaque année depuis 2005 en mois d'octobre.

- L'évènement musical **DimaJazz** qui se déroule chaque année à Constantine depuis 2003 et se déroulait jusqu'en 2011 pendant cinq jours au mois de Mai, au théâtre régional de Constantine.

La ville s'est également forgée une identité par ses repères culturels, ses souvenirs, ses mémoires, les cafés et les clubs où les artistes se réunissent, comme Kateb Yacine¹⁵³ dans le café Bne Yamina.



Figure 5.2 : Festival du Malouf 2013

Source : (vitaminedz.com, 2021)

¹⁵² elwatan.com 04 OCTOBRE 2018 par Nouri Nesrouche

¹⁵³ Écrivain Algérien (1929, 1989) né à Constantine. Après l'école coranique, il entre à l'école et au lycée français. Dans les années 1950, il publie un roman, "Nedjma", puis une pièce de théâtre, "Le cadavre encerclé". Il retourne en Algérie en 1962, et fait jouer "Les ancêtres redoublent de férocité", "La poudre d'intelligence" et "L'homme aux sandales de caoutchouc" à Paris. Dans les années 1970, il abandonne l'écriture en langue française pour se tourner vers un théâtre populaire et satirique joué en arabe dialectal. Il se lance dans des tournées dans toute l'Algérie, et joue ses spectacles ("Mohamed prend ta valise", "La voix des femmes", "La guerre de deux mille ans", "Le roi de l'Ouest"...).

Ces évènements créent de l'attractivité dans la ville pour les citoyens, et attirent des visiteurs et des touristes.

L'événement **Capitale de la culture arabe 2015** est considéré comme le premier événement de cette importance et de ce poids, organisé dans la ville de Constantine, une immense opportunité et une occasion pour la ville de se doter d'infrastructures importantes et de planifier un programme riche qui devrait faire de Constantine un pôle économique, culturel et touristique dans une dynamique intersectorielle exceptionnelle.

5.2 Classification de l'événement Constantine 2015 :

La classification des grands évènements est multidimensionnelle¹⁵⁴, elle implique la taille et les impacts de l'organisation de l'évènement. Capitale de la culture arabe est un évènement international, d'une grande **portée médiatique**. Dès la désignation de Constantine pour accueillir cet évènement, les médias nationaux et internationaux se sont mis à suivre et à collecter tous les détails sur la préparation et l'organisation de Constantine2015. En outre, beaucoup de Youtubeurs et influenceurs des réseaux sociaux ont visité Constantine après cet évènement, comme Jason Billam Travel¹⁵⁵ et Ibnfatota¹⁵⁶. Ceci a fait de Constantine une ville connue par les autres nations, ainsi que par les touristes intéressés par l'histoire, le patrimoine et la nature. Aussi, Constantine 2015 est d'une importance **locale et régionale** vu la grandeur de l'évènement, et l'impact de cette organisation sur l'est algérien en particulier.

La classification de Constantine 2015 se mesure aussi, par rapport aux dimensions : **taille et impacts**¹⁵⁷, pour **la taille** nous avons :

Nombre de public et impact touristique : Selon la direction de tourisme et de l'artisanat de la wilaya de Constantine (DTA), Constantine 2015, était une réussite pour la ville dans le secteur du tourisme ; d'ailleurs, plusieurs pays y ont participé, arabes européens et même africains. Aussi, Constantine a été visitée par plus de 399286 visiteurs (DTA, 2016), dont 47361 étaient des visiteurs internationaux.

Les couts : Le budget alloué pour cet évènement était important vu la grandeur de cette organisation. Il est estimé à 7 milliards¹⁵⁸ de dinars, soit 50 millions de Dollars intitulé, **fonds national de préparation et d'organisation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe 2015**, ad hoc à la préparation et à l'organisation de l'évènement¹⁵⁹.

¹⁵⁴ Classification des évènement chapitre 2

¹⁵⁵ <https://youtube.com/c/JasonBillamTravel>

¹⁵⁶ <https://youtube.com/c/IbnFatota>

¹⁵⁷ Classification des évènement chapitre 2

¹⁵⁸ <https://www.agora-francophone.org/algerie-constantine-capitale-de-la-culture-arabe>

¹⁵⁹ JORA N° 15 correspondants au 19 mars 2014

Pour les impacts : ils regroupent les dimensions mesurables de caractères durable et changeant (économiques, sociales, urbaines...) et que nous pouvons nommer ‘les héritages¹⁶⁰’ de l’évènement, ces impacts sont en correspondance avec la grandeur de l’évènement.

La transformation urbaine : Le parc urbain de Constantine a connu une grande transformation, dans une courte période, d’habitude les transformations urbaines prennent plus de temps pour être réalisées et accomplies.

L’héritage évènementiel : L’organisation de Constantine 2015, offre à la ville un avantage important dans la matière d’organisation des évènements, qui est l’héritage évènementiel (expérience, capitalisation, apprentissage, infrastructures...). L’évènement Constantine Capitale de la culture arabe 2015 est donc un grand évènement avec un héritage qui permettra à Constantine d’être une candidate potentielle pour l’organisation des évènements nationaux et internationaux prochains.

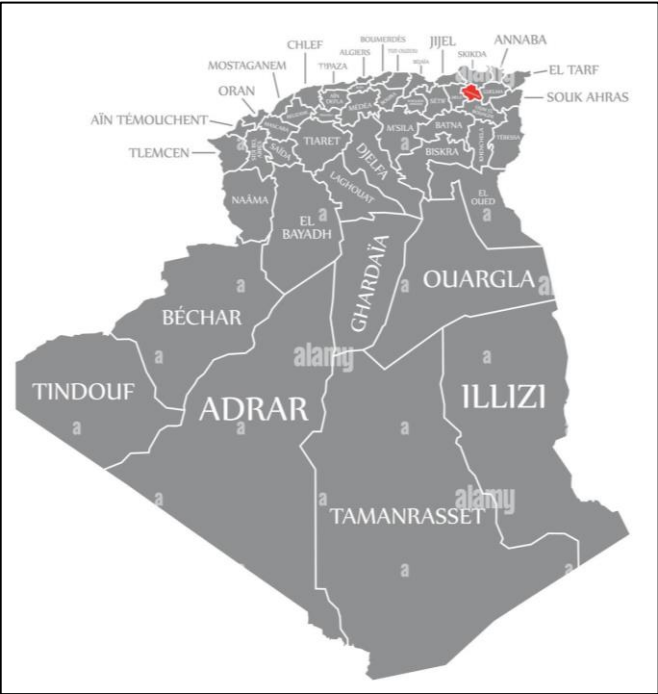
5.3 Identification des éléments de Constantine 2015 :


Dans le chapitre 2 nous avons présenté les éléments qui constituent un grand évènement, dans ce titre nous allons identifier chaque élément de Constantine 2015, dans le but de retracer le processus organisationnel de cet évènement.

L’identification des éléments de Constantine 2015 est issue de la documentation diversifiée que nous avons eue auprès des autorités publiques, des médias, des entreprises privées et des entretiens menés tout au long de notre travail.

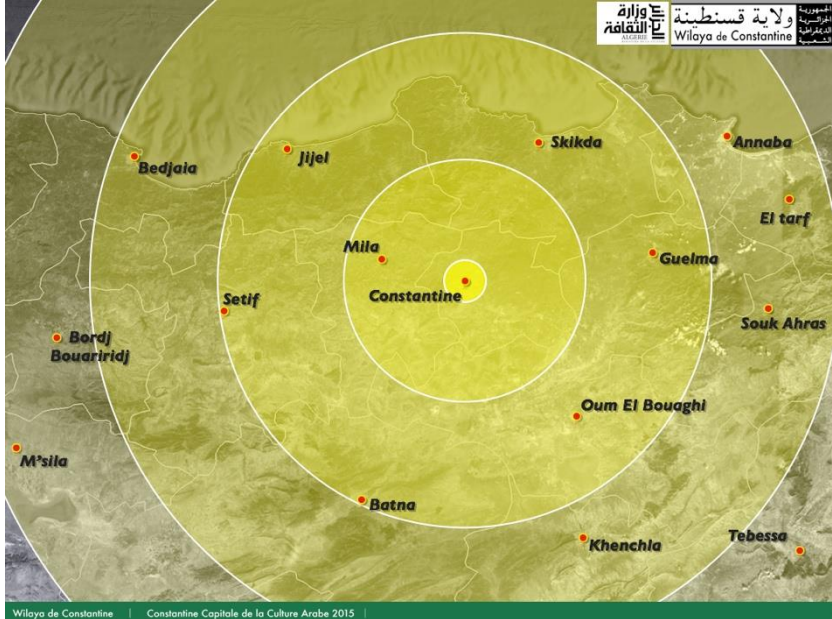
¹⁶⁰ (Horne, Manzenreiter 2006), (Guala 2015, p 9)

Tableau 5.1 : Identification des éléments de l'évènement Constantine 2015 : **Source** : (Auteur)

Capital	Phases/Dates	Éléments	Identifications
<p>Capital</p> <p>Spatio-temporel</p>	<p>Pré-évènement (2012/15.04.2105)</p> <p>Évènement (16.04.2015/16.04.2016)</p> <p>Post-évènement (Depuis 16.04.2016)</p>	<p>Zone hôte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constantine : ville de l'Est algérien (Figure 5.3), d'une superficie de 2 288 km² et de 448374 habitants selon (RGPH 2008, ONS) estimé à 1 291 579¹⁶¹ en 2019 (année de l'évènement).  <p>Figure 5.3 : Carte et positionnement de la wilaya de</p>

<p>Capital</p> <p>Spatio-temporel</p>	<p>Phase</p> <p>Pré-événement (2012/15.04.2105)</p> <p>Évènement (16.04.2015/16.04.2016)</p> <p>Post-évènement (Depuis 16.04.2016)</p>	<p>Zone hôte</p>	<p>Constantine par rapport à l'Algérie. Source : (alamyimages.fr, 2021)</p> <ul style="list-style-type: none"> La Wilaya de Constantine est composée de 6 Daïras (Figure 5.4) dont le chef-lieu Constantine, (El Khroub, Ain Abid, Zighoud Youcef, Hamma Bouziane, Ibn Ziad).  <p>Figure 5.4 : Constantine et ses Daïras</p> <p>Source : (Wilaya de Constantine, 2015)</p>
---	--	-------------------------	---

¹⁶¹ https://interieur.gov.dz/Monographie/article_detail.php?lien=1568&wilaya=25


<p>Capital Spatio- temporel</p>	<p>Pré-événement (2012/15.04.2105)</p> <p>Évènement (16.04.2015/16.04.2016)</p> <p>6)</p> <p>Post-évènement (Depuis 16.04.2016)</p>	<p>Zone hôte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Climatologie : méditerranéen avec été chaud • Relief : caractérisé par une topographie très accidentée, marquée par une juxtaposition de plateaux, de collines, de dépressions et de ruptures brutales de pentes donnant ainsi un site hétérogène. • Situation (Figure 5.5) à 431 km à l'est de la capitale Alger, à 130 km à l'est de Sétif, à 119 km au nord-nord-est de Batna, à 198 km au nord-ouest de Tébessa, à 146 km au sud-est de Jijel, à 89 km au sud-sud-ouest de Skikda et à 156 km à l'ouest-sud-ouest d'Annaba  <p>Figure 5.5: situation de Constantine par rapport aux autres wilayas Source : (Wilaya de Constantine, 2015)</p>
---	---	------------------	--

<p>Capital</p> <p>Spatio-temporel</p>	<p>Pré-événement (2012/15.04.2105)</p> <p>Évènement (16.04.2015/16.04.2016)</p> <p>6)</p> <p>Post-évènement (Après 16.04.2016)</p>	<p>Zone hôte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Métropole régionale</u> de l'est algérien et pole socioéconomique. • <u>Activités économiques :</u> Réputé par ses Souks (éléments essentiels de la ville) et Fondouks¹⁶² et places de marché. Et maintenant par des groupements de commerce (rues, centre commerciaux) • L'activité essentielle des habitants depuis toujours est l'artisanat du (cuire, métaux, bijouterie, bois, laine). • L'agriculture occupe une place importante dans l'économie de la ville : les cinq communes du groupement développent une vocation agricole affirmée au regard des surfaces en exploitation. • <u>Typologie du tissu urbain et cadre bâti : (Marc Côte)</u> <ul style="list-style-type: none"> . Le cœur ancien de Constantine, la Médina, constitue son noyau historique. Cette zone se caractérise par une trame urbaine extrêmement compacte, parcourue de ruelles étroites. Les habitations, construites en pierre, sont regroupées autour de la Casbah. . La ville coloniale a pris forme pendant la période de domination française. Elle se distingue par un plan urbain organisé autour de larges rues rectilignes, bordées de bâtisses de style néo-classique. . Après l'indépendance, une ville nouvelle s'est développée de manière spontanée et désordonnée, donnant naissance à des constructions souvent de piètre qualité dans cette zone.
---	--	-------------------------	--

¹⁶² Emplacement où se tient le marché, entrepôt, auberge, ateliers de fabrication aux artisans.

<p>Capital</p>	<p>Pré-événement (2012/15.04.2105)</p> <p>Évènement (16.04.2015/16.04.2016)</p>	<p>Zone hôte</p>	<p>. Les cités de recasement correspondent à de vastes ensembles résidentiels aménagés dans le but de reloger les populations chassées des quartiers insalubres.</p> <p>. Plus récemment, des cités de promotion immobilière ont vu le jour, prenant la forme de quartiers résidentiels modernes, érigés selon des normes contemporaines et destinés principalement aux classes moyennes.</p> <p>Cette typologie (Figure 5.6) révèle la grande diversité morphologique de Constantine, où coexistent des formes urbaines héritées du riche patrimoine historique, les traces de l'occupation coloniale française, ainsi que les développements urbains plus contemporains. Elle met en lumière les forts contrastes socio-économiques inscrits dans la structure même de la ville, à travers ses différents tissus urbains. Constantine englobe ainsi des modèles urbains extrêmement variés, voire antinomiques dans leurs formes culturelles et spatiales. Ces morphologies urbaines distinctes sont le reflet de dynamiques sociales, économiques et culturelles très contrastées qui s'expriment à divers degrés au sein de la ville. L'hétérogénéité marquée du paysage urbain constantinois témoigne de la pluralité des forces ayant façonné la ville au fil du temps.¹⁶³</p>
-----------------------	---	-------------------------	--

¹⁶³ Rapport de présentation : PPSMVSS VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE PHASE III : REDACTION FINALE DU PPSMVSS

<p>Spatio-temporel</p>	<p>Post-événement (Après 16.04.2016)</p>		 <p>Figure 5.6 : multiformes du tissu urbain (Constantine chef-lieu) Source : (Wilaya de Constantine, 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Désignation pour accueillir Constantine 2015, sans candidature
			<ul style="list-style-type: none"> • Ministre chargé de la culture : Premier décideur / principale source de financement : Khalida Toumi (2012 ,2014) Nadia Labidi (2014, 2015) Azzeddine Mihoubi : installé le mois de Mai 2015

<p>Capital Humain</p>	<p>Pré-événement (2012/15.04.2105)</p> <p>Évènement (16.04.2015/16.04.2016)</p> <p>6)</p> <p>Post-évènement (Après 16.04.2016)</p>	<p>Organisateurs (Les autorités territoriales)</p>	<p>Les articles de décret n° 14-105 de la loi de finances pour l'année du 2014 définirent, le ministère de la culture est l'ordonnateur principale du compte intitulé « fonds national de préparation et d'organisation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe 2015 »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wilaya de Constantine : l'autorité locale (décideur local • Le Wali : Noureddine Bedoui (2010, 2013) Hocin Ouadah (2013, 2016) • Direction de la culture de la wilaya de Constantine : Directeur de la culture Djamel Foughali • Comité exécutif : Un comité exécutif national chargé de la préparation et l'organisation de la manifestation a été institué par décision du Premier Ministre le 20 mars 2013. Le PDG de l'Office national des droits d'auteur et droits voisins a été désigné comme étant le Commissaire de la manifestation et coordonnateur avec le Ministre charge de la culture. • Commissariat de la manifestation : Slimane Hachi : président du Département colloques et conférences du commissariat a été nommé fin août 2013. <p>Mohamed Almi, adjoint et conseiller du commissaire de la manifestation. Abdelmadjid Merdaci, adjoint au chef de département séminaires et conférences Sami Bencheikh El-Hocine, et Lakhdar Bentorki les deux coordinateurs de la manifestation.</p>
------------------------------	---	---	--

<p>Capital Humain</p>	<p>Pré-événement (2012/15.04.2105)</p>	<p>Acteurs techniques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offices et agences sous tutelle du Ministère de la Culture ONDA, AARC, ARPC, OGEBC • Algoé : Les organisateurs de Constantine 2015 ont fait appel à une société de conseil et d'accompagnement en management Algoé¹⁶⁴, qui est spécialisé dans le management des événements sportifs et culturels, mais cette collaboration n'est pas maintenue jusqu'au bout malgré les plannings, rapports et master plans réalisés par la société en question. • Bureau conseil Dar el Handassa : un bureau de consulting pour assister les maitres d'ouvrage dans le suivi des opérations de réalisations et qui était le MOD de la DTP pour le projet du pont Salah BEY. Ce bureau a de l'expérience avec l'administration Algérienne. Il était chargé du suivi de la salle de spectacle Zénith. • Organismes exécutifs (directions et administrations) : L'ensemble de l'exécutif de la wilaya ainsi que les opérateurs économiques et les concessionnaires publics : DUAC, URBACO, DTP, DEP, OPGI, DJS, DE, TRC, DCW... <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises, et bureaux d'études privés
	<p>Évènement (16.04.2015/16.04.2016) 6) Post-évènement (Après 16.04.2016)</p>		

¹⁶⁴ Société française de Conseil en management des entreprises, des organisations et des projets d'investissement, Action commerciale, force de vente, Gestion des ressources humaines - Développement et stratégie industrielle Management de projets - Formation. - Développement économique et social des territoires, créée en 1991 (PME de (200 à 249 salariés))

<p>Capital Humain</p>	<p>Pré-événement (2012/15.04.2105)</p> <p>Évènement (16.04.2015/16.04.2016)</p> <p>Post-évènement (Après 16.04.2016)</p>	<p>Acteurs techniques</p> <p>Médiateurs</p> <p>Public</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Médias • Presse national (écrite et audio-visuelle) • Réseaux sociaux (page facebook, chaines Youtubes) • Communauté hôte • Visiteurs nationaux et internationaux.
------------------------------	---	--	---

<p>Capital Technique</p>	<p>Phase Pré-événement (2012-5/04/2015) Évènement (16.04.2015/16.04.2016)</p>	<p>Financement</p>	<p>Un budget spécial a été créé pour ce programme, nommé compte d'affectation spéciale dans la loi¹⁶⁵ 13-08 du 30 décembre 2013 portant loi de finances pour l'année du 2014, sous le numéro 302-141, ce compte intitulé « fonds national de préparation et d'organisation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe 2015 » a été destiné pour le financement de l'organisation et la préparation de l'évènement. Le montant alloué à la manifestation est dans les environs de 7 milliards de dinars, le Décret exécutif¹⁶⁶ n° 14-105 du 12 mars 2014 fixant les modalités de fonctionnement de ce compte, ainsi que les recettes et les dépenses.</p> <p>L'article 89 de la loi n° 13-08 du 30 Décembre 2013 portant loi de finances pour 2014 a prévu la création du compte n° 302-141 :« Fonds national de préparation et d'organisation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe 2015 »</p> <p>Répartition par département ministériel des crédits ouverts au titre du budget de fonctionnement pour 2014 : Ministère de la culture 25.233.155.000 DA</p> <p>Quand la loi de finance 2014 a été signée par le Président de la République. Elle a permis de déclencher le financement de plusieurs projets jugés sensibles pour l'évènement 2015.</p> <p>Au titre du ministère de la Culture, les subventions sont réservées à l'organisation de manifestations culturelles et cinématographiques (5,500 Mrds DA) et au Fonds</p>
-------------------------------------	--	---------------------------	--

¹⁶⁵JORA N° 68 correspondants au 31 décembre 2013

¹⁶⁶JORA N° 15 correspondants au 19 mars 2014

5.4 Enjeux de l'organisation de Constantine 2015 :

5.4.1 Enjeux internationaux :

Dans la période où Constantine a été désignée capitale de la culture arabe en 2012, le monde arabe connaissait des contestations populaires importantes dans plusieurs pays, dont la chute de plusieurs gouvernements tels que la Tunisie et l'Égypte, des réformes sociales, des manifestations prolongées et même des guerres ont été déclenchées. Durant cette période, la carte géopolitique de plusieurs pays arabe a connu des changements, et la situation dans le monde arabe était critique.

En 2013 Bagdad était la capitale de culture arabe, dans la même période ou l'état islamique DAECH¹⁶⁸ était en plein force en Irak, ceci a engendré une participation très timide à l'évènement. Pour l'année 2014 l'évènement capitale de la culture arabe a été organisé à Tripoli en Lybie, l'état désastreux du pays à cause de la chute de gouvernements de Kadhafi, ou les pénuries du carburant, les coupures d'électricité et d'eau, ainsi que l'insécurité prive la Lybie de l'organisation d'un évènement international important pour l'image du pays, et pour au moins, donner espoirs aux Lybiens pour qu'un jour leur pays sera meilleur.

Ces conditions n'ont pas favorisé à l'Irak, la Libye, la ville de Bagdad ni celle tripoli pour profiter de l'évènement capitale de la culture arabe afin de booster le développement, attirer les visiteurs et les investisseurs et améliorer l'image du pays.

Aussi, en 2014 l'organisation mondiale de la santé OMS décrète la mobilisation mondiale face à l'épidémie de la fièvre hémorragique Ébola¹⁶⁹ ; au 1^{er} décembre, l'épidémie a fait plus de 6.900 morts¹⁷⁰, essentiellement au Liberia, en Sierra Leone et en Guinée, une chose qui aura des répercussions sur les événements organisés durant cette période, tels que Sochi 2014¹⁷¹, Constantine 2015 et Milan 2015¹⁷²

En 2015 et avant un mois de l'inauguration de Constantine 2015, un attentat contre le musée du Bardo à Tunis a fait 22 morts dont 21 touristes étrangers, un évènement tragique qui déstabilise toutes organisation évènementielle dans la région.

Ces événements internationaux entre 2012 et 2015, constituent un facteur déstabilisant pour l'organisation des événements à caractère festif en général, et pour l'organisation de Constantine 2015 plus précisément. L'Algérie est un pays membre de la ligue arabe, donc, elle

¹⁶⁸ État islamique en Irak et au Levant

¹⁶⁹ Maladie virale aiguë sévère se caractérisant initialement par des symptômes non spécifiques, de type pseudo grippaux

¹⁷⁰ Selon OMS

¹⁷¹ Jeux Olympiques d'hiver en Russie 2014.

¹⁷² EXPO 2015

est touchée par tout événement produisant un changement ou un bouleversement dans les systèmes sociaux économiques ou politiques des autres pays membres de la ligue arabe, aussi elle a souffert du terrorisme durant les années quatre-vingt-dix, donc les attentats sur les territoires des pays voisins peuvent engendrer de l'insécurité chez les visiteurs potentiels pour l'évènement Constantine 2015.

Les enjeux internationaux ont des répercussions sur l'organisation des événements, plusieurs facteurs peuvent déboussoler les organisateurs et affaiblir la participation.

Néanmoins, Selon les rapports de la Direction du Tourisme et de l'Artisanat, Constantine 2015 a été une réussite dans le secteur du tourisme ; un important nombre de touristes nationaux et internationaux ont visité Constantine (DTA, 2016) durant cette période, et l'évènement s'est déroulé dans une atmosphère et un cadre de sécurités absolues. Un point fort et un facteur important qui a la possibilité de faire de Constantine et de l'Algérie un candidat potentiel lors des organisations des événements internationaux futurs.

5.4.2 Enjeux nationaux :

Les enjeux nationaux sont multiples, ils constituent les facteurs principaux sur lesquels l'organisation de Constantine 2015 doit répondre et faire face.

Enjeux urbains :

L'évènement Constantine 2015 était une opportunité pour investir dans des infrastructures nouvelles, et pour rénover les anciennes. La ville a bénéficié d'une enveloppe financière importante pour se préparer à cet événement et pour bien s'équiper afin d'accueillir les manifestations et les activités de l'évènement d'une part, et les visiteurs d'autre part.

L'enjeu urbain principal est de répondre aux besoins de l'organisation de Constantine 2015, sans compromettre le patrimoine, à l'identité de la ville, ni la qualité de vie des citoyens.

Pour bien gérer le volet urbain de l'évènement Constantine 2015, plusieurs acteurs et porteurs de projets ont été désignés pour deux opérations majeures : la construction de nouvelles infrastructures, et l'intervention sur les tissus existants (Figure 5.7).

L'enjeu pour les nouvelles réalisations réside principalement dans le délai des travaux et la nécessité de les achever avant l'inauguration de l'événement, sans excepter le fait de donner la priorité aux secteurs qui accusent un déficit réel en matière d'infrastructures, comme le secteur du tourisme.

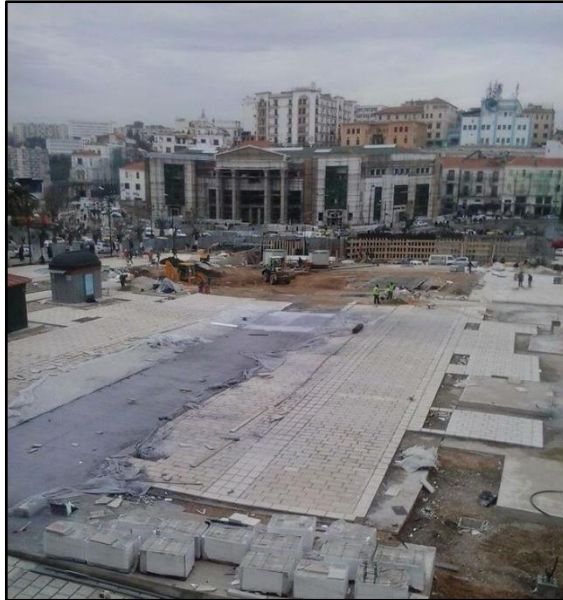


Figure 5.7 : Réhabilitation du centre urbain de la ville de Constantine : Aménagements piétons, escaliers urbains, espaces verts, places et placettes.
Source : (Auteure, 2014)

Outre le fait que pour l'intervention sur les tissus existants l'enjeu soit lourd et important, le challenge est de rénover et restaurer sans abimer et sans modifier ou changer l'âme de la ville de Constantine. Trouver une manière de revitaliser ses biens culturels en conservant son patrimoine permet d'éviter le rejet des actions, tel le cas de l'opération de 'revitalisation du centre-ville (escaliers, espaces piétons, espaces publics, rues, éclairage)' qui a provoqué la colère des citoyens et la déception des architectes et des urbanistes de la ville, ou la démolition

des escaliers en pierre bleue taillée (Figure 5.8) qui ont résisté plus de 150, pour les remplacer



avec un matériau médiocre.

Figure 5.8 : Démolition des escaliers reliant le Coudiat à la rue Abane Ramdan
Source : (El Watan, 25 octobre 2014)

Sur ce fait l'architecte Azeddine Belahcene s'est exprimé pour Le Figaro¹⁷³, "*Comment parler d'année culturelle alors qu'on détruit les repères culturels de la ville, ses souvenirs, ses mémoires*". En outre plusieurs architectes et urbanistes ainsi qu'artistes ont déclaré que les autorités ne veulent pas les écouter ni leur donner l'opportunité pour participer à ces opérations. L'enjeu urbain est tellement important qu'il pourra faire partie des critères essentiels de succès, ou de l'échec d'un événement, car l'héritage évènementiel survit avec les générations futures.

Enjeux techniques :

Les enjeux techniques principaux de Constantine 2015, résident dans la complexité du site, et la pluridisciplinarité des acteurs.

Pour les acteurs, l'enjeu principal est, la communication, la gouvernance et la prise de décision. Ceux-ci devraient collaborer en dépit de leur nature et de leurs tâches différentes et des fois contradictoires. Le commissaire de la manifestation l'avait exprimé à chaque fois aux médias en soulignant que, seul il ne pourra pas atteindre l'objectif souhaité de cet événement.

Pour le site, les enjeux sont multiples, il faut les prendre en considération pour réussir les opérations :

¹⁷³ Le figaro, « Carnet de route à Constantine, l'autre capitale algérienne » Par Adlène Meddi Publié le 20/05/2015

- Intervention dans un tissu urbain vivant (Figure 5.9)



Figure 5.9 : Réhabilitation du parc immobilier urbain de la ville de Constantine (Aban Ramdan)
Source : (Auteur, 2014)

- Site historique très dense nécessite des spécialistes archéologues
- Réseaux VRD défectueux et très ancien
- Intervention sur le patrimoine bâtis (**Figure 5.10**) nécessite des spécialistes en patrimoine.
- Intervention sur les édifices occupés par des habitants (maisons).



Figure 5.10 : Réhabilitation du parc immobilier urbain de la ville de Constantine (saint jean)
Source (Auteur, 2015)

- Intervention sur les ruelles et places (Figure 5.11) présentant une fréquentation commerciale très importante et dense.



Figure 5.11 : interventions sur : ruelles et places
Source : (Auteur, 2015)

Enjeux sociaux :

Pour se préparer à l'évènement Constantine 2015, les citoyens Constantinois devraient s'habituer à voir des grues un peu partout dans leur ville (Figure 5.12), des échafaudages, des rues décapées, des trottoirs et des allées démolies, des façades abimés..., le premier enjeu est de rassurer les citoyens durant la phase pré-évènement, de leur faire sentir et comprendre que, cette phase est éphémère et que son aboutissement est d'améliorer l'image et le territoire de leur ville, ainsi que favoriser son attractivité. Cela se fait par, des bonnes pratiques de chantier, une bonne installation de matériel, une création des espaces piéton et des déviations, et aussi par l'assurance d'une bonne sécurité.



Figure 5.12 : état des espaces où le citoyen passe son quotidien
Source (algerie360.com, 2015)

Le deuxième enjeu social concerne les pratiques sociales de la communauté hôte. Chaque citoyen a des pratiques qui le lient à sa ville, son trajet quotidien vers son travail, la ligne de transport qu'il utilise, son marché où il fait ses courses ..., les autorités doivent prendre en considération ce point important. Lors de la préparation de Constantine 2015, plusieurs

mosquées et zaouïas ont été fermées pour des travaux de réhabilitation tels que : Djamaa El Kebir et Sidi Lakhder, cette situation a généré des perturbations d'habitudes sociales, essentiellement pour les pratiquants de la prière du vendredi et celle du Tarawih.

Le respect des pratiques sociales durant les travaux au sein de la ville est primordial ; ces citoyens sont eux même les premiers clients de l'événement, et ce sont l'image de la ville hôte face pour les visiteurs étrangers et face aux médias aussi.

Un autre enjeu que Constantine 2015 a connu, celui spécifiques aux territoires qui ont une diversité sociale. C'était le refus d'un nombre d'artistes d'origine Amazigh de participer à l'événement, pour eux Constantine ne présente pas la culture arabe, car elle est Cirta, la capitale de la Numidie¹⁷⁴. Face à ces épreuves, les organisateurs peuvent profiter pour redonner un autre sens à ce genre d'enjeux, en les transformant en opportunité pour présenter la diversité culturelle de la société algérienne durant l'événement, cette diversité qui est en réalité une richesse et un moteur de développement socioéconomique.

Et en fin, l'enjeu de participation de la communauté hôte aux activités événementielles. Le citoyen ne doit pas ressentir une exclusion sociale, il doit être concerté, avoir des privilèges par rapport aux manifestations et aux activités qui se déroulent sur le sol de sa ville.

Le programme de festivités et d'expositions culturelles de Constantine 2015, préparé par le ministère de la culture n'a été accompli qu'au sein de la commune chef-lieu, les autres communes sont restées exclues de la manifestation.

Enjeux économiques :

Les enjeux économiques sont très importants dans l'organisation des événements, d'ailleurs l'accueil des événements internationaux contribue au développement économique des zones hôtes, raison pour laquelle les nations rentrent en compétition pour remporter ces organisations. Les enjeux économiques de Constantine 2015, résident principalement dans la production et la création de la valeur ajoutée et de la croissance économique en dépensant, 7 Milliards de dinars, budget alloué à la préparation de l'événement.

Commençant déjà par la création des offres d'emplois vu que l'évènement nécessite une grande variation des acteurs dans plusieurs domaines, d'ailleurs des appels ont été lancés pour donner de la chance aux jeunes de créer des micro entreprises spécialisées dans la production culturelle, aussi d'intégrer les jeunes qui ont bénéficié des crédits de l'agence nationale de soutien à

¹⁷⁴ Royaume berbère, situé dans un territoire localisé principalement sur l'Algérie (Nord) ; mais également une petite partie de la Tunisie (Est et Sud), de la Libye (Nord-Ouest), Ses fondateurs sont les Numides, un peuple berbère qui créent un État puissant à la civilisation originale en Afrique du Nord.

l'emploi de jeunes (ANSEJ) pour décrocher des marchés dans leur domaine. Ce qui permettait également de développer et accroître l'activité commerciale au sein de Constantine, et mettre en valeur l'artisanat et le tourisme, à condition qu'ils soient bien mis en scène durant l'évènement. Fait, grâce auquel Constantine pouvait se mettre à l'autofinancement, une démarche économique qui permet aux villes de créer leurs propres fonds en dépit de l'état.

Enjeux environnementaux :

La médiatisation des grands événements permet de mettre en lumière la zone hôte ainsi que ses pratiques lors de la préparation et l'organisation de l'évènement, c'est une opportunité pour faire connaître la ville par des organismes intergouvernementales et des associations internationales, spécialement si la zone hôte respecte l'environnement. Une action très réclamée mondialement.

Constantine pouvait tirer profit, par l'élaboration des stratégies environnementales en communiquant les bonnes pratiques qui montrent son respect envers l'environnement lors de sa préparation et l'organisation de l'évènement, notamment que cette période deux important sommets ont été organisés, Lima 2014¹⁷⁵ et Paris 2015¹⁷⁶, ce qui rend plus visibles les villes qui ont adopté une démarche environnementale.

5.5 Programme de Constantine 2015 :

Le programme de Constantine 2015 porte sur deux axes principaux, la préparation et l'organisation de l'évènement, ces deux axes sont répartis sur les trois phases de l'évènement, pré-évènement, évènement et post-évènement, chaque phase contient des éléments et un programme proposé.

5.5.1 Programme des infrastructures :

Le programme des infrastructures a été proposé durant la phase pré-évènement, cette étape qui se situe entre la date de désignation qui est **2012**, et la date de l'inauguration qui était prévue pour le **16 Avril 2015**, journée du savoir.

Durant cette phase, le montage et la conception de plusieurs éléments ont été définit : les éléments de l'évènement, et le programme proposé pour Constantine 2015, qui contient, les infrastructures, et le programme culturel.

¹⁷⁵ A Lima, les 196 pays représentés à la conférence de l'ONU sur le climat, concluent in extremis un accord sur le cadre général pour leurs futurs engagements de réduction des émissions de gaz à effet de serre

¹⁷⁶ Accord de Paris sur le climat, est un traité international sur le réchauffement climatique adopté en 2015. Il concerne l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ainsi que leur financement. L'accord est négocié par 196 parties lors de la conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques, en France.

Programme des Infrastructures proposé : ce programme porte sur deux opérations majeures, la première est la construction de nouveaux projets et infrastructures pour accueillir les manifestations, et les visiteurs, et la deuxième, est l'intervention sur le tissu existant pour les rénovations et les réhabilitations.

Les nouvelles infrastructures proposées :

Plusieurs projets ont été proposés dans la phase pré-événement, et un ambitieux programme était annoncé par les organisateurs de Constantine 2015, porte principalement sur des infrastructures culturelles et touristiques.

Dès la désignation de Constantine en 2012 comme capitale de la culture arabe pour l'année 2015, les organisateurs de l'évènement (ministère de la culture, wilaya de Constantine et Direction de la Culture de Constantine) se trouvaient face à un grand challenge : par où commencer ? À ce moment la proposition des projets commence à se lancer, étant donné que la ville de Constantine connaissait un grand déficit en matière d'infrastructures culturelles et touristiques.

Dans une situation pareille, la présence des acteurs ayant l'expérience en matière d'organisation des événements est primordiale, **les acteurs d'Alger 2007 et de Tlemcen 2011 n'ont pas été sollicités, à l'exception de la ministre de la culture.**

Le programme des nouvelles infrastructures proposé se présentait comme suit (arrêté à la fin du 2013) :

Tableau 5.2 : Programme des projets proposés (nouvelles infrastructures)
Source : (Wilaya de Constantine, 2013), (Algoé, 2013) Traitement : (Auteur)

Projets	Acteurs	Situation fin 2013
Parc urbain au niveau du site de Bardo.	DE, DUAC	Études en cours en relation avec l'étude d'aménagement du site.
Parc citoyen à Zouaghi (Constantine).		<ul style="list-style-type: none"> Aucune décision
Jardin botanique à Djebel Ouahch.		Phase d'étude est en cours pour un achèvement fin 2013
Salle de spectacle	DEP	Travaux en cours 80% de la superstructure
Palais d'exposition		Choix de l'entreprise en cours
Musée d'art moderne		Terrains non désignés
Musée d'histoire		
Bibliothèque urbaine supérieure		Une concertation avec les propriétaires des terrains a pour objectif de mettre aux dispositions de l'entreprise les immeubles concernés par l'opération de démolition,
6 annexes de maison de la culture au niveau des 5 chefs-lieux de daïra et Ali Mendjeli.		Études validées et approuvées sauf celle d'Ibn Ziad. Installation de chantier pour : Hamma bouziane, Khroub, Ali Mendjeli, Ain Abid, Zighoud Youcef.

Tableau 5.3 : Programme des projets proposés (nouvelles infrastructures)

Source : (Wilaya de Constantine, 2013), (Algoé, 2013)

Traitement : (Auteur)

Projets	Acteurs	Situation en fin 2013
Musée de l'artisanat	DTA	Études en cours Démarrage prévisionnel des travaux était programmé fin Août/Début septembre 2013.
Maison de l'artisanat		
Centre d'orientation touristique		
Centre d'interprétation et de promotion de l'artisanat		Aucune
Hôtel 5 étoiles haut standing	SIH, Agence foncière	Travaux en cours. Achèvement fin 2014.
Complexe réactif à Sidi Mcid	DJS	Travaux de la piscine Olympique débutés en juin 2013. Réhabilitation hôtel et réalisation auberge : le financement est confirmé et l'installation de chantier est en cours.
Pôle sportif à Chaab Ersas		Une 1 ^{ère} tranche est lancée
Reconstruction de l'ancienne aérogare	DT	Travaux non entamés
Gare intermodale à Zouaghi		Projet non-inscrit
Lignes de téléphérique Extension lignes de tramway	DT/EMA	Attribution du marché en cours
Nouvelle poste Technoparc	DPTIC	Projets non-inscrits

Tableau 5.4 : Programme des projets proposés (nouvelles infrastructures)
Source : (Wilaya de Constantine, 2013), (Algoé, 2013)
 Traitement : (Auteur)

Projets	Acteurs	Situation en fin 2013
Calibrage oueds Rhumel et boumerzoug	DRE	Avancement des travaux Tranche 1 et Tranche 2 conforme au planning de projets
Traitement des rejets à ciel ouvert		Projet non-inscrit
Création de deux parkings à étages	DEP	Proposition déposée auprès de la Wilaya en attente de confirmation

Les réhabilitations, les revitalisations et les aménagements :

L'intervention sur le tissu existant, fait également parti du programme d'infrastructure dédié à l'organisation de Constantine 2015, la réhabilitation du patrimoine bâti constantinois est l'une des opérations primordiales de cette phase pré-événement, ce patrimoine est très riche, mais aussi méconnu. Constantine 2015 est une occasion en or pour le faire connaître et le mettre en valeur, cette opération est aussi une occasion pour mener une expertise dans le secteur de la réhabilitation du patrimoine bâti. Ce programme arrêté (fin 2013), comporte aussi les aménagements et les programmes d'accompagnements.

Tableau 5.5 : Programme des projets proposés (Réhabilitations et aménagements)
Source : (Wilaya de Constantine, 2013), (Algoé, 2013)
Traitement : (Auteur)

Projets	Acteurs	Situation fin 2013
<p><u>Réhabilitations patrimoniales :</u></p> <p>Restaurations Zone 1 -Reconstruction façade Souika basse -Autres*</p> <p>Restaurations Zone 2 - Restaurations spécifiques*</p> <p>Restaurations Zone 3 -Restaurations spécifiques*</p> <p>Restaurations Zone 4 -Restaurations spécifiques*</p> <p>Restaurations Zone 5 -Polychromie du palais du Bey - Restaurations spécifiques*</p> <p>Restaurations Zone 6 - Restaurations spécifiques*</p> <p>Restaurations Zone 7 - Restaurations spécifiques*</p> <p>Restaurations Zone 8 - Restaurations spécifiques*</p> <p>Restaurations Zone 9 (Restauration de la Casbah) - Bâtiments anciens - Mise en valeur de l'enceinte -Muraille</p>	OGEBC	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les BET ont été attribués • Études en cours • Lancement de l'appel d'offre des marchés de travaux en février. • Travaux démarreront en février 2014
Mise en lumière des ponts historiques de la Medina		
Mise en valeur du site de Tiddis		<ul style="list-style-type: none"> • Études en cours
Mise en valeur du tombeau de Massinissa		
Mise en valeur de la Zaouia sidi M'Hamed El Ghorab		

* : Restauration des ruelles, Zaouias, mosquées, hammams, Derbs, Foundks, Batiment singuliers

Tableau 5.6 : Programme des projets proposés (Réhabilitations et aménagements)

Source : (Wilaya de Constantine, 2013), (Algoé, 2013)

Traitement : (Auteur)

Projets	Acteurs	Situation fin 2013
<p><u>Aménagements et revitalisations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aménagement et requalification de l'ancienne résidence de la wilaya en Centre des Arts de Constantine. - Aménagement et requalification de la maison de la culture El Khalifa - Réhabilitation du palais de la culture Malek Haddad. - Requalification du palais du Bey. - Réhabilitation du théâtre régional 	<p>DEP</p>	<p>Les travaux ont débuté et sont conformes aux prévisions.</p>
<p>-Réhabilitation de la Medrasa</p>		<p>Démarrage des travaux prévu en février 2014 suite à l'ODS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Revitalisation du centre urbain de la ville de Constantine : aménagements piétons, places, placettes, escaliers urbains, espaces verts. Réhabilitation du patrimoine immobilier urbain. 	<p>OPGI</p>	<p>En cours</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Confortement des ouvrages (ponts), leur traitement et leur mise en valeur - Réhabilitation du pont Sidi Rached et de l'ouvrage « passage des étudiants » - Réhabilitation, modernisation et dédoublement des accès de Constantine (RN 03 – 05 - 27 – 79 - 20) 	<p>DTP</p>	<ul style="list-style-type: none"> -5 ouvrages sur 30 ont été réalisés, 2 nouveaux ouvrages sont en cours de traitement. - Le marché a été validé. (Travaux sur l'arche n°7) -Travaux en cours

Tableau 5.7 : Programme des projets proposés (Réhabilitations et aménagements)
Source : (Wilaya de Constantine, 2013), (Algoé, 2013)
 Traitement : (Auteur)

Projets	Acteurs	Situation fin 2013
Revitalisation du centre-ville et étude de mobilité : -étude de mobilité -travaux escaliers Réhabilitation de l'esplanade mosquée Émir Abdelkader Achèvement des mosquées en cours Aménagement du site de l'aéroport Éclairage des édifices	DUAC	<ul style="list-style-type: none"> • Études en cours
Réaménagement hôtel Cirta Réaménagement hôtel panoramique	SGT Est	<ul style="list-style-type: none"> • Études terminées
Réhabilitation de l'ancienne poste	DPTIC	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune décision
Réhabilitation des salles de cinéma	CADC	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune décision
Réhabilitation du chemin des touristes	DTA	<ul style="list-style-type: none"> • Rejet du marché par le Comété des marchés publics
Transformation de la cité universitaire	SIH / Agence Foncière	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune décision

Ce programme n'est pas retenu intégralement, il est ambitieux certes, mais ni les délais ni le budget n'ont favorisé sa concrétisation complète.

Situation du programme proposé des infrastructures (situation en 2014) :

En 2014, La loi de finance¹⁷⁷ a été signée par le président de la République. Elle a permis de déclencher le financement de plusieurs projets jugés sensibles pour Constantine 2015, plusieurs projets proposés pour l'événement et qui connaissaient un retard ont été enfin inscrits, tous les projets nécessaires pour accueillir et organiser l'événement étaient lancés, et la signature de la loi de finance a permis d'inscrire et de financer plusieurs projets bloqués.

L'avancement des différents projets peuvent se résumer de la manière suivante :

Les nouvelles infrastructures, les réhabilitations qui font partie des projets majeurs n'ont pas rencontré de difficulté, c'était le cas de la majorité des projets des infrastructures culturelles et touristiques et aménagement.

¹⁷⁷ Loi n° A 14-10 du 8 Rabie El Aouel 1436 correspondant au 30 décembre 2014 portant loi de finances pour 2015

Tableau 5.8 : Situation de Projets (jugés majeurs) en 2014
Source : (Wilaya de Constantine, 2014), (Algoé, 2014)
 Traitement : (Auteur)

Projets	Acteurs	Situation en 2014
Hôtel 5 étoiles haut standing	SIH, Agence foncière	L'avancement des travaux est conforme au planning de l'entreprise. Le génie civil est réalisé à hauteur de 50%.
Réaménagement hôtel Panoramic	SGT Est	L'avancement des travaux est conforme au planning de l'entreprise
Salle de spectacle Palais des expositions Réhabilitations du palais du bey Bibliothèque urbaine Aménagement de la maison de la culture el Khalifa en palais de la culture Réhabilitation du palais de la culture Malek Haddad Réhabilitation du théâtre régional	DEP	Travaux en cours
Reconstruction de l'ancienne aérogare	DT	Travaux en cours

Projets de réhabilitation :

La réhabilitation du parc patrimonial sauvegardé était l'opération la plus délicate durant la préparation de l'événement, selon l'OGEBEC des importantes difficultés ont été rencontrés s'agissant des problèmes de sécurité, d'insalubrité de nombreuses habitations et de l'absence de recensement de commerces de la médina, de plus le relogement des occupants qui n'a pas été traité, ce qui affecte la réalisation des relevées et les diagnostics sur le terrain.

Tableau 5.9 : Situation de Projets de réhabilitation en 2014

Source : (Wilaya de Constantine, 2014), (Algoé, 2014)

Traitement : (Auteur)

Projets	Acteurs	Situation en 2014
Réhabilitation de la Medrasa Restaurations Zone 1 -Reconstruction façade Souika basse -Autres* Restaurations Zone 5 -Polychromie du palais du Bey - Restaurations spécifiques* Restaurations Zone 9 (Restauration de la Casbah) - Bâtiments anciens - Mise en valeur de l'enceinte -Muraille Mise en lumière des ponts historiques de la Medina	OGEBC	Travaux en cours

* : Restauration des ruelles, Zaouias, mosquées, hammams, Derbs, Foundks, Batiment singuliers

Projets d'aménagement :

Les travaux pour les projets et les opérations d'aménagement qui font partie des projets d'accompagnement pour l'organisation et l'accueil de Constantine 2015. Citons : (Revitalisation du centre urbain de la ville, Confortement des ouvrages (ponts), leur traitement et leur mise en valeur, Réhabilitation du pont Sidi Rached, Réhabilitation, modernisation et dédoublement des accès de Constantine, Revitalisation du centre-ville et étude de mobilité, étude de mobilité et travaux escaliers, Aménagement du site de l'aéroport, Réhabilitation de l'esplanade mosquée Émir Abdelkader), étaient en cours de travaux et conformes aux plannings des entreprises, et devraient être réceptionné a temps.

Synthèse :

L'organisation d'un grand événement international comme la désignation d'une ville en tant que Capitale de la Culture nécessite une préparation minutieuse et la mise en œuvre de nombreux

projets d'aménagements et d'infrastructures. Pour Constantine, un vaste programme de travaux a été lancé dès 2013 dans différents domaines clés.

Ce programme ambitieux visait non seulement à doter la ville des équipements nécessaires pour accueillir l'événement dans les meilleures conditions, mais aussi à stimuler son développement urbain à long terme. Des projets structurants ont ainsi été planifiés, touchant à la fois au patrimoine, à la culture, au tourisme, aux infrastructures de transport et à l'aménagement urbain. Avec l'année 2014 comme jalon important, à un an seulement du grand rendez-vous culturel, il est pertinent d'analyser l'état d'avancement de ces différents projets. Cet état des lieux permettra d'évaluer les réalisations déjà accomplies, d'identifier les éventuels retards ou projets en souffrance, et de mesurer les efforts restant à fournir pour une préparation réussie de l'événement dans les délais impartis.

Projets déjà bien avancés ou en cours de réalisation en 2014 :

- Hôtel 5 étoiles (50% du génie civil réalisé)
- Réaménagement de l'hôtel Panoramic (avancement conforme au planning)
- Salle de spectacle (travaux en cours)
- Palais des expositions (travaux en cours)
- Réhabilitation du palais du Bey (travaux en cours)
- Reconstruction de l'ancienne aérogare (travaux en cours)

Ces projets d'infrastructures hôtelières, culturelles et de rénovation du patrimoine semblent avoir bien progressé en 2014, probablement entre 30% et 60% de réalisation selon les cas.

Projets peu avancés ou sans information précise en 2014 :

- Bibliothèque urbaine
- Aménagement de la maison de la culture el Khalifa
- Réhabilitation du palais de la culture Malek Haddad
- Réhabilitation du théâtre régional

Pour ces projets culturels et patrimoniaux, le niveau d'avancement n'est pas précisé, mais on peut supposer qu'ils étaient encore à un stade préliminaire en 2014, probablement autour de 10 à 30% de réalisation.

Projets sans information ou non-inscrits en 2014 :

- Aménagements urbains (parcs, jardins botaniques)
- Infrastructures sportives (pôle sportif, complexe de Sidi Mcid)
- Transports (extensions tramway, téléphérique)
- Développement technologique (technoparc)
- Gestion des eaux (calibrage oueds, traitement rejets)

Pour ces projets complémentaires liés à l'aménagement urbain, les transports ou l'environnement, il n'y a pas d'information sur leur état d'avancement en 2014. Certains semblent ne pas avoir été inscrits initialement.

Dans l'ensemble, on peut estimer qu'en 2014, environ 1 an avant l'événement prévu, les principaux projets d'infrastructures culturelles, hôtelières et de rénovation du patrimoine avaient atteint 30 à 60% de réalisation. Cependant, de nombreux autres projets urbains et d'aménagements complémentaires étaient encore en retard ou non-inscrits à ce stade. Un rattrapage et des efforts supplémentaires ont dû être nécessaires en 2015 pour être prêt à accueillir l'événement dans les meilleures conditions.

Projets non majeurs :

D'autres projets (Non Majeurs), sont jugé non essentiels pour l'évènement et ils sont arrêtés, ou abandonnés totalement, pour les organisateurs le plus important était d'avoir les d'infrastructure culturelle et touristiques.

Les projets en arrêt :

Réhabilitation de l'hôtel Cirta

6 annexes de maison de la culture au niveau des 5 chefs-lieux de daïra et Ali Mendjeli

Musée d'art moderne

Musée d'histoire

Musée de l'artisanat

Maison de l'artisanat

Création de deux parkings à étages

Mise en valeur du site de Tiddis

Mise en valeur du tombeau de Massinissa

Complexe réactif à Sidi Mcid

Pôle sportif à Chaab Ersas

Extension de la ligne du tramway

Les projets non retenus :

Parc citoyen à Zouaghi (Constantine).

Jardin botanique à Djebel Ouahch.

Centre d'interprétation et de promotion de l'artisanat

Gare intermodale à Zouaghi

Nouvelle poste

Technoparc

Traitement des rejets à ciel ouvert

Lignes de téléphériques

Création et réhabilitations du bureau de poste

Réhabilitation de l'ancienne poste

Transformation de la cité universitaire

Réhabilitation du chemin des touristes

Réhabilitation des salles de cinéma

5.5.2 Programme évènementiel :

Le programme de l'évènement consiste à créer et à organiser des manifestations, des festivités, des expositions, et toutes autres activités culturelles, pour présenter la culture des pays participants à Constantine 2015, mais surtout à mettre en avant la culture de la ville de Constantine et de toute l'Algérie. Le programme proposé était ambitieux tout comme celui des infrastructures, il n'était pas réalisé au complet mais une grande partie a été accomplie.

Le programme évènementiel était organisé au chef-lieu de la wilaya, a part quelque expositions qui se sont déroulées à la ville de El Khroub.

La cérémonie de l'inauguration s'est déroulée le 15 et le 16 Avril par le défilé des chars représentant chaque pays arabe participant qui s'est lancée de Bab El-Kantara en passant par la rue Ben-M'hidi, pour finir sa course à la place de la Pyramide. Il est suivi d'un feu d'artifice qui a eu lieu sur le pont Salah Bey et un spectacle son et lumière sur les ponts et les principaux édifices de la ville.

Le programme festif de l'année était sous forme de :

Expositions, Spectacles, Conférences, Éditions des livres, concerts de musique, rencontre culturelle nationale et internationale, des semaines culturelles pour les villes algériennes les pays participants.

5.5.3 Le programme réellement réalisé (Avril 2015) ; échec ou aboutissement ?

La veille de l'inauguration de Constantine 2015, la ville de Constantine a doté de plusieurs infrastructures nouvelles, rénovées et réhabilitées, des nouveaux aménagements et des réseaux routiers mis à niveaux, tout était prêt pour accueillir un grand évènement international médiatisé.

Généralement le temps de préparation des grands évènements est très court, selon le type d'évènement, il varie d'un à des mois, une année ou plusieurs. Constantine 2015 a été désignée le 30 décembre 2012, donc 2 ans, à peu près pour se doter des infrastructures nécessaires et importantes pour organiser cet évènement, en rappelant que la ville connaissait un grand déficit et un manque flagrant en matière d'infrastructures culturelles et touristique, donc un énorme travail pour les organisateurs pour être dans les temps.

Le programme proposé au début n'a pas été totalement réalisé, et entre ce qui est proposé et ce qui a été accompli beaucoup de projets ont été abandonnés ou arrêtés définitivement, et les organisateurs se sont contentés des infrastructures importantes qui ne peuvent pas être exceptés, tels que les infrastructures culturelles et celles d'accueils.

Infrastructures culturelles :

Constantine 2015 est un évènement culturel, donc pour accueillir ses manifestations et activités la ville a besoin d'infrastructures culturelles, c'est pourquoi et dans l'urgence de la situation, le temps et le budget ont été consacrés pour avoir des établissements culturels :

- **Réalisation d'une salle de spectacle le Zénith :**



Figure 5.13 : Salle de spectacle le Zénith Constantine
Source : (cscec.dz, 2016)

- **Réhabilitation du palais de la culture Malek Haddad**



Figure 5.14 : Ancien bâtiment du palais de la culture
 Source : (constantine-hier-aujourd'hui.fr ,



Figure 5.15 : Travaux de réhabilitation
 Source : (Auteur, 2014)



Figure 5.16 : palais de la culture Malek Haddad
 Source : (jeune-independant.net, 2021)

- **Aménagement de la maison de la culture el Khalifa en palais de la culture**



Figure 5.17 : la maison de la culture el Khalifa
 Source : (constantine-hier-aujourd'hui.fr)



Figure 5.18 : palais de la culture el Khalifa
 Source : (pinterest.com/pin/, 2014)



Figure 5.19 : palais de la culture el Khalifa après aménagement
 Source : (Auteur, 2019)

- **Réhabilitation et d'aménagement du théâtre régional de Constantine**



Figure 5.20 : Réhabilitation du théâtre régional
 Source : (Auteur, 2015)



Figure 5.21 : théâtre de Constantine après
 Source : (elmoudjahid.dz, 2022)

- **Réhabilitations du palais du bey**



Figure 5.22 : palais du bey
 Source : (horizons.dz, 2021)

Infrastructures d'accueil touristique :

- L'hôtel cinq étoiles le Marriott



Figure 5.23: Simulation 3D Marriott
Source : (fabris-barbuio.it, 2015)



Figure 5.24: Hotel Marriott Constantine
Source : (sih.dz, 2015)

- Le nouveau salon d'honneur à l'aéroport international Mohamed-Boudiaf



Figure 5.25 : Salon d'honneur de l'aéroport Mohamed-Boudiaf
Source : (radioalgerie.dz, 2015)

- **Réaménagement hôtel Panoramique**



Figure 5.26 : Travaux hôtel Panoramique
 Source : (skyscrapercity.com,2014)



Figure 5.27 : Hôtel Protea Marriott
 Source : (Algérie360.com, 2015)

Échec ou aboutissement ?

Le programme imaginé par les organisateurs était ambitieux, il a dû couvrir l'accueil, le transport, les manifestations, la communication et la médiatisation, en plus ça devrait montrer la richesse culturelle et sociale de la ville de Constantine. Hélas, le manque de temps pour mettre en œuvre ce programme était la réalité à laquelle les organisateurs ont fait face. Constantine est une ville algérienne très importante, dotée d'un très grand potentiel socio-économique, c'est l'une des villes les plus visitées en Algérie, toutefois elle manque d'établissement et d'infrastructures touristiques et culturelles, donc l'évènement Constantine 2015 était l'occasion ultime pour promouvoir la ville après plusieurs années de récession et pauvreté urbaine, par :

- Renforcement du parc urbain par les nouvelles infrastructures et la réhabilitation des anciennes
- Valorisation du patrimoine culturel et social de la ville par les manifestations de l'évènement
- Mise à niveau des réseaux routiers et les aménagements de la ville

Plusieurs projets entamés durant le montage et la conception de l'évènement et qui n'étaient pas réceptionnés avant le 15 Avril 2015, mais après l'évènement les travaux continuent sur plusieurs sites, et plusieurs projets ont été réceptionnés.

Citons :

La Médersa en 2017

La mosquée Hacem Bey et la Grande mosquée en 2019

D'autres projets sont arrêtés encore maintenant comme l'hôtel Cirta.

L'atout fondamental et le plus important de Constantine 2015 est bel est bien **la capitalisation** des acteurs, des organisateurs et des citoyens. C'est l'expérience qui sera tournée dans l'avenir pour mieux gérer, l'expérience qui sera transformé en action pour ne pas reproduire les mêmes erreurs.

Les organisateurs de Constantine 2015, pouvaient intégrer les équipes des acteurs qui organiseraient Oran 2021 ou dans d'autres organisations événementielles à Constantine et en Algérie, ils auraient les capacités nécessaires, de comprendre analyser et agir en faveur de l'événement, de la communauté et la zone hôte.

Si plusieurs professionnels de la ville étaient mécontents et contrariés c'est parce qu'ils aiment leur ville et voulaient profiter de cette organisation pour la promouvoir, mais ce qui est sûr est que la prochaine organisation d'événement à Constantine, les organisateurs vont solliciter les techniciens et les professionnels de la ville et du domaine dont l'évènement s'est déroulé.

Aussi cette organisation peut donner à Constantine un titre honorifique de la capitale culturelle de l'Algérie pas seulement pour l'organisation de cet évènement mais aussi pour la richesse culturelle de la ville, une chose qui devait faire un déclic dans le secteur de la culture, comme par exemple :

- Promouvoir l'artisanat
- Former les jeunes artistes en cinéma et théâtre
- Créer des accords internationaux pour la participation dans évènements culturels internationaux
- Autofinancement de la ville par l'organisation des formations et des manifestations.

En conclusion, il faut avoir la volonté politique, l'implication de la société civile et la conscience citoyenne pour mener toute organisation événementielle à la réussite et bien en tirer profit.

5.6 Cycle de vie de Constantine 2015

Nous présentons un Plan des phases importantes et le jalonnement de l'organisation de Constantine 2015, dont l'objectif est de bien visualiser et identifier, ainsi que connaître la stratégie adoptée par la partie prenante pour organiser Constantine 2015, ce plan permet de schématiser les phases de l'événement.

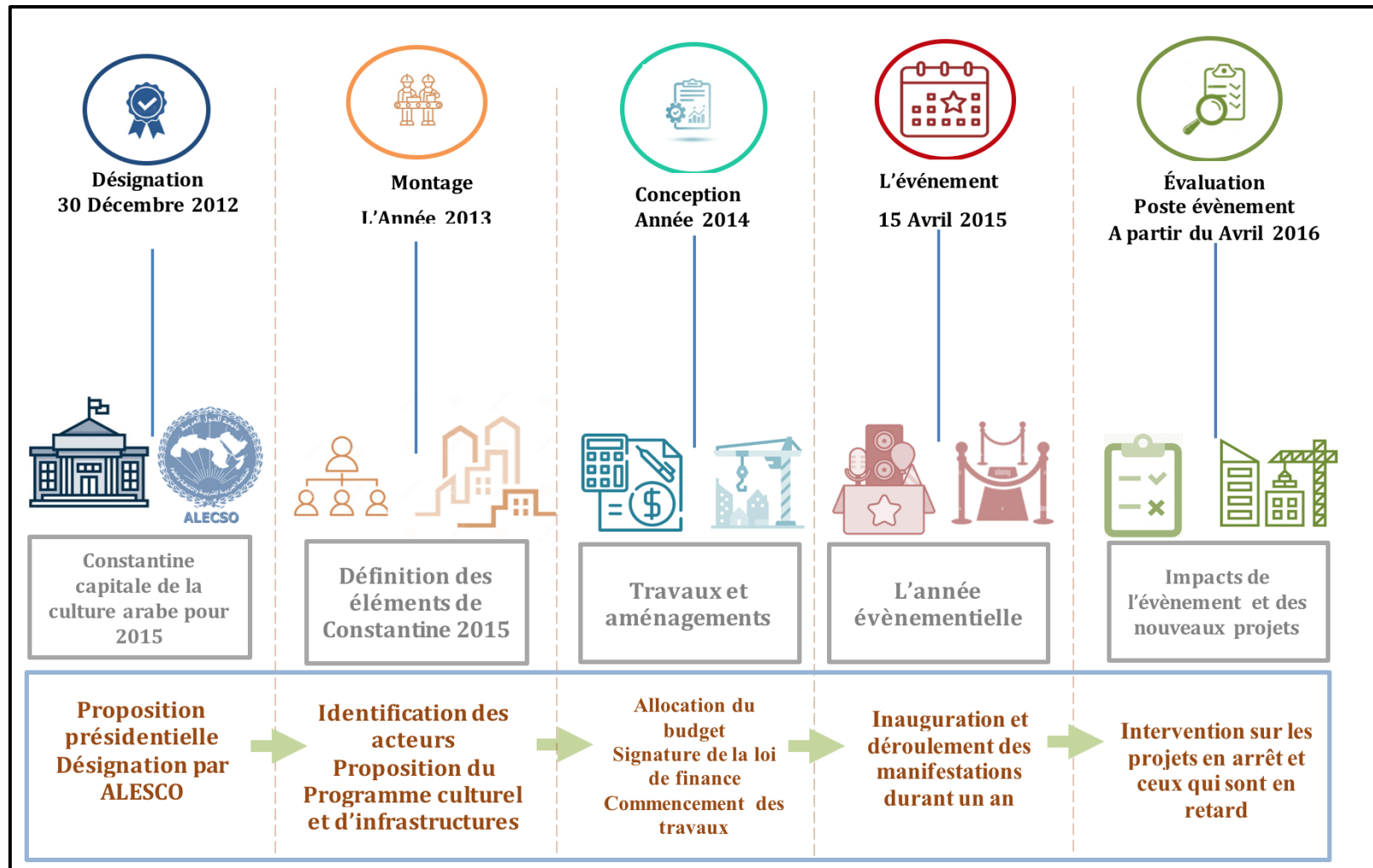


Figure 5.28 : Cycle de vie de Constantine 2015
 Source : (Auteur)

Conclusion :

Les événements majeurs ont toujours joué un rôle déterminant dans l'histoire des civilisations, en tant que célébrations communautaires, manifestations religieuses, vecteurs d'affirmation identitaire voire de bouleversements révolutionnaires. Accueillir un événement d'envergure représente donc une formidable opportunité pour une ville comme Constantine.

En tant que ville hôte, Constantine a bénéficié d'un puissant levier pour booster son développement socio-économique, valoriser son image et promouvoir son attractivité touristique. Cependant, l'absence d'une stratégie urbaine claire à Constantine avant l'événement a conduit à ce que l'organisation soit essentiellement centrée les projets d'accueil de l'événement sans réelle vision stratégique globale.

L'organisation de Constantine 2015 a néanmoins permis de doter la ville d'infrastructures modernes, de rénover son patrimoine historique et d'engager un cycle d'amélioration continue grâce à l'héritage laissé par l'événement au profit des citoyens constantinois et de la nation.

Bien que la préparation ait comporté des défis et contraintes, elle constitue une expérience formatrice pour les futurs projets et a permis de capitaliser un savoir-faire organisationnel.

La ville hôte devait répondre aux exigences des organisateurs mais aussi mener le processus en adéquation avec ses besoins de développement durable. Malgré l'absence de vision stratégique initiale, Constantine 2015 aura finalement agi comme un accélérateur du rayonnement de la ville, renforçant son identité de capitale culturelle nationale et internationale.

À l'avenir, l'organisation d'un tel événement devra impérativement s'inscrire dès le départ dans le cadre stratégique avec des objectifs clairs pour maximiser les retombées socio-économiques, environnementales et sociétales au profit du développement urbain de Constantine.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT APPLIQUE POUR CONSTANTINE 2015 : METHODE D'APPROCHE

Introduction :

L'évaluation du système de management de Constantine 2015 mis en œuvre par les organisateurs est une étape essentielle pour assurer l'adéquation entre les processus de management et les objectifs visés.

Cette démarche prend un relief particulier dans le cas d'événements d'envergure nécessitant une coordination sans faille entre les multiples parties prenantes.

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à évaluer le système de management déployé par l'organisation en charge de l'événement Constantine 2015. Pour ce faire, une analyse approfondie des processus de management associés aux différents éléments constitutifs de cet événement sera effectuée.

Ainsi, les dispositifs de management relatifs à la zone hôte de l'événement, aux acteurs organisateurs, à la communauté hôte ainsi qu'aux messages et objectifs, feront l'objet d'une évaluation détaillée. Cette évaluation nous permettra de porter un diagnostic étayé sur le système de management global et sa contribution à la performance de l'événement et de la stratégie urbaine.

6.1 Quel processus de management à évaluer dans une démarche d'étude et d'amélioration ?

Chaque processus est responsable d'un élément de l'évènement, et le choix des processus dans le cadre d'une évaluation du système dépend de plusieurs critères.

Tout d'abord, il convient d'examiner les différents capitaux impliqués dans l'évènement, à savoir le capital spatio-temporel, humain, technique et immatériel. L'identification des processus de management spécifiques à chacun de ces capitaux est primordiale pour assurer leur disponibilité et leur utilisation optimale lors de l'évènement.

Ensuite, il est nécessaire d'analyser les fonctions de management mises en œuvre, telles que le pilotage, la planification et le management opérationnel. Une évaluation approfondie des processus associés à chacune de ces fonctions dans le cadre de l'organisation de l'évènement s'impose.

De plus, l'examen des processus clés permettant d'atteindre les objectifs stratégiques fixés pour l'évènement, qu'ils soient liés à la visibilité, à l'expérience client ou à la rentabilité, est indispensable.

Il convient également de prendre en compte le cycle de vie complet de l'évènement, depuis la phase de planification initiale jusqu'au bilan final, en passant par la gestion opérationnelle

pendant son déroulement. L'analyse des processus critiques pour chacune de ces étapes est essentielle.

Enfin, il est primordial d'identifier les processus d'évaluation, de retour d'expérience et d'amélioration continue mis en place afin d'optimiser la gestion des événements futurs.

En se focalisant sur ces différents aspects du management événementiel, il sera possible de sélectionner les processus les plus pertinents à évaluer de manière approfondie, offrant ainsi une vision globale et rigoureuse de l'efficacité de la gestion de l'événement dans son ensemble. Pour choisir les processus de management à évaluer pour chacun des capitaux d'un événement (spatio-temporel, humain, technique et immatériel), Pour chaque capital, nous identifions les processus critiques qui ont un impact direct sur la réussite du management de ce capital spécifique et nous priorisons ceux liés aux risques majeurs et aux activités clés de l'événement. Cette approche permettra de cibler les processus les plus pertinents à auditer en profondeur pour chaque dimension de l'événement, tout en gardant une vision d'ensemble cohérente.

6.1.2 Identification des processus de management de Constantine 2015 à évaluer :

Pour identifier les processus de management à évaluer il convient de les relier aux différents critères et aspects clés à prendre en compte dans l'évaluation du système de management de Constantine 2015. Nous avons choisi trois processus :

Tout d'abord, ces 3 processus couvrent les différents capitaux impliqués :

- **Le processus de management de la zone hôte** concerne directement le capital spatio-temporel en gérant l'aménagement et les infrastructures du territoire.
- **Le processus de management de la communauté hôte** s'attache au capital humain en mobilisant et impliquant les citoyens.
- **Le processus de management organisationnelle** traite des capitaux techniques (ressources, planification) et immatériels (gouvernance, coordination).

Ensuite, ces processus englobent les principales fonctions de management requises :

- Le pilotage stratégique est assuré par les processus organisationnels de coordination et d'arbitrage.
- La planification est prise en charge par les processus de gestion de zone (aménagement) et organisationnels (études, cahiers des charges).
- Le management opérationnel est couvert par les processus communautaires (mobilisation) et organisationnels (répartition des tâches).

De plus, l'atteinte des objectifs stratégiques de Constantine 2015 dépend de ces 3 processus :

- La zone hôte conditionne la visibilité et l'expérience de l'événement.
- La communauté hôte est un vecteur essentiel de l'appropriation citoyenne.
- L'organisation encadre la rentabilité et l'efficacité de la manifestation.

Enfin, ces processus couvrent l'intégralité du cycle de vie en englobant la préparation (études, planification), le déroulement opérationnel durant l'année 2015, et l'héritage au-delà à travers le management communautaire et territoriale.

Ainsi, évaluer ces 3 processus de management permet d'auditer en profondeur les dimensions organisationnelles, territoriales et citoyennes charnières pour la réussite d'un événement d'envergure comme Constantine 2015. Ce choix semble pertinent au regard des critères d'analyse d'un système de management événementiel.

6.2 Paramètres d'évaluation

Les paramètres d'évaluation d'un grand événement, sont les références qui constituent les processus de management, ils permettent de juger et d'estimer l'intérêt et la valeur du management de grand événement à l'égard des objectifs tracés.

Définir les paramètres d'évaluation du management d'un grand événement nécessite une approche rigoureuse et structurée. Celle-ci commence par l'identification claire des objectifs stratégiques poursuivis à travers l'organisation de l'événement, qu'ils soient liés à la visibilité, au développement, aux retombées économiques, à l'expérience des visiteurs ou encore au rayonnement escompté. Ces objectifs constitueront les références permettant de juger de la réussite globale du management.

Ces paramètres d'évaluation sont structurés autour des différents capitaux constitutifs de l'événement, à savoir les capitaux spatio-temporel, humain, technique et immatériel. Pour chacun de ces capitaux, des paramètres sont définis pour évaluer l'efficacité des processus de management associé.

Concernant le capital spatio-temporel, les paramètres porteront sur le lieu, la ville hôte ou le pays organisateur, les procédures et les démarches d'organisations, les décisions et les programmes attribués à l'événement.

Pour le capital humain, l'évaluation se focalisera surtout sur la communauté hôte.

Le capital technique sera évalué via des paramètres liés à la disponibilité et au bon fonctionnement des équipements, à la qualité technique globale, ainsi qu'à la réactivité de la maintenance.

Enfin, pour le capital immatériel, les paramètres mesureront l'attractivité, l'image et l'expérience l'atteinte des objectifs et les messages transmis

Des paramètres transversaux pourront compléter cette évaluation, portant notamment sur le respect de la planification d'ensemble, la gestion budgétaire, la maîtrise des risques et la prise en compte du développement durable.

Cette structuration par capitaux permet d'avoir une vision équilibrée tout en ciblant finement les processus clés de chaque élément de l'événement à travers des paramètres dédiés et adaptés. Enfin, la mise en place d'une évaluation finale et de retour d'expérience après l'événement permet de dresser un bilan complet et de capitaliser sur les enseignements, en vue d'un plan d'amélioration continue pour les éditions futures.

6.2.2 Paramètres d'évaluation du système de management de Constantine 2015

Les paramètres d'évaluation représentent les critères de référence qui définissent les processus du management. Ils servent à apprécier et à déterminer la pertinence et la valeur des pratiques managériales proposées pour Constantine (2015) dans le cadre de la stratégie urbaine de la ville. En d'autres termes, ces paramètres permettent de juger si les approches de management de l'événement préconisées par les organisateurs sont appropriées et bénéfiques pour la mise en œuvre d'une stratégie urbaine efficace.

Paramètres d'évaluation par rapport au du management de l'évènement de Constantine 2015 :

Du point de vue de management de projets, les paramètres d'évaluation (Tableau 6.1) choisis pour les processus de management sont tout à fait pertinents et s'alignent sur les bonnes pratiques reconnues :

Zone hôte :

- Cerner la zone permet de définir clairement la portée et les limites du projet.
- Évaluer la faisabilité et l'utilité des infrastructures relève de l'analyse de faisabilité et des études préalables requises.
- Planifier les projets et opérations de construction/rénovation est une activité clé du management de projets.

Communauté hôte :

- Analyser les besoins socio-économiques et définir le public cible permettent de s'assurer que le projet répond à un besoin réel et apporte de la valeur aux parties prenantes.
- Assurer la communication et la gestion de la relation citoyen font partie intégrante du management des parties prenantes en gestion de projets.

Organisation :

- Définir les parties prenantes et assurer leur collaboration sont primordiaux pour mobiliser les bonnes ressources et impliquer tous les acteurs impactés.
- La répartition et coordination des tâches, des ressources et la définition des délais relèvent directement de la planification des travaux en gestion de projets.
- Gérer les fonds fait référence à la gestion budgétaire et du financement, un processus essentiel.

Tableau 6.1 : Paramètres d'évaluation par rapport au du management de l'évènement de Constantine 2015

Source : (Auteur)

Zone hôte	Communauté hôte	Organisation
*Cerner la zone hôte *Faisabilité et utilité des infrastructures *Planifier les projets et les opérations : nouvelles et rénovées *Analyse et définition des besoins socio-économique	*Définir le citoyen *Assurer la communication *La Gestion Relation Citoyen (GRC)	*Définition de la partie prenante *Collaboration et gestion de l'information *Répartition et coordination du travail *répartition des ressources *définition des délais *gérer les fonds

Paramètres d'évaluation par rapport à une stratégie urbaine pour Constantine :

Les paramètres de la stratégie urbaine (Tableau 6.2) englobent les différentes dimensions que les stratégies doivent prendre en compte lors de l'élaboration de la stratégie pour la ville. Ces dimensions couvrent les aspects sociaux, économiques, politiques, techniques, culturels, environnementaux et technologiques, qui constituent les enjeux clés d'une stratégie urbaine réussie. Le choix des paramètres suivants se justifie ainsi :

Zone hôte :

- Amélioration des infrastructures et régénération urbaine permettent de moderniser et valoriser le cadre bâti de la ville
- L'aménagement du territoire et la réhabilitation du patrimoine visent à préserver l'identité de la ville tout en l'adaptant aux nouvelles réalités.
- Encourager les investissements contribue au développement économique durable de la zone.
- Booster le tourisme permet de valoriser les atouts de la ville et de générer des retombées économiques.

Communauté hôte :

- Définir les valeurs, devoirs et droits du citoyen constantinois forge l'identité collective de la population.
- L'amélioration du bien-être public, l'égalité urbaine et la cohésion sociale garantissent une meilleure qualité de vie pour tous.

Organisation :

- La formation des acteurs urbains en matière d'évènementiel les prépare à coordonner des projets d'envergure.
- Le retraçage des objectifs et la résolution de problèmes stratégiques orientent concrètement les actions à mener.
- Agir en faveur de la ville engage les parties prenantes dans une démarche proactive et durable.

Tableau 6.2 : Paramètres d'évaluation par rapport à une stratégie urbaine pour Constantine
Source : (Auteur)

Zone hôte	Communauté hôte	Organisation
*Amélioration de l'infrastructure *Régénération urbaine *Aménagement du territoire *Réhabilitation du patrimoine *Encouragement des investissements *Booster le tourisme	*Définir le citoyen constantinois, ses valeurs, ses devoirs et ses droits. *Amélioration du bien-être public *Égalité urbaine *Cohésion sociale	*Formation des acteurs urbains en matière d'évènementiel *Retraçage des objectifs *résolution de problèmes stratégiques *Agir en faveur de la ville

Paramètres communs d'évaluation :

Voici un croisement des paramètres d'évaluation communs (Tableau 6.3) entre le management de l'évènement et la stratégie urbaine durable, sur la base du management évènementiel comme instrument de mise en œuvre :

Zone hôte :

- Délimiter précisément la zone d'intervention permet de circonscrire la portée de l'évènement et d'optimiser les ressources.
- Évaluer la faisabilité et l'utilité des opérations envisagées relève des études de faisabilité préalables à tout projet évènementiel.
- Analyser et définir les besoins (socio-économiques, urbains, etc.) est essentiel pour que l'évènement crée de la valeur durable.
- Maîtriser les différents objectifs (sociaux, économiques, environnementaux) garantissent la multi performance de l'évènement.

Communauté hôte :

- Définir l'identité du citoyen constantinois permet d'ancrer l'événement dans son contexte socio-culturel.
- Assurer la communication et les échanges avec les publics est indispensable pour mobiliser les parties prenantes autour de l'événement.
- Viser la cohésion, l'égalité sociale et urbaine contribue à l'acceptabilité et l'appropriation citoyenne de l'événement.
- Renforcer la citoyenneté et l'identité nationale inscrit l'événement dans une vision stratégique pérenne.

Organisation :

- Identifier et structurer les parties prenantes est primordial pour piloter efficacement la complexité événementielle.
- Répartir et coordonner le travail permet la bonne exécution opérationnelle de l'événement.
- Former les acteurs à l'événementiel et à la stratégie urbaine développe les compétences clés requises.
- Collaborer, gérer l'information et la communication fluidifie la conduite du projet événementiel

Ainsi, ces paramètres répondent parfaitement aux exigences du management événementiel durable : études préalables, ancrage territorial, mobilisation citoyenne, structuration organisationnelle et opérationnelle. Ils constituent une grille d'évaluation solide pour tout projet événementiel s'inscrivant dans une stratégie urbaine à long terme.

Tableau 6.3 : Paramètres communs d'évaluation

Source : (Auteur)

Zone hôte	Communauté hôte	Organisation
*Délimitation précise la zone d'intervention * Évaluation de la faisabilité et l'utilité des opérations * Définition et Analyse des besoins * Maîtrise des objectifs	* Définition de l'identité du citoyen constantinois *Assurance de la communication et des échanges *Cohésion et égalité sociale urbaine *Citoyenneté et identité national	*Identification et structuration de la partie prenante *Répartition, coordination du travail *Formation des acteurs en matière d'évènement et de stratégie urbaine * Collaboration et gestion de l'information et de la communication

6.3 Élaboration des dispositifs de collectes de données pour évaluer les processus de management de Constantine 2015

Ces processus sont axés sur le succès de l'évènement Constantine 2015, mais aussi au profit de la stratégie urbaine durable de la ville de Constantine. L'ensemble de ces processus doit être géré de manière à atteindre ensemble cet objectif.

6.3.1 Évaluation du processus de management de la Zone hôte :

1. Définition du processus :

Le processus de la zone hôte de Constantine 2015 est relatif à :

- La Candidature : une désignation.
- La zone géographique de Constantine
- Les opérations menées avec toutes leurs procédures, (choix, acteurs, technicité, objectifs, impactes...)

Le processus de la zone hôte est pour objectif de (paramètres du croisement)

- ❖ Bien limité la zone d'intervention
- ❖ Faisabilité et utilité des différentes opérations envisagés
- ❖ Analyser, définir des besoins : socio-économiques, urbains...et les assurer
- ❖ Maitriser et assurer les objectifs (sociaux, économiques, environnementaux...)

2. Élaboration du dispositif de collecte de données :

▪ **Étude documentaire**

→ Déterminer l'objectif :

L'étude documentaire est une méthode de collecte de données qui consiste à analyser des dossiers et des documents existants d'une ou de plusieurs organisations, et cela pour suivre, analyser, et mettre en évidence les informations recherchées sur une période de temps donnée.

L'objectif principal est de recueillir, stocker puis analyser les données dans le but d'avoir une vision globale du processus de management de la zone hôte, d'identifier les différentes pratiques managériales, suivre les opérations et les interventions sur l'échelle de temps, et mettre à jour les avancements, les décisions et l'atteinte des objectifs.

→ Sélection de la documentation :

Nous avons sélectionné les données existantes suivantes :

Le programme des équipements proposé, et réalisé

Les procès-verbaux des réunions de la Wilaya

Les correspondances entre Wilaya et Ministère

Les plans de management élaborés par Algoé

Les images et les photos prises par l'Auteur

Nous jugeons que ces 5 types de documents répondent parfaitement sur les informations nécessaires et demandées, et cela après une consultation de plusieurs autres documents qui dépassent les 56 documents.

→ **Catégories d'informations recherchées au travers l'étude documentaire :**

-Des données spatio-temporelles

-Des données sur la progression de réalisation du programme durant le processus événementiel

-Des informations liées à la prise des décisions et son impact sur la zone hôte

-Des renseignements sur la maîtrise et l'assurance des objectifs

-Des informations pour comparer les besoins avec les objectifs

3.collectes des données :

Pour cette étape nous avons opté pour l'enchaînement suivant :

- Faire des visites : Nous avons fait de plusieurs visites dans les différents établissements pour pouvoir avoir les documents, en présentant à chaque fois des autorisations signées par la chef de département.

-Choisir les documents à étudier

- Une lecture globale de chaque document

-Identification ciblée de chaque document avec laquelle nous avons pu identifier :

Source (Acteurs), dates, Objet, en éliminant les informations non nécessaires pour notre travail.

-Catégorisation des documents en plusieurs sections présentées sous forme de tableau.

6.3.2 Évaluation du processus de management de la Communauté hôte

1. définition du processus :

Le processus de la communauté hôte de Constantine 2015 est relatif aux :

- Participants passifs/actifs
- Besoins des citoyens
- Objectifs de la communauté

Le processus de la communauté hôte est pour objectif de (paramètres du croisement) :

- ❖ Définition le citoyen constantinois, sa culture, ses valeurs, ses devoirs et ses droits
- ❖ Assurance de la communication, de l'échang, de la cohésion et de l'égalité sociale urbaine
- ❖ Répondre aux attentes, besoins du citoyen
- ❖ Préservation de la citoyenneté et de l'identité national

2. Élaboration du dispositif de collecte de données :

▪ Un questionnaire

→ Déterminer l'objectif :

Le questionnaire est un moyen d'obtenir des données auprès de répondants ciblés dans le but de généraliser les résultats à un public plus large.

Notre enquête commence par un objectif principal et bien définis : l'évaluation du processus du management de la communauté hôte. Cet objectif nous mène à évaluer la participation et l'opinion de la communauté hôte sur l'Organisation de **Constantine 2015** dans leur ville en déterminant les différents champs de leurs implications.

Cet objectif est issu de la recherche documentaire, de l'enchaînement méthodologique de notre travaille ainsi de l'objectif final de notre travail de recherche.

→ Sélection de la population :

Citoyens de la wilaya de Constantine ----- **Choix arbitraire non ciblé**

- ◆ **Échantillon de la wilaya de Constantine :** l'échantillon est composé de tout citoyen de 18 ans et plus habitants la wilaya de Constantine (chef-lieu et les différentes Daïra et communes), il représente 600 personnes de l'ensemble de la population.

→ Élaboration du questionnaire :

Nous avons élaboré un questionnaire pour recueillir des données auprès de la communauté hôte. D'abord, nous avons définis le processus de management de la communauté hôte, en suite nous avons sélectionné la population, puis, et sur la base de plusieurs entrevues avec des enseignants

de la faculté d'architecture et d'urbanisme de l'université de Constantine 3 qui ont travaillé sur le sujet nous avons rédigé nos questions et constitué notre plan d'enquête.

→ **Catégories d'informations recherchées au travers le questionnaire :**

- Données démographiques des répondants : y compris l'âge et le sexe.

Cette partie est pour objectif de vérifier s'il y a vraiment une liaison entre les réponses des constantinois sur les événements et leur âge et genre.

- Des informations quantifiables que nous pouvons les analyser statistiquement pour mesurer les différentes informations objectives.

- Questions ouvertes : qui permettent aux répondants d'ajouter des données qualitatives et les laissent la possibilité de s'exprimer librement.

3. Collecte des données :

Après la rédaction de nos questions, nous avons fait des tests pour voir s'il y a des problèmes dans notre enquête qui doivent être corrigés.

Nous avons réuni un petit groupe des étudiants constantinois au (09 juin 2016) qui n'ont jamais vu le questionnaire auparavant puis nous avons les laisser répondre sur les questions sans leur offrir d'aide ou de précisions. Par la suite, nous avons mesuré le temps qu'il faut pour répondre aux questions et à l'ensemble du questionnaire, et nous avons examiné leurs réponses pour voir si nous devons modifier ou corriger des pistes.

L'étape suivante consiste à : **Mener l'enquête**

A Constantine l'enquête est menée dans les mois de (juin et juillet 2016) par l'auteur aidé par deux autres personnes. Les endroits des entrevues étaient : **Rue Abane Ramdane** (les arcades), **boulevard Mohamed belouizdad** (saint jean), **Centre culturel Mohammed Eid Al-Khalifa**, **pont Sidi Rached**, **Rue emir abdel kader** (Faubourg).

Nous avons opté pour les étapes suivantes :

1. Choisir la personne
2. Expliquer notre approche et l'objectif de l'enquête
3. Demander l'âge et si elle est de la wilaya de Constantine
4. Expliquer à la personne choisie notre étude
5. Demander à la personne si elle veut répondre en arabe ou en français
6. distribuer le questionnaire
7. intervenir en cas de demande d'informations

La durée de réponse était de 8 à 11 minutes.

6.3.3 Évaluation de processus de l'organisation :

1. définition du processus :

Le processus de l'organisation de Constantine 2015 est relatif à :

- Les acteurs actifs appliqués dans l'organisation de l'événement
- Contraintes techniques, managériales, et organisationnels
- La création des outils et des méthodes techniques et leur mise en œuvre pour optimiser l'organisation de l'évènement

Le processus de l'organisation est pour objectif de (paramètres du croisement) :

- ❖ Identification et structuration de la partie prenante
- ❖ Répartition, coordination du travail
- ❖ Formation des acteurs en matière d'évènement et de stratégie urbaine
- ❖ Collaboration et gestion de l'information et de la communication

2. Élaboration du dispositif de collecte de données :

▪ Les entretiens :

→ Déterminer l'objectif :

L'entretien est une réunion formelle au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions à la personne interrogée afin de recueillir de l'information. Cette entrevue permet non seulement de recueillir des renseignements personnels auprès des personnes interrogées, mais aussi d'acquérir des connaissances sur leurs autres compétences.

L'objectif principal des entretiens effectués est : établir avec plus de précision l'objet de l'étude, ce qui nous a aidé d'expliquer, comprendre et explorer les perspectives, le comportement et les expériences des organisateurs durant tout le processus évènementiel.

→ Sélection des répondants :

Nos entretiens sont basés sur les compétences des acteurs organisateurs et pas sur le nombre.

Nous avons choisi 3 entités organisationnelles :

- ◆ La Wilaya (Élus)
- ◆ La direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction (DUAC) ex DUC
- ◆ Le commissariat de l'évènement

Pour chaque entité nous avons choisir une ou plusieurs personnes occupants un poste durant la période entre : 2012 et 2016 (Date de désignation et de clôture de l'évènement)

→ Élaboration de l'entretien

Nous avons élaboré un entretien pour recueillir des données auprès des acteurs organisateurs. D'abord, nous avons définis le processus de management de l'organisation, en suite nous avons sélectionné les entités organisationnelles, puis, et sur la base de plusieurs entrevues avec des

enseignants de la faculté d'architecture et d'urbanisme de l'université de Constantine 3 qui ont travaillé sur le sujet nous avons rédigé nos questions et constitué notre plan.

Le choix des répondants était basé sur notre réseau relationnel universitaire, ainsi les rencontres effectuées lors des conférences de presses et des expositions durant l'organisation de Constantine 2015.

Nous avons commencé par des questions simples auxquelles les répondants peuvent répondre facilement, puis de passer à des questions plus profondes, cela peut aider à mettre les répondants à l'aise, renforcer la confiance et les relations et générer des données riches qui développent ensuite l'interview.

→ **Catégories d'informations recherchées au travers les entretiens :**

-Des données qualitatives qui explorent les points de vue, les expériences, et les motivations des répondants.

-Des données ouvertes, qui permettent de fournir une compréhension "plus profonde" de toutes les informations recherchées

3. Collecte de données :

Les entretiens sont passés selon deux façons :

-la première est une réunion avec le répondant de durée qui varie entre 15 et 30 minutes selon la personne, sa disponibilité et le temps qui nous a accordé.

-la deuxième, le répondant nous demande de laisser les questions (soit pour lui ou à la secrétariat) pour répondre, puis nous récupérons ces réponses par la suite.

- les entretiens avec le personnel du commissariat de l'événement s'est fait lors d'une conférence de presse.

Analyses des résultats des entretiens : SWOT

Conclusion

L'organisation d'un événement d'envergure comme Constantine 201, requiert la mise en œuvre d'un système de management rigoureux et performant. Évaluer ce système permet d'identifier ses forces et faiblesses, de tirer les enseignements de cette expérience et d'orienter les prochaines organisations vers des pratiques de management toujours plus efficaces.

Dans cette perspective, ce chapitre a permis d'identifier les processus clés à auditer en profondeur : le processus de management de la zone hôte, le processus de management de la communauté hôte et le processus organisationnel de pilotage. Ce choix stratégique couvre les dimensions territoriales, citoyennes et opérationnelles indispensables à l'atteinte des objectifs d'un événement d'une telle envergure.

Des paramètres d'évaluation spécifiques ont ensuite été définis pour chacun de ces processus, en adéquation avec les bonnes pratiques de management événementiel et de stratégie urbaine durable. Ils englobent des critères comme la planification, la mobilisation des parties prenantes, la gestion des ressources ou encore le respect des délais et de l'enveloppe budgétaire.

Enfin, des dispositifs rigoureux de collecte de données ont été élaborés afin de mener à bien cette évaluation approfondie. Combinant études documentaires, questionnaires citoyens, entretiens qualitatifs, ces dispositifs garantissent une vision transversale, à la fois factuelle et perceptuelle, de la qualité du système de management déployé.

L'application rigoureuse de cette méthodologie permettra d'établir un diagnostic éclairé des processus de gestion mis en œuvre pour Constantine 2015. Ce diagnostic constituera une base solide pour définir un plan d'actions visant à renforcer continuellement les compétences organisationnelles de la ville, avec une meilleure attractivité économique, touristique et culturelle dans la durée.

CHAPITRE 7 : EVALUATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT APPLIQUE POUR CONSTANTINE 2015 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Introduction :

Ce chapitre vise à analyser les données recueillies et les interpréter afin d'évaluer le système de management de Constantine 2015.

Nous analyserons et interpréterons les résultats de l'évaluation des processus de management de l'événement Constantine 2015 afin d'évaluer la performance du management de l'évènement, en identifiant les forces et les faiblesses.

Ensuite, les résultats obtenus seront interprétés de manière à formuler des recommandations concrètes pour l'amélioration continue du système de management de l'évènement.

Enfin, nous expliquerons comment les conclusions de cette analyse seront valorisées au profit de la stratégie urbaine de la ville de Constantine.

7.1 Analyse et interprétation des résultats :

Après avoir recueilli les données grâce à la diffusion du questionnaire pour la communauté hôte, la réalisation des entretiens avec les différents organismes, et l'analyse documentaire, pour évaluer les messages et les objectifs, il convient maintenant de procéder à l'analyse détaillée des résultats obtenus.

Tout d'abord, nous allons examiner et décrire les résultats obtenus pour chaque processus de management, ensuite nous présentons les résultats dégagés sous forme synthétisée pour les mettre en évidence.

Et enfin nous allons interpréter et donner du sens à ces résultats en les reliant aux théories et connaissances abordées dans notre travail sur le sujet étudié.

7.1.1 processus de management de la Zone hôte :

1. L'Étude documentaire :

Nous commençons par lister les documents choisis pour avoir une vue d'ensemble des sources d'informations traitées, pour montrer la diversité des sources, et pour synthétiser les apports clés de chaque document.

A. le corpus documentaire :

I. Wilaya de Constantine :

-Programme d'équipement : nouvelles réalisations et réhabilitation de structures existantes (Situation 2013) ----- (Annexe A)

- Rapport d'étape arrêté au 14 avril 2013 : secrétariat générale : wilaya de Constantine ----- (Annexe E)

-Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation Constantine, capitale de la culture arabe 2015/ correspondance : Le Wali- Ministère de la culture ----- (Annexe B)

-Rapport d'étape arrêté au 14 avril 2013/ correspondance : Le Wali- Le premier ministre/ sous couvert de monsieur le ministre de l'intérieur et des collectivités locales ----- (Annexe D)

- Récapitulation des opérations proposées ----- (Annexe C)

II. Algoé :

-Revue de projets générale : 2013 /2014 ----- (Annexe F)

-Rapports d'avancement : 2013/2014 ----- (Annexe G)

-Avancement des opérations « sensibles » d'infrastructures et d'aménagement : correspondance Wilaya/ 05/12/2013 ----- (Annexe H)

- Master plan ----- (Annexe I)

B. Tableau de présentation des documents analysés

Ce tableau (tableau 7.1) permet de répertorier de manière synthétique les documents sur lesquels s'appuie l'analyse documentaire, il identifie les sources des documents, le type, les dates, le contenu et l'objet.

Il permet aussi de comparer les documents entre eux et de montrer la pertinence des documents retenus en lien direct avec Constantine 2015.

Tableau 7.1 : Présentation des documents analysés : **Source** : Auteur

Type de document	Titre / Objet	Source	Date	Contenu clé
Programme	Programme d'équipement : nouvelles réalisations et réhabilitation de structures existantes (Situation 2013)	Wilaya	26 Juin 2013	-tous les projets proposés -intitulé de l'opération -le gestionnaire de chaque opération -état d'avancement au 26/06/2013
Rapport	Rapport d'étape arrêté en 2013 : secrétariat générale : wilaya de Constantine	Wilaya	08 Avril 2013 14 avril 2013	-programme culturel (réalisations nouvelles et travaux de réhabilitation) -programme d'accompagnement : opérations retenues après la réunion au Siège de Ministère des Finances le lundi 08 avril 2013.

<p align="center">Rapport SG/AC.BA/2013</p>	<p>Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation Constantine, capitale de la culture arabe 2015/ correspondance : Le Wali- Ministère de la culture.</p>	<p align="center">Wilaya</p>	<p align="center">Mars 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Installation des Comités Exécutifs Locaux -Démarche adoptée en matière de réalisation de nouvelles infrastructures et de réhabilitation du patrimoine - État d'avancement des différentes opérations retenues dans le cadre du programme : nouvelles infrastructures et réhabilitation du patrimoine
<p align="center">Rapport N° SG/AC.BA/2013</p>	<p>Rapport d'étape arrêté en 2013/ Correspondance : Le Wali- Le premier ministre/ sous couvert de monsieur le ministre de l'intérieur et des collectivités locales</p>	<p align="center">Wilaya</p>	<p align="center">14 avril 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Installation des Comités Exécutifs Locaux - Démarche adoptée en matière de réalisation de nouvelles infrastructures et de réhabilitation du patrimoine

	<p>Objet :</p> <p>Mise en œuvre de la décision n°02 du 20 mars 2013 de Monsieur le Premier Ministre portant institution d'un Comité National, d'un Comité Exécutif National et de Comités Exécutifs Locaux chargés de l'organisation de la manifestation culturelle « Constantine Capitale de la culture arabe 2015 ».</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence des différentes actions entreprises - Mesures pratiques initiées pour assurer le lancement de la réalisation des opérations retenues dans le cadre du programme : nouvelles infrastructures et réhabilitation du patrimoine
<p>Tableau réductif des coûts</p>	<p>Récapitulation des opérations proposées</p>	<p>Wilaya</p>	<p>2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intitulé des opérations des secteurs concernés -montant alloué pour chaque secteur et chaque opération.

<p>*Diagnostic de projets : présentation PowerPoint pour la wilaya *Tableaux de bord</p>	<p>Revue de projets générale</p>	<p>Algoé</p>	<p>2013/2014</p>	<p>-Formation en management de projets pour l'équipe de la wilaya Propositions de : -Structuration et organisation des projets (Programme) -Ordonnancement et planification des projets -Maitrise et pilotage -Identifications des points critiques -tableau de bord : opération, son niveau de risque et action/décision</p>
<p>*Rapports *Planning</p>	<p>Rapports d'avancement</p>	<p>Algoé</p>	<p>Décembre 2013 à février 2014, soit environ 1 an avant l'événement</p>	<p>-Comptes rendus des réunions avec les différentes directions publiques. -Rapports d'avancement :</p>

				Taches---planification - Planning des opérations par secteur sur une période de 5 ans
Note de synthèse	Avancement des opérations « sensibles » d'infrastructures et d'aménagement : correspondance Wilaya	Algoé	05/12/2013	-Énumération des Opérations à risque élevé et qui nécessitent des décisions/actions par le Wali pour débloquer la situation
Plan	Master plan	Algoé	Février 2014	-présentation globale des infrastructures et leur planification -Il fixe le cadre global dans lequel s'inscrira la planification opérationnelle détaillée de l'événement.

C. Analyse de contenu des documents

-Documentation de la wilaya

- **Programme d'équipement :**

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	Un programme qui contient une liste des projets proposés pour accueillir Constantine 2015. Ce programme est composé des infrastructures nouvelles et à rénover.
Analyse thématique	-Types des infrastructures nouvelles proposées : Culturelles, touristiques, administratives, des aménagements. -Réhabilitation et requalification : patrimoine immobilier, infrastructures culturelles, rues et ruelles.
Analyse des données	Situation : deux ans avant l'inauguration de Constantine 2015, plusieurs projets au 26.06.2013 ne sont pas encore commencés. -Travaux commencés que pour l'hôtel Marriott et la requalification des routes. -aucune décision (retenus ou pas) pour certains projets proposés : 26.06.2013
Analyse critique	- les équipements clés pour l'événement non définis ni leur impact sur le déroulement de l'événement.
Interprétation	Adéquation du programme aux besoins : -Les nouvelles infrastructures culturelles et touristiques fourniront des espaces adaptés pour accueillir les activités et les visiteurs de l'événement. -La réhabilitation du patrimoine immobilier permettra de mettre en valeur le cadre historique et culturel de la ville, créant une atmosphère propice à l'événement. -La rénovation des infrastructures culturelles existantes offrira des lieux supplémentaires pour les manifestations. -L'amélioration des rues et ruelles facilitera la circulation et l'accès des participants pendant l'événement. - Le retard accumulé sera difficile à rattraper et il est probable que certains équipements ne soient pas finis à temps pour l'événement Préconisations d'équipements ou infrastructures supplémentaires :

	Bien que le programme semble globalement adapté, des équipements supplémentaires à envisager pourraient être proposées : des infrastructures d'hébergement, des parkings, des espaces d'exposition en plein air, etc. Cela permettrait d'accueillir plus de visiteurs dans de bonnes conditions.
--	--

• **Rapport d'étape arrêté au 14 avril 2013 : secrétariat générale : wilaya de Constantine**

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	Un rapport d'avancement des travaux arrêté au 14 avril 2013 concernant le programme culturel et le programme d'accompagnement pour préparer Constantine 2015. Le rapport détaille les infrastructures culturelles prévues, les travaux de réhabilitation du patrimoine, ainsi que les chantiers d'infrastructures connexes.
Analyse thématique	Programme des infrastructures culturelles : constructions et réhabilitations d'équipements culturels (bibliothèque, musées, salles de spectacle, centres culturels). Choix des terrains et des bureaux d'études. - Programme d'accompagnement : travaux sur les réseaux d'assainissement, routes, ponts, espaces publics. Réhabilitation du bâti. Renforcement des équipements urbains. Construction d'équipements culturels, touristiques et de transport.
Analyse des données	- Budget important mobilisé sur fonds publics - Délais serrés : travaux lancés ou à lancer sous 15 jours pour la plupart - Recours à des bureaux d'études et entreprises publiques algériennes et étrangères (espagnoles, italiennes, brésiliennes)
Analyse critique	- Ambition du programme d'infrastructures - Mobilisation des moyens publics significative - Calendrier de réalisation très serré, risque de retard
Interprétation	Ce rapport montre une volonté politique forte de réaliser des équipements culturels et urbains d'envergure pour l'événement Constantine 2015. Le recours aux bureaux d'études et entreprises étrangères vise à apporter un

	<p>savoir-faire technique. Cependant, le calendrier extrêmement serré, à deux ans de l'inauguration, comporte des risques élevés de retard si la coordination des nombreux chantiers n'est pas optimale. Un pilotage rigoureux du programme et une communication transparente sur l'avancement seront nécessaires pour tenir les délais.</p>
--	--

- **Rapport SG/AC.BA/2013 : Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation Constantine, capitale de la culture arabe 2015/ correspondance : Le Wali-Ministère de la culture**

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	Il s'agit d'un rapport d'avancement plus détaillé que le premier (Rapport d'étape arrêté au 14 avril 2013 : secrétariat générale : wilaya de Constantine), dressant l'état des lieux des différents chantiers et projets culturels et d'infrastructures prévus pour l'événement Constantine 2015.
Analyse thématique	Le rapport aborde l'installation des comités de pilotage, la démarche adoptée pour la réalisation des projets, l'état d'avancement détaillé du programme culturel (constructions et réhabilitations d'équipements) et du programme d'accompagnement (travaux d'infrastructures).
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation d'entreprises algériennes et étrangères - Recours à des bureaux d'études étrangers pour l'assistance technique - Financement public important - Calendrier de réalisation maintenu mais toujours serré (réceptions prévues fin 2014)
Analyse critique	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance du projet structurée (comités de pilotage) - Démarche rigoureuse pour le choix des prestataires - Avancement des travaux conforme au planning pour l'instant - Risques liés aux délais courts, à la coordination des chantiers et aux procédures administratives
Interprétation	Le rapport montre une mobilisation des pouvoirs publics pour tenir les délais avant 2015, avec un management de projets apparemment rigoureux. L'avancement semble globalement satisfaisant à ce stade, mais la multitude d'intervenants et le calendrier serré comportent toujours des risques qu'une vigilance maintenue devra permettre de maîtriser. Une communication régulière sur l'évolution des travaux reste nécessaire.

- **Rapport N° SG/AC.BA/2013 : Rapport d'étape arrêté au 14 avril 2013/ correspondance : Le Wali- Le premier ministre/ sous couvert de monsieur le ministre de l'intérieur et des collectivités locales**

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	Il s'agit d'un rapport d'étape adressé au Premier Ministre faisant le point sur la mise en œuvre des comités de pilotage et l'avancement des projets à fin avril 2013.
Analyse thématique	Le rapport aborde l'installation des comités locaux, la démarche pour la réalisation des projets, les mesures pour assurer leur lancement et l'état d'avancement détaillé en annexe.
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des acteurs locaux et nationaux - Recours à l'expertise de bureaux d'études et organismes publics - Lancement effectif des études et procédures pour la majorité des chantiers - État d'avancement détaillé fourni en annexe
Analyse critique	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration du pilotage du projet - Méthodologie rigoureuse pour le choix des prestataires - Dynamique de lancement des chantiers - Risques liés aux délais de réalisation toujours présents
Interprétation	Ce rapport montre que les autorités locales sont mobilisées et ont initié les actions nécessaires au lancement opérationnel des projets dans les délais accordés. L'état d'avancement détaillé témoigne d'un travail important déjà accompli. La réussite dépendra de la capacité à maintenir la dynamique et la coordination des interventions, ainsi que de la communication régulière sur l'évolution des travaux. Une vigilance particulière devra être portée au respect des délais.

- **Tableau réductif des coûts** : Récapitulation des opérations proposées

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	Il s'agit d'un tableau listant les différents projets prévus dans le cadre du programme de préparation de Constantine capitale de la culture arabe 2015 avec cette fois-ci plus de détails sur le contenu des opérations, avec leur montant financier associé.
Analyse thématique	Le tableau classe les projets en 8 grandes thématiques : aménagement urbain, ressources en eau, environnement, travaux publics, tourisme/artisanat, culte, transports, jeunesse et sports. On voit apparaître le détail des opérations dans chaque thématique.
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> - Budget global maintenu à 36,96 milliards DA (jusqu'à cette date) - Répartition budgétaire équilibrée entre les thèmes, les plus importants étant les travaux publics, le culte et l'aménagement urbain - Nature des projets : travaux d'infrastructures, construction ou réhabilitation d'équipements publics, aménagements urbains, restauration de monuments historiques - Financement a priori 100% public même si non précisé
Analyse critique	<ul style="list-style-type: none"> - Spectre très large d'interventions dans de nombreux domaines : volonté de transformation profonde de la ville - Équilibre entre modernisation (infrastructures, équipements publics) et valorisation du patrimoine historique - Poids important des projets culturels (25% du budget) interrogeant sur les priorités - Manque de visibilité sur l'origine du financement et sa soutenabilité
Interprétation	L'analyse confirme l'ambition du programme qui concerne tous les aspects de la ville. L'équilibre entre modernisation des infrastructures et préservation du patrimoine est un point positif. Cependant, la part conséquente dédiée aux équipements culturels interpelle sur la définition des priorités, alors que des informations complémentaires seraient nécessaires pour apprécier la soutenabilité budgétaire globale du projet.

Synthèse :

Cette série de tableaux et rapports permet de suivre l'avancement et de la préparation des infrastructures nécessaires pour accueillir Constantine 2015. Plusieurs constats se dégagent :

- Ampleur du programme :

Le programme est d'une très grande ambition, visant une véritable transformation urbaine de Constantine avec des infrastructures neuves dans de nombreux domaines (culturel, touristique, transports, aménagements, etc.) mais aussi une réhabilitation lourde du patrimoine bâti existant. Les budgets alloués sont très importants, de l'ordre de 37 milliards de dinars (2013).

- Structuration du pilotage :

On note la mise en place progressive d'une gouvernance dédiée avec des comités de pilotage, associant les autorités nationales et locales.

Une démarche rigoureuse semble avoir été suivie pour le choix des bureaux d'études et entreprises prestataires, faisant appel à des compétences étrangères.

- Risques des délais :

Malgré les efforts de structuration, le principal risque soulevé est lié aux délais particulièrement serrés, avec de nombreux chantiers devant être impérativement livrés fin 2014. Les rapports successifs à ce stade sont satisfaisants mais alertent sur la nécessité de maintenir un pilotage renforcé pour coordonner ces multiples projets interdépendants.

- Questionnements stratégiques :

Si l'adéquation du programme aux besoins événementiels n'est pas remise en cause, quelques interrogations se font sur les priorités. Une part très importante du budget est consacrée aux infrastructures culturelles et patrimoniales, interrogeant sur les arbitrages effectués. De plus, l'origine et la continuité du financement public ne sont pas abordées.

En conclusion, cette préparation d'organisation de Constantine 2015 se structure progressivement, mais les délais très contraints et la complexité de coordonner ces chantiers d'envergure font apparaître des risques élevés de dérapages qui nécessiteront un management renforcé jusqu'au succès de l'événement. Par ailleurs, une réflexion stratégique sur les priorités et la durabilité apparaît nécessaire.

Résultats :

- Volonté politique très affirmée de faire de Constantine une vitrine culturelle et urbaine à l'horizon 2015. Programme extrêmement ambitieux tant par son périmètre que ses délais.
- Vision globale du développement urbain : équipements culturels et touristiques, infrastructures de transport, réseaux, requalification des espaces publics. Approche intégrée positive mais dispersion possible.
- Gouvernance du projet en structuration, avec mise en place progressive de comités ad-hoc et recours croissant à des prestataires externes qualifiés.
- Équilibre entre modernisation des infrastructures et valorisation du patrimoine historique.
- Adéquation aux besoins soulignée mais préconisation d'équipements complémentaires.
- Avancement des travaux globalement satisfaisant mais déjà en retard sur certains chantiers (2013).
- Respect des délais ambitieux reste un défi majeur.
- Risque de non-respect des délais reste élevé compte tenu de l'ampleur des chantiers et des procédures.
- La part importante des projets culturels interroge sur les priorités et la définition des besoins.
- Le financement 100% public pose la question de la soutenabilité budgétaire sur le long terme.
- Communication institutionnelle abondante mais besoin accru de transparence sur l'avancement, les budgets et l'impact pour la population.

- Documentation d'Algoé

- **Diagnostic de projets : présentation PowerPoint pour la wilaya et Tableaux de bord**

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	Ces tableaux de bord ont pour objectif de suivre l'avancement des différents projets d'infrastructures avant d'être livrés pour Constantine 2015. Ils couvrent une période clé de près de 2 ans avant l'événement.
Analyse thématique	<ul style="list-style-type: none"> -Suivi de l'avancement des projets (délais, livrables) -Management des risques et défis (financements, expropriations, approvisionnements, etc.) -Coordination avec les parties prenantes (ministères, ville, population locale) -Arbitrages et prises de décisions sur les priorités -Lien avec le programme événementiel lui-même
Analyse des données	Ces tableaux de bord présentent un suivi régulier et structuré de l'état d'avancement projet par projet selon différentes typologies (culturel, patrimoine, transports, etc). Cela permet d'avoir une vision d'ensemble et une priorisation.
Analyse critique	Ces tableaux mettent en lumière les défis de management de la complexité de la préparation de Constantine 2015, pour la réalisation dans les temps de tous ces projets techniques, administratifs et sociaux. Ils rappellent la nécessité d'anticiper, de prendre des décisions rapides et d'assurer une coordination efficace entre les nombreuses parties prenantes impliquées.
Interprétation	On peut voir dans ces tableaux de bord l'outil de pilotage stratégique typique pour la réussite d'un événement d'envergure comme celui de Constantine 2015. Ils permettent de garder une vision déconcentrée mais aussi d'alerter sur les risques qui nécessitant des actions rapides au plus haut niveau. Leur stratégie et périodicité laissent penser qu'ils ont dû être des outils de dialogue importants avec les organisateurs de l'événement.

- **Rapports d'avancement : Rapports et plannings**

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	<p>Documents de suivi détaillés de l'avancement des projets par grands lots (culturels, transports, aménagements, etc.)</p> <p>Faire un point précis sur l'état d'avancement de chaque opération, identifier les risques et les décalages.</p>
Analyse thématique	<p>Structure en grands programmes : infrastructures culturelles, transports, aménagements urbains, etc.</p> <p>Chaque programme décliné en une multitude de projets détaillés individuellement (diagrammes, plannings, jalons)</p> <p>Mise en évidence des tâches critiques et de leur avancement par code couleur</p>
Analyse des données	<p>Données sous forme de diagrammes de Gantt très détaillés par opération élémentaire</p> <p>Permettent de visualiser aisément les retards aux différentes étapes (études, travaux, inaugurations, etc.)</p> <p>Niveau de risque indiqué par les codes couleurs (vert, orange, rouge)</p>
Analyse critique	<p>Niveau de détail très poussé sur chaque projet opérationnel</p> <p>Approche très quantitative sans réelles solutions du risque global</p> <p>Certaines zones d'ombre sur le séquençage et les interactions entre projets</p>
Interprétation	<p>Ces rapports d'avancement illustrent la complexité colossale de la préparation de l'événement, avec une multitude de projets d'infrastructures à gérer sur des délais extrêmement tendus.</p> <p>Une approche de suivi très rigoureuse et outillée. Cependant, la vision d'ensemble se perd quelque peu dans la masse de détails techniques.</p> <p>Si ces reportings permettent d'identifier les points critiques opérationnels, ils ne facilitent pas une priorisation simple des actions correctives à entreprendre.</p>

- **Note de synthèse : Avancement des opérations « sensibles » d'infrastructures et d'aménagement : correspondance Wilaya**

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	Document interne d' Algoé auprès des services de la Wilaya, vise à faire un point sur l'avancement des opérations jugées "sensibles" et requérant des décisions/actions urgentes, ainsi que les chantiers prioritaires. Daté de fin 2013, soit environ 2 ans avant l'année de l'événement (2015).
Analyse thématique	<p>Thème principal : Le suivi des grands projets d'infrastructures et d'aménagements urbains en vue de Constantine 2015.</p> <p>Sous-thèmes abordés : Palais des expositions, transports (tramway, desserte aéroportuaire), aménagements urbains, équipements culturels et patrimoine, hébergement, etc.</p> <p>Structure : Liste de différents projets avec leur état d'avancement, risques identifiés et actions/décisions à prendre.</p>
Analyse des données	<p>Pas de données chiffrées, mais un état des lieux qualitatif projet par projet.</p> <p>Identification des principaux points de blocage : études en retard, validations manquantes, risques de retards sur les livraisons</p> <p>Difficultés soulignées : le caractère urgent de certaines décisions à prendre pour respecter les délais, retards d'études, attentes de validation.</p>
Analyse critique	<p>Ton alarmiste qui met en avant le risque de ne pas être prêt à temps</p> <p>Manque de priorisation claire entre les différents projets</p> <p>Peu d'éléments sur l'ampleur réelle des travaux/budgets ni sur l'avancement global</p>
Interprétation	<p>Cette note confirme les importants défis logistiques et les nombreux chantiers en cours pour préparer Constantine à accueillir cet événement d'envergure internationale. A deux ans de l'échéance, de nombreux points critiques sont identifiés et demandent une implication forte des autorités pour débloquer les situations.</p> <p>Le risque de retard sur certaines pièces maîtresses comme le palais des expos ou les infrastructures de transports est souligné. Malgré le manque de visibilité globale, cette synthèse montre la nécessité d'un management renforcé au plus haut niveau pour coordonner l'ensemble des chantiers et prioriser les actions en vue d'une livraison dans les temps</p>

- **Master plan**

Étapes	Procédés d'analyses
Préanalyse	Visualisation de l'avancement et le phasage des différents chantiers
Analyse thématique	<p>Découpage en grands programmes : infrastructures culturelles, patrimoniales, transports, touristiques, aménagements urbains, etc.</p> <p>Chaque programme détaillé en projets avec échéances de livraison</p> <p>Mise en évidence des projets en retard/non lancés à date</p>
Analyse des données	<p>-Données sous forme de diagramme de Gantt avec l'échéancier de chaque projet</p> <p>-Permet de visualiser les périodes de travaux et les risques de retards</p> <p>-Précise les jalons de mise à disposition au Comité Exécutif National</p>
Analyse critique	<p>-Masterplan complet couvrant tous les aspects d'infrastructures</p> <p>-Manque peut-être de priorisation entre les projets critiques et secondaires</p> <p>-Pas de consolidation du niveau d'avancement et risque d'ensemble</p>
Interprétation	<p>Ce document reflète l'ampleur exceptionnelle des chantiers engagés pour préparer Constantine à accueillir cet événement. Toutes les infrastructures sont concernées : culturelles, patrimoniales, transports, hébergement, aménagements urbains, etc.</p> <p>Le planning très serré, avec de nombreux projets en retard ou pas encore lancés 1 an avant l'inauguration, illustre les défis managériaux. Une coordination sera nécessaire pour assurer les livraisons dans les temps et préparer la mise à disposition opérationnelle au Comité Exécutif.</p> <p>Ce document ne permet pas d'avoir une vision détaillée du risque global. Un suivi renforcé au plus haut niveau sera indispensable pour assurer une priorisation efficace des projets critiques et mobiliser les ressources en conséquence sur la dernière ligne droite.</p>

Synthèse :

La documentation d'Algoé avait pour objectif principal : le suivi rigoureux de l'avancement des multiples projets d'infrastructures à réaliser dans la perspective de l'événement Constantine capitale de la culture arabe 2015. Elle couvrait une période clé d'environ deux ans précédant l'échéance et reflètent la mise en place d'un système de management de projets extrêmement structuré pour faire face au défi de l'organisation de l'événement Constantine 2015.

Sur le fond, ces documents abordaient des thématiques clés de management de projets comme le respect des délais, le management des risques (financements, expropriations, approvisionnements...), la coordination avec les nombreuses parties prenantes impliquées (ministères, ville, population...), les arbitrages à effectuer sur les priorités, ainsi que les liens à assurer avec le programme événementiel en lui-même.

Sur la forme, ces documents présentent un niveau de détail très poussé, avec un suivi structuré et périodique de l'avancement par projet selon différentes typologies (culturel, patrimonial, transports...). Cela permet d'avoir une vision d'ensemble tout en pouvant prioriser les actions. Des données sous forme de diagrammes de Gantt détaillés, combinés à un codage couleur, comprend des éventuels décalages et niveaux de risques par opération élémentaire.

Ces documents mettent cependant en lumière les défis à relever et la nécessité d'anticiper, de prendre des décisions rapidement et d'assurer une coordination efficace au plus haut niveau et aussi, la nécessité d'un pilotage renforcé au niveau stratégique pour coordonner les actions prioritaires et mobiliser tous les moyens nécessaires pour réussir Constantine 2015.

Résultats :

- Efforts assurés de structuration et de suivi rigoureux des opérations avec un niveau de détail et d'outillage très poussé
- Focalisation trop opérationnelle de la visibilité d'ensemble stratégique
- Difficulté à consolider les risques et prioriser les actions critiques à l'échelle du programme global
- Ton employé traduisant une forme d'urgence/inquiétude sur les points bloquants à débloquer au plus haut niveau
- Manque de souplesse dans la gouvernance pour effectuer les arbitrages nécessaires (priorisation des projets, feuille de route, alignement sur finalités)
- L'ampleur de la tâche nécessite un système de management très cadré au niveau exécution

- L'approche *Bottom-up*¹⁷⁸ déployée par Algoé, avec un suivi extrêmement détaillé et périodique de centaines d'opérations élémentaires via des outils tels que les diagrammes de Gantt, a permis d'identifier finement les problématiques à toutes les échelles

D. Croisement des analyses des différents documents :

Synthèse analytique : résultats de l'étude documentaire :

En tant que zone hôte de l'événement "Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015", Constantine était au cœur des enjeux de management de l'évènement et de sa préparation. Plusieurs points sont à souligner :

Tout d'abord, la vision globale du Constantine 2015 englobe tous les aspects de la ville : équipements culturels et touristiques, infrastructures de transport, réseaux, réhabilitation du patrimoine, et requalification d'espaces publics : **une approche intégrée positive** est pertinente pour tirer la meilleure partie de l'évènement et l'envisage comme catalyseur de développement urbain, mais comportant des risques de dispersion. Le défi était de profiter de l'évènement pour moderniser et valoriser le riche patrimoine historique de Constantine avec une importance accordée aux projets à caractère culturel et touristique.

Ensuite, sur le plan opérationnel, un système de management ultra-structuré avait été déployé, reposant sur un suivi détaillé et un *reporting*¹⁷⁹ régulier des centaines de projets et sous-projets via des diagrammes de Gantt précis, il a permis d'identifier précisément les contraintes liées à l'organisation. Cependant, cette approche essentiellement ascendante (*bottom-up*), si elle garantit un pilotage de la réalisation optimale, semble contrevenir à un manque de prise en compte des enjeux stratégiques et politiques au plus haut niveau.

En conclusion, malgré les efforts de structuration engagés, la coordination institutionnelle renforcée par la wilaya et les ministères ainsi que Algoé, un management renforcé au plus haut niveau reste manquant pour assurer une priorisation claire, une coordination optimale, des actions prioritaires, et la mobilisation de tous les moyens pour réussir Constantine 2015 et valoriser cet évènement à long-terme, cet objectif semble avoir souffert d'un déficit de portage politique.

Le partenaire Algoé n'a pas quitté l'équipe de l'organisation pour des raisons contractuelles (selon la Wilaya).

E. Résultats et interprétations :

¹⁷⁸ L'approche Bottom-up commence par définir les tâches et les livrables les plus détaillés, puis de les regrouper en paquets lot travail, en sous-projets et finalement en projet global. Elle permet de construire le projet de manière ascendante, en partant des niveaux les plus bas et les plus concrets.

¹⁷⁹ Communication de donnée

Cette étude documentaire fait ressortir que le processus de management de la zone hôte est lui-même le management du vaste **programme¹⁸⁰ de projets**, il constitue un défi colossal en termes d'ampleur, de complexité et de contraintes temporelles serrées. Face à cet immense chantier les autorités de la zone hôte se sont lancées dans un vaste programme de préparation pour d'accueillir Constantine 2015. Ce programme ambitieux vise une véritable transformation urbaine avec la construction d'infrastructures neuves dans de multiples domaines ainsi que la réhabilitation du patrimoine historique existant.

Pour mener à bien ce chantier d'envergure, les autorités ont progressivement mis en place une gouvernance dédiée associant les différents acteurs en comité de pilotage, avec une démarche rigoureuse pour sélectionner les bureaux d'études et entreprises prestataires, en faisant appel à des compétences étrangères.

Cependant, malgré ces efforts de structuration, l'un des principaux risques soulevés concerne les délais particulièrement serrés, la plupart des infrastructures devant impérativement être livrées fin 2014. Un système de management bien structuré a été proposé par le partenaire Algoé et les autorités, ce système doit maintenir un management de projet rigoureux pour faire face aux risques de dérapages liés aux délais et à la complexité de coordination.

Une réflexion stratégique sur les priorités d'investissement et leur durabilité apparaît également nécessaire. Un rééquilibrage par une approche davantage descendante (top-down)¹⁸¹ semble nécessaire.

L'évaluation du processus de management de la zone hôte soulève les points suivants :

- **Délais très serrés pour la livraison de la plupart des infrastructures pour fin 2014, représentant un risque élevé de dérapages** : Les délais très serrés représentent un risque majeur de dépassements de calendrier et de budgets. Il était crucial de gérer étroitement les calendriers, d'anticiper les problèmes potentiels et d'avoir des plans d'urgence. Une communication transparente sur l'état d'avancement est également essentielle.
- **Complexité de la coordination en raison du nombre important de chantiers interdépendants** : Avec de nombreux chantiers interdépendants, la coordination est un énorme défi. Une structure de gouvernance claire avec des responsabilités définies et

¹⁸⁰ Management de programme : Chapitre 3

¹⁸¹ L'approche top-down, ou descendante, est la démarche inverse de l'approche bottom-up. Elle consiste à partir de l'ensemble, et décliner la politique ou la ligne directrice en autant d'éléments détaillés qu'il y a de niveaux dans l'entreprise. On part ainsi du macro pour aller vers le micro.

des processus de prise de décision efficaces étaient nécessaires pour éviter les problèmes et les retards.

- **Interrogations sur les priorités budgétaires, avec une part majeure allouée aux infrastructures culturelles/patrimoniales par rapport à d'autres domaines** : L'allocation d'une part majeure du budget aux infrastructures culturelles/patrimoniales soulève des questions sur les priorités. Une analyse coûts-bénéfices rigoureuse est requise pour s'assurer que les investissements soient équilibrés et alignés sur une stratégie globale à long terme.
- **Manque de visibilité sur l'origine et la durabilité du financement public de ce vaste programme** : Le manque de visibilité sur l'origine et la durabilité du financement public est préoccupant. Des plans de financement clairs avec des sources identifiées et des engagements à long terme des parties prenantes sont essentiels pour la faisabilité la durabilité du programme.
- **Nécessité d'une réflexion stratégique plus approfondie sur les priorités d'investissement et leur durabilité à long terme** : Une réflexion stratégique approfondie sur les priorités d'investissement, leur rentabilité et leur durabilité à long terme semble en effet nécessaire. Une vision et une feuille de route globales solides contribueront à guider les décisions et à optimiser la valeur des investissements.

2. Évaluation du processus de management de la zone hôte par rapport paramètres¹⁸² communs :

- Zone d'intervention bien limitée :

L'étude ne donne pas de détails précis sur les limites géographiques de la zone d'intervention. Elle mentionne de façon générale un "vaste programme de préparation" pour accueillir l'événement Constantine 2015, visant une transformation urbaine. Mais les contours exacts de la zone ne sont pas clairement définis.

- Faisabilité et utilité des différentes opérations envisagées :

Le programme vise la construction d'infrastructures neuves et la réhabilitation du patrimoine existant, ce qui semble utile pour transformer la ville. Cependant, des interrogations sont soulevées sur la priorisation budgétaire déséquilibrée, notamment l'allocation d'une part importante aux infrastructures culturelles/patrimoniales. Une analyse coûts-bénéfices plus rigoureuse semble requise pour garantir la faisabilité et l'utilité optimale des investissements.

^{182 182} Chapitre 6 : 6.3 Paramètres d'évaluation : définition des processus de management
6.3.3 Paramètres communs

- Analyse et définition des besoins socio-économiques, urbains... :

L'étude ne fournit pas d'informations spécifiques sur une éventuelle analyse détaillée des besoins socio-économiques ou urbains de la population locale. Cet aspect relatif aux besoins de la population n'est pas ou peu abordé.

- Maîtrise des objectifs (sociaux, économiques, environnementaux...) :

Les objectifs précis (sociaux, économiques, environnementaux...) du programme ne sont pas clairement énoncés ni détaillés dans l'étude. Il est seulement fait mention d'une "véritable transformation urbaine", mais sans plus de précisions sur les objectifs visés.

En résumé, l'étude soulève plusieurs lacunes : absence de définition claire de la zone d'intervention, manque d'analyse des besoins locaux, questionnements sur la priorisation budgétaire, et objectifs peu explicités. Une réflexion stratégique plus approfondie semble requise, avec une meilleure prise en compte des besoins socio-économiques, pour assurer la pertinence, la faisabilité et la durabilité de cette vaste transformation urbaine.

7.1.2 processus de management de la Communauté hôte

L'enquête a été faite avec un questionnaire composé de 07 questions pour les habitants de la wilaya de Constantine dans le cadre de leur, implications, participations et opinions concernant l'évènement organisé dans leur ville.

1. Descriptif effectif :

A. Genre et Age

Tout au long de ce titre 7.7.2 il a été question de présenter, analyser et interpréter les résultats obtenus à l'aide de notre enquête.

Description de l'échantillon de l'étude en fonction du genre :

La structure de l'échantillon d'étude en termes de genre est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau7.2 : Identification des répondants par genre

Source : Ateur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

ÉVÈNEMENT	Effectifs		Pourcentage
L'échantillon étudié à Constantine sur l'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	HOMME	331	% 55,2
	FEMME	269	% 44,8
	Total	600	% 100

L'échantillon étudié de la wilaya de Constantine sur l'évènement de Constantine capitale de la culture arabe, se compose de 600 personnes, dont 55,20 % des enquêtés sont de sexe masculin tandis que 44,80 % sont du sexe féminin.

Description de l'échantillon de l'étude en fonction de l'âge :

Tableau 7.3 : Identification des répondants par âge

Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

ÉVÈNEMENT	Effectifs		Pourcentage
L'échantillon étudié à Constantine sur l'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Entre 18 et 27 ans	327	%54,5
	Entre 28 et 38 ans	173	%28,8
	Entre 39 et 49 ans	78	%13
	Entre 50 et 60 ans	17	%2,8
	Entre 61 et 76 ans	5	%0,8
	Total	600	% 100

2. L'analyse descriptive des résultats de l'enquête :

B. Culture événementielle du citoyen

Évaluer la culture événementielle de la communauté hôte permet une meilleure préparation, une gestion plus efficace des opérations et des impacts, tout en renforçant l'adhésion de la population locale, élément clé pour la réussite d'un grand événement culturel international. Il est important de poser des questions sur la culture événementielle des citoyens hôtes lors d'une enquête précédant un événement international dans leur ville pour les raisons suivantes :

Comprendre les attentes et les perceptions locales

La culture événementielle fait référence à l'expérience et à la familiarité des citoyens avec l'accueil d'événements de grande envergure dans leur ville. En évaluant ce facteur, les organisateurs peuvent mieux comprendre les niveaux d'attente, les préoccupations et les perceptions des résidents locaux. Cela permet d'adapter la communication, le management des opérations et les programmes aux attentes et aux besoins de la communauté hôte.

Identifier les besoins en infrastructures et services

Le niveau de culture événementielle indique également les besoins potentiels en nouvelles infrastructures, services et formations pour accueillir correctement l'événement. Si les citoyens ont de la culture événementielle, des investissements supplémentaires dans les transports, l'hébergement, la restauration...peuvent être nécessaires.

Faciliter l'implication de la communauté locale

Interroger les citoyens sur leur culture événementielle permet d'évaluer leur volonté et leur capacité à s'impliquer en tant que bénévoles.

Gérer les impacts sociaux et environnementaux

Comprendre la culture événementielle aide à anticiper les impacts sociaux et environnementaux potentiels sur la communauté locale et à mettre en place des stratégies appropriées. Des citoyens habitués accueilleront mieux les perturbations temporaires.

Assurer une expérience positive durable

In fine, prendre en compte la culture événementielle des citoyens hôtes contribue à façonner une expérience globale positive pour tous, citoyens comme visiteurs. Cela favorise une meilleure acceptation de l'événement et augmente les chances de retombées économiques et d'image positives durables pour la ville.

Question1 :

En vue de savoir la culture événementielle des, 3 questions ont été posées dont chacune présente des concepts pour définir un événement :

Selon votre expérience, c'est quoi un événement :

- **Une manifestation et un spectacle**
- **Une période de divertissement pour les citoyens**
- **Un changement dynamique pour toute la ville**

Les répondants avaient le choix de choisir plusieurs réponses.

Première partie/ question : Une manifestation et un spectacle

D'après ces résultats (Tableau n°3 Annexe J), il semble que la majorité des citoyens constantinois (60%) ne considèrent pas qu'une simple manifestation ou un spectacle soient des événements influençant toute la ville. Cela indique une culture événementielle relativement limitée, où seuls les grands événements d'envergure sont perçus comme ayant un véritable événement

Les raisons possibles pour lesquelles les manifestations/spectacles de moindre ampleur ne sont pas vus comme de véritables "événements" par 60% des sondés pourraient être :

- Un manque d'habitude à accueillir fréquemment des événements de grande taille impactant toute la population.
- Une perception que les manifestations/spectacles restent des événements ponctuels et plus restreints, n'affectant que certains quartiers/lieux
- Une définition mentale de "l'événement" réservée aux manifestations majeures, internationales, pluridisciplinaires, etc.

Cela révèle une culture événementielle encore en développement, axée principalement sur les grands rendez-vous d'exception.

D'ailleurs, il est important de considérer même un simple spectacle ou une manifestation comme un événement pour plusieurs raisons :

- Impact sur la ville :

Bien que d'une ampleur moindre qu'un grand événement international, un spectacle ou une manifestation peuvent quand même avoir des impacts non négligeables sur la ville hôte. Cela peut impliquer un grand flux de personnes, des besoins en transports, sécurité, services, etc. Même à petite échelle, ces impacts doivent être pris en compte et gérés.

- Opportunité de développer l'expérience événementielle

Traiter chaque spectacle/manifestation comme un "véritable" événement permet aux autorités et citoyens de développer progressivement leurs compétences et leur culture événementielle. C'est une

opportunité de s'entraîner au management d'événements, en vue d'accueillir des manifestations plus importantes dans le futur.

- Adhésion de la population

Considérer même les petits événements comme importants contribue à sensibiliser et impliquer davantage les citoyens. Cela leur permet de mieux s'approprier la dimension événementielle de leur ville et d'y adhérer pleinement.

- Renforcer l'attractivité et l'image de la ville

Une ville animée par une vie événementielle régulière, même à petite échelle, sera perçue comme plus dynamique et attrayante par les visiteurs et investisseurs potentiels. Cela renforce son image de marque.

- Retombées économiques

Bien que modestes, chaque spectacle ou manifestation génère des retombées économiques non négligeables pour les commerçants, restaurateurs, prestataires locaux, etc.

Comme exemple le festival de Coachella¹⁸³ qui est selon le magazine Forbes, aurait enregistré 9,8 millions d'euros de retombées économiques lors de l'édition 2019, et qui attire des centaines de milliers de festivaliers du monde entier chaque année, stimulant ainsi l'industrie touristique locale (hôtels, restaurants, transports...). Il donne aussi une grande visibilité médiatique à la ville et à la région de Californie qui l'accueillent, contribuant à leur attractivité.

L'organisation d'un tel événement crée de nombreux emplois temporaires dans divers secteurs (sécurité, services...).

Donc une simple manifestation, spectacle ou festival est considéré comme un événement pour la ville.

Deuxième partie/ question : Une période de divertissement pour les citoyens

(Tableau n°4 Annexe J)

48,7% de la communauté hôte ne considèrent pas la période de l'événement comme une période de divertissement, alors qu'il existe une relation interdépendante et très étroite entre les deux.

¹⁸³ Le *Coachella Valley Music and Arts Festival* : Festival de musique et d'arts de la vallée de Coachella, plus communément appelé « Festival de Coachella », est une manifestation lancée par le groupe de musique Pearl Jam^{1,2} et organisée, depuis 1999. Le festival se déroule chaque année pendant deux périodes de trois jours², généralement les troisième et quatrième week-ends d'avril. Il a lieu à Indio, près de Los Angeles en Californie. Coachella est considéré comme l'un des plus importants festivals des États-Unis, c'est à la fois un événement musical, artistique, et médiatique, et un succès financier.

D'un côté, les événements culturels visent souvent à divertir le public à travers des spectacles, et des performances artistiques. D'un autre côté, le divertissement peut être un vecteur pour transmettre et valoriser la culture de la communauté hôte.

Le fait que 48,7% des citoyens (presque la moitié) ne prouve pas cette relation nous a poussé à faire plus de recherches et d'analyser les paroles et les discussions des répondants lors de l'enquête, et cela nous a permis de dégager les points suivants :

Nuisances perçues : Un grand nombre de Constantinois peuvent percevoir plus d'inconvénients que d'avantages lors de l'organisation de Constantine 2015 en raison des nuisances potentielles comme le bruit, la circulation dense, la sur-fréquentation de la ville. Cela nuirait à leur qualité de vie pendant cette période.

Manque d'identification : Une partie de la population locale ne s'identifie pas complètement à l'événement, que ce soit en raison de différences culturelles, de goûts ou d'intérêts divergents. L'événement ne correspond donc pas à leur définition du divertissement.

Sentiment d'exclusion : une chose que nous avons ressentie chez plusieurs personnes, principalement les propriétaires des librairies. Plusieurs personnes se sont senties exclues et mis à l'écart des retombées positives de l'événement, que ce soit économiquement ou en termes d'accès aux activités.

Volonté de préserver le calme : Pour d'autres, une période événementielle représente une perturbation de leur routine et de leur mode de vie habituel, qu'ils préfèrent préserver.

Manque d'implication : Ce résultat reflète également un manque d'efforts de la part des organisateurs pour impliquer et intégrer davantage la communauté locale dans la préparation et le déroulement de l'événement.

Ce pourcentage élevé suggère que les attentes et les perceptions d'une partie importante de la communauté hôte s'oppose de la vision purement divertissante associée à l'événement. Comprendre ces préoccupations est important pour garantir une meilleure expérience positive pour tous organisateurs, visiteurs et communauté hôte.

Pour 51,3% qui ont répondu OUI, ce sont une partie de la population qui apprécie le dynamisme, l'ambiance festive et les animations apportées par l'événement.

Certains considèrent qu'un tel événement représente une opportunité de divertissement et de découvertes culturelles.

D'autres, notamment les commerçants et prestataires de services, y voient des retombées économiques positives et une source de revenus.

Troisième partie/ question : Un changement dynamique pour toute la ville

Ces résultats (Tableau n°5 Annexe J) presque à l'équilibre (51,5% ayant répondu oui et 48,5% non) concernant la perception de l'événement comme un changement dynamique pour toute la ville, est révélateur de plusieurs points importants en termes d'évaluation et de management de la communauté hôte :

Fracture dans la perception communautaire :

Ce résultat proche de 50/50 montre une véritable fracture au sein de la communauté concernant les impacts de l'événement. Cela signifie que les efforts de sensibilisation, de consultation et d'intégration de la population locale ont été probablement insuffisants ou inégaux.

Manque de consensus et d'adhésion

Avec près de la moitié ne considérant pas l'événement comme un changement dynamique bénéfique, cela indique un manque de consensus et d'adhésion d'une partie importante de la communauté. Leurs préoccupations et attentes n'ont vraisemblablement pas été suffisamment prises en compte.

Nécessité de repenser l'approche :

De tels résultats appellent à repenser l'approche de management et d'intégration de la communauté hôte. Les organisateurs doivent déterminer ce qui fait défaut (communication, implication, retombées...) afin d'avoir les meilleurs résultats.

Importance du suivi et de l'adaptation :

Ces résultats soulignent la nécessité d'un suivi continu des perceptions communautaires, ainsi que la volonté d'adapter en permanence le management de l'événement pour mieux prendre en compte les diverses attentes et préoccupations locales.

Cette quasi-égalité traduit des défis importants en termes d'appropriation, d'adhésion et de consensus au sein de la communauté hôte

C. Communication (événement/citoyen)

La communication pré-événement, durant l'événement et après l'événement entre les organisateurs et les citoyens est très importante et décisif, elle joue un rôle central dans le processus de management de la communauté hôte lors de l'organisation d'un événement.

Une communication efficace et transparente permet d'informer, de sensibiliser et d'impliquer la population locale en amont. Cela facilite l'acceptation de l'événement et son appropriation par la communauté comme un projet collectif porteur de retombées positives, et prévient et gère les conflits ou les malentendus avec les citoyens.

Elle est aussi un outil essentiel pour recueillir les avis, les inquiétudes et les attentes des citoyens ce qui permet aux organisateurs d'adapter leur stratégie pour mieux répondre aux préoccupations locales.

La communication n'est pas un simple outil de promotion, mais un véritable processus de management des relations avec la communauté hôte à tous les stades. Son rôle est primordial pour intégrer, rassurer, mobiliser et valoriser les citoyens en vue d'un événement réussi et porteur de bénéfices partagés.

Question 2 :

Connaissez-vous l'évènement capitale de la culture arabe avant d'être organisé à Constantine ?

- **Oui**
- **Non**

Ces résultats (Tableau n°6 Annexe J) montrant que 62,7% de la communauté hôte connaissaient l'évènement "Capitale de la culture arabe" avant qu'il ne soit organisé dans leur ville, tandis que 37,3% ne le connaissaient pas, apportent plusieurs indications :

Niveau de sensibilisation préalable

Un pourcentage non négligeable (62,7%) avait déjà une certaine connaissance de cet événement culturel majeur. Cela suggère que des efforts de communication et de promotion avaient été entrepris auparavant auprès du grand public. Cependant, plus d'un tiers (37,3%) n'en avait pas connaissance, ce qui souligne la nécessité de renforcer la sensibilisation.

Intérêt et implication culturelle préexistants

Pour une partie conséquente de la population locale, la "Capitale de la culture arabe" n'était pas un concept totalement étranger. Cela peut indiquer un certain intérêt préalable pour les échanges culturels arabes ou une communauté arabe déjà présente dans la région.

Opportunités d'intégration et d'éducation

Le fait qu'une partie non négligeable (37,3%) n'était pas au courant offre des opportunités d'information, d'éducation et d'intégration accrues avant et pendant l'évènement pour favoriser une meilleure appropriation par l'ensemble de la population.

Dans l'ensemble, bien qu'une majorité ait déjà une certaine conscience de l'évènement, ces chiffres montrent qu'il reste un important travail de sensibilisation, d'éducation et d'intégration à mener, en impliquant davantage la population locale dès l'amont pour maximiser l'implication, la participation et les retombées positives lors du déroulement de l'évènement "Capitale de la culture arabe".

Question 3 :

Comment avez-vous appris pour l'organisation de cet événement dans votre ville ?

- **Réseaux sociaux**
- **Média (TV, Radio Journaux)**
- **Affichage et publications**

Ces résultats (Tableau n°7 Annexe J) sur les canaux de communication par lesquels la communauté hôte a été informée de l'organisation de l'événement sont très instructifs pour la stratégie de communication événementielle à adopter :

Importance des réseaux sociaux (51,3%)

Ce fort pourcentage souligne le rôle incontournable des plateformes en ligne et des médias sociaux dans la diffusion de l'information auprès du grand public. Une présence proactive sur ces canaux s'impose pour capter efficacement l'attention, en adaptant les contenus aux différents formats et cibles.

Portée limitée des médias traditionnels (11,3%)

Le faible score des médias classiques comme la TV, la radio et la presse écrite met en évidence leurs limites pour toucher de large partie de la population, en particulier les jeunes générations. Cela ne doit cependant pas les faire négliger totalement.

Importance de l'affichage local (36,3%)

Un pourcentage significatif a été sensibilisé par l'affichage urbain et les publications papier, démontrant l'utilité de ces canaux pour installer l'événement dans son territoire d'accueil.

Combinaison multicanale indispensable :

Ces chiffres rappellent la nécessité d'une approche de communication multicanale, mariant les supports numériques, les médias de masse et la présence physique locale. Seule une synergie de tous ces vecteurs permettra de sensibiliser efficacement l'ensemble des publics.

Segmentation et ciblage des publics :

La diversité des canaux de communication reflète aussi les différents profils sociodémographiques au sein de la communauté hôte. Une segmentation fine et un ciblage personnalisé des messages selon les publics sont primordiaux.

D. Participation du citoyen

La participation des citoyens lors de l'organisation d'un événement dans leur ville est importante à plusieurs égards. D'ailleurs, en faisant participer les citoyens, on peut mieux prendre en compte leurs attentes, préoccupations et besoins spécifiques dans l'organisation de l'événement pour maximiser les bénéfices pour la population. Ensuite, l'implication des habitants apporte une diversité

de perspectives, d'idées créatives et d'expertise locale qui vient enrichir l'expérience globale de l'événement. Aussi en tant que main-d'œuvre, bénévoles, prestataires ou consommateurs, la participation citoyenne génère des retombées économiques directes pour la communauté locale. Et enfin les citoyens mobilisés deviennent des ambassadeurs qui contribuent à la promotion de l'événement et au rayonnement de leur ville.

Question 4 :

Comment avez-vous participé à l'évènement ?

- **Visiteur**
- **Staff (Emploi)**
- **Je n'ai pas participé**

(Tableau n°8 Annexe J)

Visiteur :

Ces résultats avec seulement 9% des citoyens ayant participé à l'événement en tant que visiteurs et 91% n'y ayant pas participé, sont assez préoccupants en termes de management de la communauté hôte. Ils indiquent clairement un déficit d'appropriation et d'adhésion de la population locale envers cet événement.

Voici quelques pistes d'analyse de ces résultats :

Manque de sensibilisation et d'information

Un taux de participation aussi faible reflète un manque dans la communication et la promotion de l'événement auprès des citoyens en amont. Beaucoup n'ont vraisemblablement pas été suffisamment informés et sensibilisés.

Inadéquation avec les attentes locales

Il est possible que le contenu, le format ou la programmation de l'événement aient été en décalage avec les goûts, centres d'intérêt et attentes réelles de la communauté locale, d'où ce fort taux de non-participation.

Obstacles d'accès

Des facteurs comme le coût des billets, la localisation, les horaires ou l'accessibilité de l'événement sont des causes majeures pour une grande partie des habitants (un constat élevé lors de l'enquête).

Manque d'implication en amont

Le fait que la population n'ait pas été réellement associée et impliquée dans la conception et la préparation de l'événement cela a engendré des sentiments de déconnexion et de désintérêt.

Staff (emploi) :

Ces résultats avec 30,5% de citoyens ayant participé à l'événement comme staff ou employés, et 69,5% n'y ayant pas participé dans ce rôle, apportent un éclairage intéressant sur le processus de management de la communauté hôte :

Points positifs :

Un taux de 30,5% reflète un certain niveau d'implication de la population locale dans l'organisation opérationnelle de l'événement, que ce soit comme bénévoles ou employés rémunérés. Cela traduit des efforts de la part des organisateurs pour associer et mobiliser une partie des éléments locaux.

La participation de résidents a probablement permis d'apporter une expertise et une connaissance du territoire appréciables.

Points d'amélioration :

Avec près de 70% n'étant pas intervenus, cela suggère que les opportunités de participation citoyenne n'ont pas été suffisamment promues ou rendues accessibles.

Le profil et les attentes spécifiques d'une partie de la population locale n'ont peut-être pas été bien pris en compte au niveau des emplois proposés.

Il est possible aussi que des efforts supplémentaires d'information, de formation ou d'accompagnement de la main-d'œuvre locale aient manqué.

Je n'ai pas participé :

Avec 39,2% des citoyens déclarant avoir participé à l'événement, et 60,8% n'y ayant pas participé, ces résultats soulèvent plusieurs points d'analyse concernant le processus de management de la communauté hôte :

Taux de participation mitigé

Bien qu'un peu plus d'un tiers des habitants se soient impliqués d'une manière ou d'une autre, le fait que près des deux tiers ne l'aient pas fait peut-être considérer comme décevant. Cela suggère que des efforts supplémentaires doivent être faits pour mobiliser et intégrer davantage la population locale dans le futur.

Opportunités d'implication insuffisantes

Ce résultat pourrait indiquer que les différentes modalités de participation proposés (staff, bénévolat, spectateurs) n'étaient pas assez diversifiées ou accessibles pour l'ensemble de la communauté.

Manque d'adhésion au concept

Il est possible qu'une partie de la population ne se soit pas sentie réellement concernée ou en phase avec la nature et le contenu de l'événement, limitant ainsi leur motivation à s'investir.

Déficit de retombées perçues

Si les avantages concrets (économiques, culturels, société) que l'événement est censé apporter aux habitants n'ont pas été suffisamment mis en avant, cela a pu freiner leur participation.

Lacunes dans la communication

Ce taux d'abstention relativement élevé (60,8%) pourrait aussi résulter d'un déficit dans la promotion, la sensibilisation et l'information préalable.

E. Phase majeure de l'évènement pour citoyen

L'évaluation de la phase majeure de changement perçu par les citoyens lors du grand événement organisé dans leur ville peut varier selon les individus et les communautés. Cependant, nous pouvons distinguer trois phases clés :

1. Avant l'évènement : (pré-évènement)

Pour certains citoyens, les principaux changements et perturbations peuvent être ressentis avant l'inauguration de l'évènement, pendant la phase de préparation. C'est durant cette période qu'il y aura lieu des travaux d'infrastructure, des réaménagements urbains, et une augmentation de l'activité logistique.

2. Pendant l'évènement

C'est généralement la phase où les changements sont les plus visibles et les plus intenses pour la majorité des citoyens. L'afflux de visiteurs, l'animation des rues, les festivités, les embouteillages, le bruit bouleversent considérablement le paysage urbain et le cadre de vie habituel. C'est la période de changement la plus intense.

3. Après l'évènement

Même une fois l'évènement terminé, les citoyens peuvent percevoir des changements durables, qu'ils soient positifs (nouveaux aménagements, infrastructures nouvelles et rénovées, dynamisme économique) ou négatifs (dégradations, déchets, retour au calme). C'est souvent à ce stade que les retombées à long terme se concrétisent.

Question 5 :

Selon vous, quelle est la phase du grand changement pour la ville ?

- **Avant l'évènement**
- **Durant l'évènement**
- **Après l'évènement**

(Tableau n°9 Annexe J)

Avant l'évènement :

Ces résultats, avec seulement 34% des citoyens considérant que la phase avant l'événement était celle du plus grand changement et 66% ne partagent pas cet avis, apportent un éclairage intéressant sur la perception de la communauté hôte et permettent d'évaluer plusieurs aspects du processus de management :

La phase de préparation peu perturbatrice pour la majorité

Le fait que les deux tiers des répondants ne considèrent pas l'avant-événement comme la période de changement majeur suggère que les travaux préparatoires et l'activité de mise en place n'ont pas réellement constitué une gêne ou une rupture importante pour la plupart des citoyens dans leur quotidien.

Autres phases potentiellement plus impactantes

Ces chiffres semblent indiquer que les perturbations et les changements les plus marquants pour les habitants ont davantage été ressentis pendant l'événement lui-même, voire après son achèvement.

Management plutôt réussie de la phase avant événement

D'un point de vue managérial, on peut déduire de ces résultats qu'une attention particulière a probablement été portée à limiter l'impact des préparatifs sur le cadre de vie des résidents, que ce soit en termes de nuisances, de communications, et d'aménagements provisoires.

Durant l'évènement :

Ces résultats montrant une quasi-égalité entre ceux qui considèrent que la période de l'événement en lui-même était celle du plus grand changement (48,5%) et ceux qui ne partagent pas cet avis (51,2%), apportent un éclairage sur la perception des citoyens et soulèvent plusieurs points d'analyse pour évaluer le management de la communauté hôte :

Fracture dans la perception des changements

Cette répartition presque à 50/50 révèle une véritable fracture au sein de la population concernant l'importance des changements ressentis pendant l'événement. Cela traduit probablement des expériences et des vécus très contrastés selon les quartiers et les situations personnelles.

Niveau de préparation et d'anticipation variable

Pour une partie significative (48,5%), la tenue de l'événement a engendré d'importants bouleversements qui n'ont peut-être pas été suffisamment anticipés et encadrés par les organisateurs et les autorités locales.

Impacts négatifs mal gérés pour certains

Ce pourcentage plutôt élevé considérant cette phase comme majeure suggère que les nuisances, les perturbations et les contraintes induites par l'événement n'ont pas été bien gérées pour une partie notable des résidents.

Nécessité d'impliquer davantage la population

Ces résultats contrastés reflètent un manque de concertation, de communication et d'accompagnement auprès de l'ensemble de la communauté hôte avant et pendant le déroulement de l'événement.

Après l'évènement :

Ces résultats, avec seulement 21% des citoyens considérant que la période après l'événement était celle du plus grand changement et 78,3% ne partagent pas cet avis, fournissent plusieurs indications sur la perception de la communauté hôte et permettent d'évaluer certains aspects du management :

Peu d'impacts post-événement ressentis par la majorité

Le fait que près 79% des répondants ne jugent pas cette phase comme la plus génératrice de changements, suggère que, pour la plupart des habitants, le retour à la normale après l'événement ne semble pas avoir constitué une rupture majeure dans leur quotidien.

Des effets de l'après probablement bien gérés

D'un point de vue managérial, on peut déduire de ce score élevé (78,3%) que les opérations de remise en état, de désinstallation des infrastructures temporaires, de nettoyage et autres, ont probablement été bien menées et n'ont pas trop impacté le cadre de vie des citoyens.

Absence d'héritage durable pour beaucoup

Cependant, ce résultat peut aussi refléter le fait qu'une grande partie de la population ne perçoit pas de changements, d'aménagements ou de retombées concrètes durables de l'événement.

Fracture potentielle selon les quartiers

Le faible pourcentage (21%) jugeant cette phase très changeante laisse penser que certains secteurs géographiques ou catégories de population ont davantage ressenti des impacts post-événement, positifs ou négatifs.

Opportunité d'optimiser l'héritage

Dans l'ensemble, ces données montrent qu'il y a une marge d'amélioration pour développer un héritage urbain, social, culturel ou économique plus marqué et mieux valorisé auprès de l'ensemble des citoyens.

F. Comportement du citoyen durant l'évènement

Cette question vise à évaluer dans quelle mesure l'événement a impacté et modifié les habitudes et comportements quotidiens des citoyens pendant sa durée. En listant différentes pratiques du quotidien, elle permet d'identifier les principaux changements qu'ils ont dû opérer dans leur routine.

L'usage des transports publics : Il s'agit d'évaluer si les citoyens ont dû adapter leur utilisation des transports en commun (bus, Taxis, Tramway) en raison des modifications de circuits ou encore d'éventuelles perturbations liées à l'événement.

Horaires de travail : Cette option permet de déterminer si certains résidents ont modifié leurs horaires habituels de travail, que ce soit pour éviter les encombrements, pour participer à l'événement ou pour toute autre raison liée à l'organisation.

Soirées et sorties de weekend/vacances : Ce choix vise à identifier si les citoyens ont changé leurs habitudes en matière de sorties, loisirs et activités pendant les soirées, weekends et vacances en raison de la tenue de l'événement.

Autres : Cette option ouverte permet aux répondants d'indiquer d'autres types de pratiques ou habitudes du quotidien qu'ils auraient pu modifier pendant la période de l'événement.

En analysant les réponses, nous pouvons mieux comprendre l'ampleur et la nature des changements comportementaux induits pour la population locale par la tenue de l'événement. Cela nous fournira des pistes d'amélioration pour faciliter le maintien d'un cadre de vie le plus "normal" possible lors des prochaines éditions.

Question 6 :

Quelles sont vos pratiques quotidiennes que vous avez changé durant l'évènement ?

- **L'usage des transports publics**
- **Horaires de travail**
- **Soirées et sorties de weekend et de vacances**
- **Autres**

Ces résultats (Tableau n°10 Annexe J) apportent un éclairage complet sur l'ampleur des changements de pratiques quotidiennes induits par l'événement pour la population locale, et soulèvent plusieurs points clés à prendre en compte dans le processus de management de la communauté hôte :

Impacts variables selon les pratiques

Si près de 41% ont modifié leurs usages des transports publics, ce n'est le cas que pour environ 18% concernant les horaires de travail et 32% pour les sorties/loisirs. Cela montre que l'événement affecte différemment les habitudes selon les types d'activité.

Mobilité : principal défi opérationnel

La mobilité urbaine pendant l'événement semble avoir été l'enjeu le plus problématique pour les citoyens, nécessitant des mesures de gestion de la circulation et des transports renforcées.

Impacts sur la vie professionnelle

Le fait que 18,3% aient changé leurs horaires de travail souligne les potentielles perturbations sur la sphère professionnelle que l'événement peut engendrer.

Permettre la poursuite des loisirs

Même si moins impactées, les activités de sortie et loisirs des habitants doivent pouvoir se poursuivre un maximum.

Impacts différents selon les publics

Les variations de résultats laissent présager que les changements n'ont pas affecté tous les publics de la même manière, les contraintes varient selon les profils.

G. Impacts selon le citoyen

L'évaluation des impacts perçus par les citoyens lors de l'organisation d'un grand événement dans leur ville est essentielle pour plusieurs raisons clés :

Mesurer l'acceptabilité sociale

Recueillir la perception des habitants permet de jauger le niveau d'acceptabilité sociale de l'événement au sein de la communauté hôte. C'est un indicateur clé de la réussite de son intégration locale.

Identifier les points forts et les points faibles

En analysant les retours positifs et négatifs, on peut identifier les aspects réussis ainsi que les lacunes à corriger pour améliorer l'expérience des prochaines éditions.

Garantir des retombées équitables

Évaluer les perceptions différenciées par quartier ou groupe permet de s'assurer d'une répartition équitable des bénéfices et des nuisances sur l'ensemble du territoire.

Adapter le management de l'événement

Les résultats constituent une précieuse source d'informations pour ajuster et personnaliser la gestion opérationnelle en fonction des réalités du terrain.

Question 7 :

Selon vous, quel est l'impact de l'organisation de cet événement sur votre ville ?

- **Positif**
- **Négatif**
- **Aucun impact**

Ces résultats (Tableau n°11 Annexe J) sur la perception des impacts de l'événement par les citoyens apportent un éclairage nuancé et soulèvent plusieurs points clés à prendre en compte dans le processus de management de la communauté hôte :

Bilan globalement positif mais mitigé

Avec 50,7% jugent que l'impact est positif, contre 16,7% négatif, le bilan général penche en faveur des retombées bénéfiques de l'événement. Cependant, ce score dans la moyenne ne doit pas masquer les 32,7% ne percevant aucun impact, révélant des disparités dans l'appréciation.

Partie de la population exclue des bénéfices

Ce pourcentage non négligeable (32,7%) ne ressentant aucun impact traduit probablement un déficit d'intégration d'une tranche de la population locale dans le processus et les retombées de l'événement.

Synthèse :

L'enquête a permis de recueillir des données précieuses sur la perception et l'expérience vécues par les citoyens à différents niveaux. Plusieurs points clés à soulever :

- La communication pré-événement entre les organisateurs et les citoyens de la communauté est très importante et décisif.
- La phase de l'événement en lui-même apparaît comme la plus perturbatrice, suscitant des ressentis très partagés au sein de la population (48,5% la considérant comme le changement majeur contre 51,2%).
- Les pratiques quotidiennes les plus impactées ont été l'usage des transports publics (40,7%), les sorties/loisirs (32%) et dans une moindre mesure les horaires de travail (18,3%).
- Si 50,7% jugent l'impact global positif, 32,7% n'ont perçu aucun impact bénéfique, révélant des disparités territoriales.
- Seuls 16,7% ont une perception négative, mais cela souligne la nécessité de mieux encadrer les nuisances résiduelles.

Ces résultats mettent en lumière plusieurs défis de management : la mobilité urbaine, la préservation des routines essentielles, la répartition équitable des retombées positives, affaiblir des nuisances dans certaines zones. Ils rappellent aussi l'importance de la concertation permanente avec les citoyens.

3. Validation des résultats : étude comparative, Expo Milan 2015 :

Pour valider ces résultats d'enquête et en tirer des conclusions en termes de management de la communauté hôte, plusieurs analyses et approches complémentaires peuvent être mises en œuvre. Nous avons choisi une **Approche comparative** : comparer ces résultats avec des données de

référence d'autres événements similaires, permettra de tirer des recommandations opérationnelles en termes de management de l'événement pour la communauté hôte ainsi que pour toute la ville.

Nous avons mené la même enquête à Milan, nous avons posé les mêmes questions à la communauté hôte de Milan dans le cadre de l'évènement EXPO Milan 2015. (Choix de Milan 2015, voir chapitre 6).

3.1 Sélection de l'événement

L'Expo 2015 à Milan représente un bon choix de référence car c'était un événement international d'envergure, avec de nombreuses similitudes en termes d'enjeux internationaux¹⁸⁴, de période (2015/2016), d'intégration de la population locale, de promotion d'une identité culturelle¹⁸⁵.

3.2 Collecte de données comparables

Avoir mené la même enquête auprès des citoyens milanais durant l'Expo 2015 permet de disposer de données directement comparables à celles de Constantine sur des indicateurs clés : niveau de connaissance préalable, canaux de communication, taux de participation, et perceptions des impacts.

Choix de population :

Échantillon de la ville de Milan : la population est composée de tout citoyen de 18 ans et plus habitant la ville de Milan, il représente 300 personnes de l'ensemble de la population.

A Milan l'enquête est menée en Octobre 2016 par l'auteur, et 3 jeunes algériens habitants la ville de Milan. Les endroits des entrevues étaient : **l'université de Milan** sis à *Via Festa del Perdono, 7, 20122 Milano MI, Italie*, **la place du Duomo** sis à *P.za del Duomo, 20122 Milano MI, Italie* ainsi qu'au **McDonald's** sis à *Passaggio Duomo, 2, 20123 Milano MI, Italie*

Tableau 7.4 : Identification des répondants par genre (Milan)
 Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

L'ÉVÈNEMENT	Effectifs		Pourcentage
	L'échantillon étudié à Milan (Italie) sur l'évènement MILANO EXPO 2015	HOMME	164
FEMME		136	% 45,3
Total		300	% 100

L'échantillon étudié de la ville de Milan sur l'évènement de l'Expo universelle 2015, se compose de 300 personnes, dont 54,7 % des enquêtés sont de sexe masculin tandis que 45,3 % sont du sexe féminin.

¹⁸⁴ Voir chapitre 5/ 5.4.1 Enjeux internationaux

¹⁸⁵ Voir Chapitre 1/ 1.6 Processus et méthodologie du travail

La répartition des répondants est presque similaire à celle de Constantine, (55,20 % de sexe masculin, et 44,80 % sont du sexe féminin).

Nous avons essayé aussi d'avoir la même tranche d'âge des répondants :

Tableau 7.5 : Identification des répondants par âge
Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

L'ÉVÉNEMENT		Effectifs	Pourcentage
L'échantillon étudié à Constantine sur l'événement de Constantine capitale de la culture arabe	Entre 18 et 27 ans	327	%54,5
	Entre 28 et 38 ans	173	%28,8
	Entre 39 et 49 ans	78	%13
	Entre 50 et 60 ans	17	%2,8
	Entre 61 et 76 ans	5	%0,8
	Total	600	%100
L'échantillon étudié à Milan (Italie) sur l'événement MILANO EXPO 2015	Entre 18 et 27 ans	127	%42,3
	Entre 28 et 38 ans	73	%24,3
	Entre 39 et 49 ans	54	%18
	Entre 50 et 60 ans	32	%10,7
	Entre 61 et 76 ans	14	%4,7
	Total	300	%100

Les répartitions similaires en termes de sexe et de la tranche d'âge entre les deux échantillons (Tableau 7.5) permis une meilleure comparabilité des résultats entre les deux villes, les différences observées pouvant alors être plus facilement attribuées aux facteurs spécifiques à chaque contexte local plutôt qu'à des différences de composition des échantillons.

3.3 Analyse comparative des résultats

Après avoir mené les deux enquêtes, il était possible de comparer les résultats point par point afin d'identifier les similarités, mais surtout les écarts significatifs en termes de performances atteintes sur chaque aspect évalué.

A- Culture événementielle

Ces résultats (Tableau n°12 Annexe J) suggèrent que les Milanais ont une conception peut-être plus large de ce qui constitue un événement, englobant davantage les manifestations et spectacles. En revanche, les Constantinois semblent avoir une vision plus ciblée, associant l'idée d'événement à un changement profond pour la ville. Ces différences de perception peuvent refléter des expériences et contextes culturels distincts, ainsi que des niveaux d'attente variables concernant les retombées d'un

événement majeur sur le dynamisme urbain. Nous allons donc faire le test khi-2¹⁸⁶ pour la **question1** avec plus de différence des résultats/ **Selon votre expérience, une manifestation et un spectacle sont-ils des évènements ?** Afin de savoir s'il y a vraiment une différence significative liée à l'avis des constantinois et de milanais sur les évènements, ou bien cette différence est juste liée au hasard (en d'autres termes s'il y a un accord entre l'avis des constantinois et des milanais concernant la définition de manifestation et du spectacle comme évènement), nous optons pour le test khi-2 (Figure 7.1)

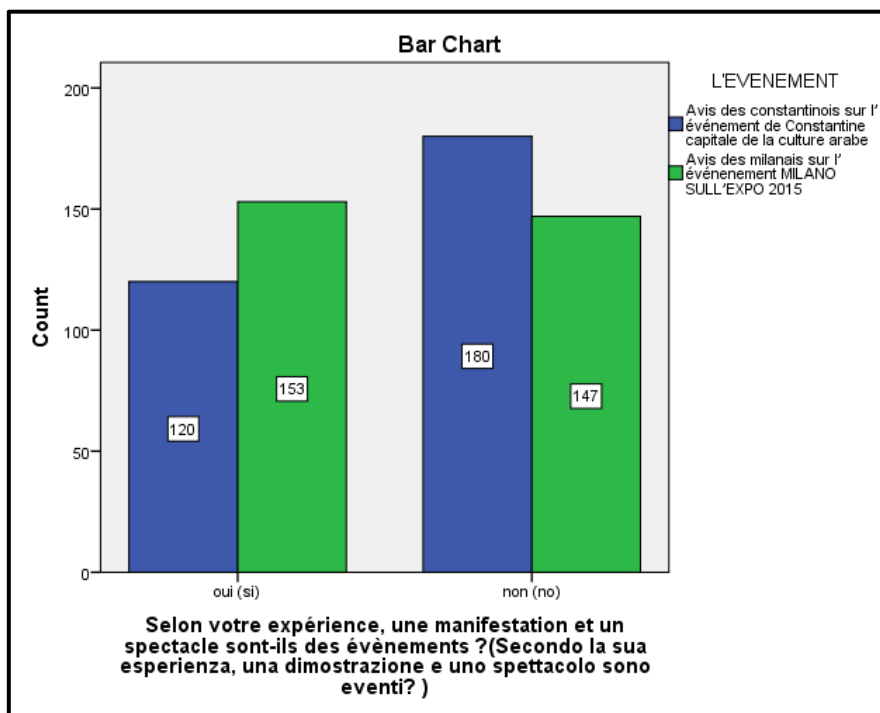


Figure 7.1 : comparaison de réponses Constantine/Milan (culture evenementielle)

Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

H0: Il n'y a pas de différence significative entre la perception des constantinois et des milanais sur la manifestation et le spectacle (si le sig \geq 5%).

H1 : la perception des constantinois sur « la manifestation et le spectacle » est différente que celle des milanais (si le sig $<$ 5%).

¹⁸⁶ Le test du khi-deux sur SPSS est une méthode statistique utilisée pour évaluer l'indépendance entre deux variables nominales ou qualitatives. Il permet de déterminer si les fréquences observées dans un tableau croisé diffèrent significativement des fréquences attendues. En SPSS, ce test est souvent utilisé pour analyser des données épidémiologiques et d'autres types de données catégorielles. Le test du khi-deux mesure le degré auquel les données s'éloignent de l'indépendance entre les variables, et s'il y a peu de chances que cette déviation soit due au hasard, on conclut que les variables ne sont pas indépendantes dans la population étudiée.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	7,319 ^a	1	,007		
Continuity Correction ^b	6,882	1	,009		
Likelihood Ratio	7,335	1	,007		
Fisher's Exact Test				,009	,004
Linear-by-Linear Association	7,307	1	,007		
N of Valid Cases	600				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 136,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Les résultats du test ($\chi^2=7,319$, $ddl=1$) sont significatifs ($sig=0,007 < 5\%$) indiquent qu'il existe une différence statistiquement significative entre les perceptions des Constantinois et des Milanais concernant la considération des manifestations et spectacles comme événements. Cette différence significative entre les deux villes peut s'expliquer par plusieurs facteurs

- **Contexte culturel et historique** : Les traditions, l'histoire et le patrimoine culturel de chaque ville peuvent influencer la perception des habitants sur ce qui constitue un véritable événement. À Constantine, avec son riche passé arabo-musulman, les manifestations et spectacles pourraient être perçus différemment qu'à Milan, ville plus marquée par la culture européenne.
- **Expérience événementielle** : Le niveau d'exposition et la fréquence des grands événements culturels ou festifs dans chaque ville peuvent façonner les attentes des citoyens. Milan accueille régulièrement des manifestations d'envergure, cela pourrait normaliser leur perception comme des événements, contrairement à Constantine.
- **Portée et impact des événements** : Les Milanais et les Constantinois pourraient avoir des perceptions différentes quant à l'ampleur et l'impact requis pour qu'une manifestation soit considérée comme un véritable événement. Les Milanais sembleraient avoir une définition plus inclusive.
- **Facteurs socio-économiques** Le niveau de développement économique, l'éducation et le statut socio-économique des habitants peuvent également influencer leurs perceptions et attentes envers les événements culturels.

B. Communication (événement/citoyen)

Question 2 :

Constantinois : Connaissez-vous l'événement CCA avant son organisation dans votre ville ?

Milanaise : Connaissez-vous l'événement EXPO avant son organisation dans votre ville ?

D'après les résultats (Tableau n°13 Annexe J), dans les deux villes, une majorité relative des répondants (environ 6 sur 10) connaissait l'événement avant son déroulement local. Cela suggère qu'il y a eu une certaine publicité/communication en amont. Cette majorité "connaissant l'événement" est cependant légèrement plus marquée à Constantine (62,7%) qu'à Milan (59%). Cela pourrait s'expliquer par la nature d'événement (CCA est événement arabe, donc il a la possibilité d'être connu dans un pays arabe, plus qu'un événement mondial technologique dans une ville européenne), aussi la CCA 2104 a été organisé à Tripoli en Lybie tout près de l'Algérie, alors qu'Expo 2010 a été organisé à Shanghai.

Ces résultats montrent qu'une majorité des populations était déjà au courant de ces grands événements culturels, mais qu'une frange importante reste à sensibiliser en amont pour maximiser l'implication citoyenne. Un benchmarking des stratégies de communication entre les deux villes pourrait être enrichissant.

Question 3 :

Comment avez-vous appris pour l'organisation de cet événement dans votre ville ?

- **Réseaux sociaux**
- **Média (TV, Radio Journaux)**
- **Affichage et publications**

D'après les résultats présentés (Tableau n°14 Annexe J), il semble que les citoyens de Constantine et de Milan aient été informés de ces événements culturels par des canaux de communication différents :

- Les réseaux sociaux ont été le principal canal d'information pour les citoyens de Constantine, alors que pour Milan c'était les médias locaux.
 - L'affichage publicitaire a été plus utilisé à Constantine qu'à Milan pour informer les citoyens.
 - Les médias locaux ont joué un rôle plus important pour informer les Milanais que les Constantinois.
- Cette différence dans les canaux de communication utilisés montre que les stratégies d'information et de communication ont été adaptées aux spécificités de chaque ville et de leur population. Cela

permet de mieux toucher les citoyens et de s'assurer qu'ils soient bien informés des événements importants dans leur ville.

C. Participation du citoyen

D'après les résultats de l'enquête (Tableau n°15 Annexe J), on peut faire les observations suivantes

Participation en tant que visiteurs :

- À Constantine, seulement 9% des citoyens ont participé en tant que visiteurs, tandis qu'à Milan, près de la moitié (48%) ont visité l'événement.
- Il y a donc une différence significative dans la participation des citoyens en tant que visiteurs entre les deux villes, avec une nette préférence des Milanais.

Participation en tant que travailleurs :

- À Constantine, 30,5% des citoyens ont travaillé dans l'événement, contre 21% à Milan.
- Ici, les Constantinois ont été plus impliqués dans l'organisation et le travail lié à l'événement que les Milanais.

Participation générale :

60,8% des Constantinois ont participé à l'événement d'une manière ou d'une autre, contre seulement 31,3% des Milanais. Cela montre un engagement et un intérêt nettement supérieurs des citoyens de Constantine envers leur événement par rapport aux Milanais.

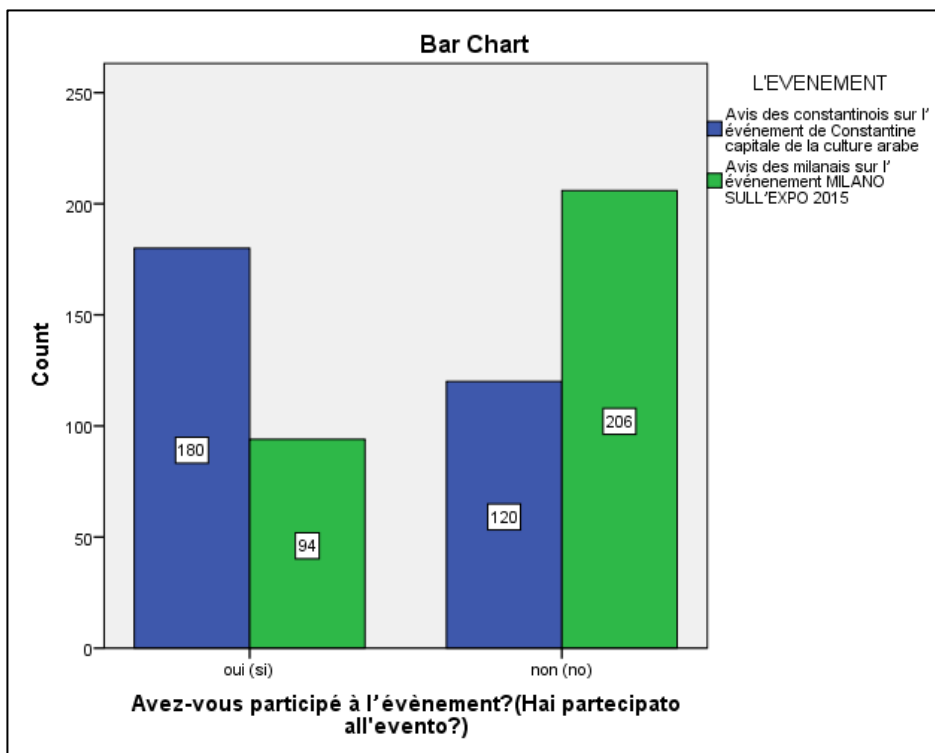


Figure 7.2 : comparaison de réponses Constantine/Milan (participation)

Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

60% (180) des Constantinois et 40% (120) des Milanais ont affirmé qu'ils ont participé à l'évènement, ce résultat est un peu surprenant, nous avons donc fait le test khi2 (Figure 7.2), les résultats trouvés sont ($\chi^2=49,68$ ddl=1), ils sont significatifs ($\text{sig}=0,00$) ce qui confirme qu'il y a une différence dans la participation des constantinois et de milanais à ces évènements. Cette différence pourrait s'expliquer par un sentiment d'appropriation et de fierté de constantinois envers leur évènement plus fort que ce des milanais. Ces derniers qui ont affirmé leur mécontentement en ce qui concerne la participation des groupes et des entreprises détestés par les citoyens dans l'évènement, alors que les autorités savent bien à propos de ce désagrément.

D. Phase majeure de l'évènement pour citoyen

D'après les résultats (Tableau n°16 Annexe J), concernant la phase majeure de changement dans les villes, on peut tirer les conclusions suivantes sur l'évaluation du management de la communauté hôte :

-51,3% des Milanais, soit une légère majorité, ont ressenti le plus grand changement durant l'évènement.

-Comme à Constantine, cela met en évidence les efforts de management pendant la période de l'évènement.

-21% ont perçu des changements avant l'évènement, un pourcentage inférieur à celui de Constantine.

-20% ont noté des changements après l'évènement, un chiffre similaire à Constantine.

Les deux villes ont connu le plus grand changement durant l'évènement, reflétant une concentration des efforts sur cette période.

Milan semble avoir mieux préparé l'évènement en amont, avec moins de changements perçus avant son démarrage.

Le management de la communauté hôte dans les deux villes doit principalement se focaliser sur le management de l'évènement lui-même, avec une meilleure préparation en amont et une bonne vision à long terme après l'évènement.

F. Comportement du citoyen durant l'évènement

Quelles sont vos pratiques quotidiennes que vous avez changées durant l'évènement ?

D'après les résultats (Tableau n°17 Annexe J) sur les pratiques quotidiennes changées durant l'évènement, on peut faire les observations suivantes en termes de management de la communauté hôte :

Transport public :

- À Milan, 60% des citoyens ont dû changer leurs habitudes en matière de transport public, contre 40,7% à Constantine. Cela suggère qu'à Milan, la gestion des transports publics a été un défi majeur pendant l'événement, nécessitant des adaptations importantes de la part des citoyens.

Horaires de travail :

- 24% des Milanais ont dû modifier leurs horaires de travail, contre 18,3% des Constantinois. Cela peut indiquer que l'événement à Milan a davantage perturbé les activités professionnelles des citoyens. À Constantine, bien que présent, l'impact sur les horaires de travail a été moindre.

Loisirs :

- 32% des Constantinois ont changé leurs habitudes de loisirs, contre seulement 18,3% des Milanais. Cela pourrait signifier que l'événement à Constantine a davantage modifié les activités de loisirs et de divertissement des résidents locaux. À Milan, l'impact sur les loisirs a été relativement moindre. En termes de management de la communauté hôte, ces résultats suggèrent que :

- À Milan, la gestion des transports publics et la minimisation des perturbations professionnelles ont été des défis majeurs.

- À Constantine, l'adaptation des loisirs et la gestion des transports ont été des enjeux importants, mais l'impact sur le travail a été moindre.

Ainsi, les stratégies de gestion auraient dû être adaptées aux réalités spécifiques de chaque ville, en mettant l'accent sur les domaines les plus affectés par l'événement pour chaque communauté hôte.

G. Impacts selon le citoyen

Selon vous, quel est l'impact de l'organisation de cet événement sur votre ville ?

D'après les résultats (Tableau n°18 Annexe J) concernant la perception de l'impact des événements sur leurs villes respectives, on peut tirer les conclusions suivantes en termes de management de la communauté hôte :

Impact positif :

- Une majorité des citoyens, tant à Constantine (50,7%) qu'à Milan (56%), considère que l'événement a eu un impact positif sur leur ville. Cela suggère que, malgré les défis rencontrés, les organisateurs des deux villes ont réussi à mettre en avant les retombées bénéfiques pour les communautés locales.

Impact négatif :

- À Constantine, 16,7% des citoyens perçoivent un impact négatif, contre 22% à Milan. Bien que minoritaires, ces pourcentages ne sont pas négligeables et reflètent les difficultés rencontrées par certains citoyens pendant les événements.

Sans impact :

- 32,7% des Constantinois estiment que l'événement n'a eu aucun impact, contre 22% des Milanais. Ce chiffre relativement élevé à Constantine peut indiquer un manque de retombées tangibles pour une partie significative de la population locale.

En termes de management de la communauté hôte, ces résultats suggèrent que :

- Les deux villes ont réussi à mettre en valeur les aspects positifs des événements pour une majorité de leurs citoyens, ce qui est un point positif.

- Cependant, une partie non négligeable a ressenti des impacts négatifs, ce qui souligne la nécessité d'une meilleure prise en compte des préoccupations locales.

- À Constantine en particulier, le pourcentage élevé de personnes n'ayant ressenti aucun impact pourrait indiquer un manque d'inclusion et de retombées équitables pour tous les résidents.

Pour management optimal, les organisateurs devraient viser à maximiser les impacts positifs tout en minimisant les effets négatifs et en veillant à ce que les bénéfices soient largement partagés au sein de la communauté hôte.

Synthèse :

- **Culture événementielle :** Les Milanais ont une vision élargie de ce qu'est un événement, incluant probablement une variété de manifestations et spectacles. En contraste, les Constantinois semblent avoir une perspective plus spécifique, liant l'idée d'événement à une transformation significative pour leur ville.
- **Communication :** la majorité des populations étaient déjà informées de ces événements culturels majeurs, cependant, une part significative reste à sensibiliser préalablement pour accroître l'engagement citoyen. Une comparaison des stratégies de communication entre les deux villes pourrait s'avérer instructive pour améliorer la sensibilisation et l'implication des citoyens.
- **Participation des citoyens :** À Constantine, les citoyens ont été beaucoup plus engagés dans l'organisation et la participation générale à l'événement "Capitale de la culture arabe" que les Milanais ne l'ont été pour l'Exposition Universelle 2015. Cependant, les Milanais semblent avoir été plus nombreux à se rendre à l'Expo en tant que visiteurs, comparé à l'implication des Constantinois dans leur événement. Cette différence suggère que les Constantinois ont davantage contribué activement à la réussite de leur événement culturel, tandis que les Milanais ont plutôt adopté un rôle de spectateurs et de visiteurs pour l'Expo.

Cela indique des niveaux d'engagement et de participation distincts entre les deux villes pour ces événements respectifs.

- **Changements perçus :** Dans les deux villes, les changements les plus significatifs ont été perçus pendant l'événement lui-même, ce qui indique une concentration des efforts sur cette période. Constantine a semblé mieux préparer l'événement en amont, mais une absence de vision à long terme après l'événement a été remarquée dans les deux cas.
- **Pratiques quotidiennes modifiées :** À Milan, la gestion des transports publics et la réduction des perturbations professionnelles ont représenté des défis significatifs. À Constantine, l'ajustement des activités de loisirs et la gestion des transports ont été des préoccupations majeures, bien que l'incidence sur le travail ait été moins prononcée.
- **Perception de l'impact :** La plupart des habitants des deux villes ont constaté des effets positifs des événements. Néanmoins, des répercussions négatives significatives ont également été observées, soulignant la nécessité d'une meilleure prise en considération des préoccupations locales. Notamment à Constantine, un nombre important de résidents n'a signalé aucun impact, ce qui laisse supposer un déficit d'inclusion et d'équité dans les retombées.

Interprétations des résultats :

L'évaluation globale du processus de management de la communauté hôte à Constantine s'avère plutôt positive lorsqu'on la compare à l'expérience de Milan. Au-delà des aspects précédemment cités comme une meilleure intégration des citoyens, une planification anticipée et une prise en compte des activités professionnelles, d'autres résultats viennent renforcer la validation des résultats constantinois.

Tout d'abord, les données sur la culture événementielle révèlent que les Constantinois ont une perspective plus spécifique, associant un événement à une transformation significative pour leur ville. Cela suggère un niveau d'attentes et d'exigences plus élevé de leur part, que les organisateurs ont dû prendre en compte pour répondre à leurs aspirations.

Ensuite, bien qu'une partie non négligeable de la population reste à sensibiliser dans les deux villes, les stratégies de communication événementielle semblent avoir été relativement efficaces à Constantine. Une analyse approfondie de ces stratégies par rapport à celles de Milan pourrait s'avérer instructive pour améliorer encore l'engagement citoyen à l'avenir.

Aussi, deux villes ont concentré leurs efforts principalement pendant la période de l'événement, Milan semble avoir mieux préparé l'événement en amont, avec moins changements perçus par les

citoyens avant son démarrage. Cela suggère une planification et une organisation plus anticipées à Milan.

En outre, malgré des défis logistiques similaires, l'impact sur les horaires de travail des citoyens a été moindre à Constantine qu'à Milan, ce qui indique une meilleure prise en compte des activités professionnelles de la communauté locale.

Enfin, bien qu'une proportion non négligeable de citoyens ait ressenti des impacts négatifs dans les deux villes, le pourcentage de Constantinois n'ayant perçu aucun impact était inférieur à celui de Milan. Cela pourrait signifier une meilleure inclusion et une répartition plus équitable des retombées de l'événement au sein de la communauté hôte à Constantine.

En conclusion, l'expérience de management de la communauté hôte à Constantine s'avère globalement réussie, validée par des résultats supérieurs à ceux de Milan sur plusieurs aspects clés, notamment l'intégration citoyenne, la planification, la prise en compte des préoccupations locales et la capacité à répondre aux aspirations spécifiques des Constantinois en matière d'événements transformateurs pour leur ville

3.3 Évaluation du processus de management de la communauté hôte par rapport aux paramètres de management de l'évènement et de la stratégie urbaine pour Constantine (Communs)¹⁸⁷

- **Définir le citoyen constantinois, ses valeurs, ses devoirs et ses droits :** Les résultats montrent un fort sentiment d'appropriation et d'implication des Constantinois envers l'événement, reflétant leurs valeurs d'appartenance à leur ville. Leur perspective spécifique d'un événement comme vecteur de transformation significative montre le respect de leurs devoirs envers les organisateurs. Cependant, le pourcentage non négligeable de personnes n'ayant ressenti aucun impact suggère que les droits d'une partie de la population à bénéficier des retombées n'ont pas été pleinement respectés.
- **Assurer la communication et l'échange :** Les stratégies de communication semblent avoir été relativement efficaces pour informer la majorité de la population. Néanmoins, une partie significative reste à sensibiliser, soulignant la nécessité d'améliorer encore les canaux d'échange et de dialogue avec les citoyens.

¹⁸⁷ Chapitre 6 : 6.3 Paramètres d'évaluation : définition des processus de management
6.3.3 Paramètres communs

- **Cohésion et égalité sociale urbaine :** L'importante participation citoyenne, que ce soit comme visiteurs, travailleurs ou autres rôles, a probablement favorisé une certaine cohésion sociale autour de l'événement. Cependant, les impacts négatifs ressentis par une partie des Constantinois et le manque de retombées équitables pour tous pourraient avoir nui à l'égalité sociale urbaine.
- **Citoyenneté et identité national :** L'événement semble avoir renforcé le sentiment de citoyenneté et d'identité locale des Constantinois, grâce à leur implication significative et à leur vision de l'événement comme vecteur de transformation urbaine.

7.1.3 processus de l'Organisation

Les entretiens viennent compléter l'évaluation du système de management de Constantine 2015, avec des témoignages qualitatifs, des élus de la wilaya de Constantine, des membres du commissariat de l'évènement et des techniciens de la direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction

1. Entretiens avec les membres de l'APW

a. Retranscription des entretiens

Nous avons mené des entretiens avec cinq élus (Tableau 7.6) ayant siégé dans diverses commissions de l'Assemblée Populaire de la Wilaya de Constantine entre 2012 et 2017.

Dans un premier temps, nous avons examiné leur rôle pendant l'événement, leurs affiliations et leurs réalisations. Ensuite, nous leur avons demandé leurs recommandations et s'ils souhaitaient ajouter des points supplémentaires.

L'élu 1 faisait partie de la Commission urbanisme et habitat. Son rôle principal était de valider et expertiser les dossiers relatifs à cette commission. Il recommande de permettre un meilleur suivi des projets par les membres de la commission. Cependant, il souligne que les procédures réglementaires étaient difficiles et obligatoires à respecter.

L'élu 2 et l'élu 3 étaient tous deux membres de la Commission d'économie et des finances. Leur réalisation consistait également à valider et expertiser les dossiers soumis. L'élu 2 préconise de fournir plus d'informations aux élus, tandis que l'élu 3 recommande une décentralisation des décisions. Ce dernier regrette par ailleurs le manque flagrant d'entreprises de réalisation constantinoises impliquées.

Au sein de la Commission des affaires sociales, culturelles, culturelles, wakfs, sportives et de jeunesse, l'élu 4 intervenait pour valider et expertiser les dossiers. Il recommande une plus grande implication des élus dans l'organisation et juge que l'événement était "ennuyeux".

Enfin, l'élú 5, membre de la Commission urbanisme et habitat comme l'élú 1, validait et expertisait les dossiers également. Sa recommandation était d'être contre la gratuité des manifestations organisées pendant l'événement.

Il est observé que les élus ont principalement axé leurs actions sur l'expertise au sein de leurs commissions respectives. Cependant, leurs recommandations et perceptions de l'événement Constantine 2015 présentent une diversité d'opinions. Certaines suggestions visent à améliorer certains aspects de l'organisation, tandis que d'autres expriment des critiques concernant des éléments spécifiques de la mise en œuvre. Cette variété de points de vue souligne la complexité des enjeux et des perspectives entourant l'événement, mettant en lumière la diversité des opinions et des attentes des élus impliqués.

Tableau 7.6 : Synthèse des entretiens avec les élus

Source : Auteur

Élu	Période	Membre	Réalisations	Recommandations	Autres
Élu 1	2012-2017	Commission urbanisme et habitat	Valider et expertiser	Permettre aux membres de faire le suivi des projets	Procédures règlementaires difficiles et obligatoirement à respecter
Élu 2	2012-2017	Commission économie et des finances	Valider et expertiser	Fournir plus d'information pour les élus	La non implications des Communes et Dairas dans le programme évènementiel
Élu 3	2012-2017	Commission économie et des finances	Valider et expertiser	Décentralisation des décisions	Manque flagrant des entreprises de réalisation constantinoise
Élu 4	2012-2017	Commission des affaires sociales, culturelles, cultuelles, wakfs, sportives et de jeunesse	Valider et expertiser	Plus d'implication des élus	Un évènement ennuyeux
Élu 5	2012-2017	Commission urbanisme et habitat	Valider et expertiser	/	Contre la gratuité des manifestations

Synthèse :

D'après nos entretiens, le rôle principal des élus a été centré sur la gouvernance et les processus décisionnels, avec une mission de validation et d'expertise. Cependant, leurs recommandations et

critiques couvrent diverses autres dimensions, telles que la communication et la transparence, la gestion des parties prenantes, la structure organisationnelle, le modèle économique et la gestion financière, ainsi que le rendu et la satisfaction finale. Certains ont également mentionné les contraintes du cadre réglementaire et juridique.

Cette analyse met en lumière les principaux défis rencontrés selon les élus, malgré leur rôle était la validation des dossiers dans la gouvernance de l'événement. Elle permet d'identifier les axes prioritaires d'amélioration, notamment en matière de communication, d'engagement multi-partenarial, de structure de pilotage et de modèle économique, tout en tenant compte des contraintes réglementaires. Cette visualisation codée par couleurs offre ainsi une vue d'ensemble structurée et ciblée des forces et faiblesses perçues dans le management de cet événement d'envergure.

-Entretiens avec les membres de la direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction

a. Retranscription des entretiens :

Nous avons également mené des entretiens avec le chef du bureau d'architecture de **la direction de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction de Constantine**, ainsi que son personnel. Cela nous a permis d'obtenir des informations complémentaires sur différents aspects.

En ce qui concerne **la collaboration**, il apparaît que les échanges avec les citoyens ont été limités. Les liens avec les associations n'ont concerné que la question des escaliers. En revanche, la collaboration avec l'université a été plus importante, bien que toutes les expertises proposées n'aient pas été pleinement prises en compte.

Selon Monsieur Messali¹⁸⁸ « *Les échanges avec les citoyens ont été limités durant l'organisation de l'événement Constantine 2015. Nous n'avons collaboré avec les associations que sur la question spécifique des escaliers de la ville. En revanche, notre collaboration avec l'université a été plus poussée, même si toutes leurs expertises proposées n'ont pas été pleinement prises en compte.* »

S'agissant de **la réalisation de projets**, seuls quelques-uns ont été réceptionnés, principalement dans le secteur culturel et hôtelier. Plusieurs autres projets n'étaient pas encore achevés au moment de l'enquête. De plus, certains projets ont connu des réaffectations.

« *Seuls quelques projets ont été réellement réceptionnés et livrés à temps, principalement dans les secteurs culturels et hôteliers. Plusieurs autres chantiers n'étaient pas encore achevés au moment de l'événement. Nous avons aussi dû faire face à des réaffectations de certains projets initialement prévus.* »

¹⁸⁸ Chef de bureau d'architecture de la direction de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction de Constantine.

La réhabilitation du patrimoine a été problématique, n'ayant pas été bien menée ni réceptionnée, en raison notamment d'un manque de main-d'œuvre qualifiée.

« La réhabilitation du patrimoine historique et architectural de Constantine a été problématique. Les travaux n'ont pas été bien menés ni réceptionnés comme prévu, notamment à cause d'un manque criant de main-d'œuvre qualifiée pour ce type de chantiers. »

Concernant **la stratégie urbaine de Constantine**, il apparaît que la réflexion sur de nombreux projets liés à l'événement avait débuté dès l'époque du wali Boudiaf, dans le cadre du Plan de Modernisation de Constantine (PPMMC). L'événement a simplement accéléré les procédures, avec l'inscription des projets par les walis et l'arbitrage au niveau d'Alger, l'événement étant considéré comme une priorité.

« La réflexion sur de nombreux projets urbains liés à cet événement avait en réalité débuté bien avant, dès l'époque du wali Boudiaf avec le Plan de Modernisation de Constantine (PPMDC). L'événement n'a fait qu'accélérer les procédures. Les projets étaient inscrits par les différents walis et arbitrés au niveau d'Alger, Constantine 2015 étant considérée comme une priorité nationale. »

Principaux défis *« Nous avons été confrontés à de nombreux défis dans la concrétisation des différents projets pour cet événement d'envergure. Le manque d'expertise locale, les retards de chantiers, les réaffectations de dernière minute et les problèmes de coordination avec les différentes parties prenantes ont fortement complexifié notre mission. »*

Cette retranscription synthétise les principaux éléments ressortis des entretiens avec les responsables du bureau d'architecture de la direction de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction de la wilaya de Constantine. Elle apporte un éclairage complémentaire sur les défis opérationnels rencontrés en termes de collaboration, réalisation des projets, réhabilitation du patrimoine et mise en œuvre de la stratégie urbaine dans le cadre de cet événement majeur.

Voici un tableau avec un codage couleur pour analyser les résultats des entretiens avec le chef du bureau d'architecture et son personnel :

Tableau 7.7 : Synthèse des entretiens les membres de la direction d’urbanisme, d’architecture et de la construction

Source : Auteur

Thématique	Vert	Rouge	Bleu	Jaune
Collaborations	Collaboration avec l’université	Pas d’échange avec le citoyen, et échange limité avec les associations		Expertise universitaire pas pleinement prises en compte
Réalisation des projets	Quelques projets réceptionnés	Plusieurs projets inachevés, réaffectation de projets		
Réhabilitation patrimoine		Réhabilitation de patrimoine problématique et manque de main d’œuvre qualifiée		
Stratégie urbaine	Réflexion débutée avec le PPMCM sous Boudiaf, accélérée par l’évènement		Constantine 2015 priorité nationale.	Projets inscrit par le wali, arbitrage au niveau d’alger
Défis		Manque d’expertise local, retard chantiers, réaffectation dernière minute		

Ce tableau (Tableau 7.7) présente les principaux éléments issus des entretiens, classés par thématique et codés par couleur :

- En vert, les points positifs comme la collaboration avec l'université et la poursuite d'une réflexion urbaine ancienne.
- En rouge, les difficultés rencontrées, manque de concertation citoyenne, chantiers inachevés, manque de ressources qualifiées, réaffectations de dernière minute.
- En bleu, l'aspect stratégique de faire de Constantine 2015 une priorité nationale.
- En jaune, les processus organisationnels d'inscription des projets par les walis et d'arbitrage au niveau central.

Cette vue d'ensemble codée par couleurs permet d'identifier rapidement les forces, les faiblesses, les dimensions stratégiques et les processus organisationnels ayant impacté le processus de management de l'organisation liés à l'événement Constantine 2015.

Synthèse :

Les entretiens ont révélé des lacunes importantes en termes de collaboration et de concertation avec les parties prenantes locales. Les difficultés opérationnelles ont entravé la réalisation concrète des projets urbains et architecturaux, notamment en raison d'un manque de main-d'œuvre qualifiée et de retards récurrents de chantiers. La stratégie urbaine de Constantine a été influencée par la priorité nationale accordée à l'événement, ce qui a pu remettre en cause la spécificité de la vision stratégique dédiée à l'événement. Les défis transversaux majeurs incluent le manque d'expertise locale, les réaffectations de dernière minute et les problèmes de coordination entre les parties prenantes.

3. Entretiens avec des membres du commissariat de l'évènement

a. Retranscription des entretiens

Les entretiens avec les membres du commissariat (Tableau 7.8) de l'évènement se sont déroulés lors d'une conférence de presse visant à exposer les missions du commissariat. Deux assistants du commissaire de l'évènement ont été interviewés. Les discussions ont abordé plusieurs points, auxquels les membres du commissariat ont répondu, bien que des lacunes d'informations aient été constatées ou que certaines informations n'aient pas été partagées volontairement.

Les thèmes discutés comprenaient :

- **Stratégie et objectifs** : Positionner Constantine en tant que capitale culturelle arabe rayonnante, susciter une dynamique culturelle durable au-delà de 2015, et valoriser le riche patrimoine historique, artistique et culturel local.

- **Structure organisationnelle** : Des tensions internes au sein de l'équipe de direction du commissariat, des critiques sur le manque d'ouverture et d'implication des acteurs locaux, et la recherche d'implication des institutions telles que l'APC et l'Éducation nationale.
- **Planification et pilotage** : Une programmation riche en événements culturels de qualité prévue, des retards et des imprévus sur certains chantiers d'infrastructures, et la nécessité de mettre en place des systèmes de suivi et de reporting.
- **Partenariats et mobilisation** : Une stratégie pour conclure des accords-cadres avec divers partenaires, des campagnes de communication à venir, et des critiques sur le manque de mobilisation des habitants.
- **Logistique** : La mise en place de nouvelles infrastructures phares telles que la salle Ahmed Bey et le Palais des Expositions, les défis de gestion des sites et des flux de public, et les risques de retards sur certains équipements.
- **Communication** : L'utilisation d'outils dédiés tels qu'un site web, la revue Maqam, et un club de presse, l'ambition d'un rayonnement local et international, mais des lacunes de communication en interne et avec la population.
- **Gestion budgétaire** : Une enveloppe de 7 milliards de dinars jugée serrée, un déblocage décalé des premières tranches budgétaires, et la nécessité d'optimiser les ressources allouées.

Cet événement d'envergure soulève des enjeux importants en termes d'image et de dynamique impulsée. Cependant, de nombreux défis doivent être relevés en matière de coordination, d'implication des parties prenantes et de gestion rigoureuse pour atteindre les objectifs fixés.

Tableau 7.8 : Synthèse des entretiens avec le commissariat de l'évènement

Source : Auteur

Thématiques	Éléments
Stratégie et objectifs	Rayonnement de Constantine
	Dynamique culturelle durable
	Valorisation du patrimoine local
Structure organisationnelle	Tensions au sein de l'équipe de direction
	Manque d'ouverture sur les acteurs locaux
	Implication d'institutions partenaires
Planification et pilotage	Riche programmation d'événements culturels
	Retards sur certains chantiers d'infrastructures
	Outils de suivi et reporting à renforcer
Partenariats et mobilisation	Stratégie d'accords avec partenaires
	Campagnes de communication prévues
	Manque de mobilisation de la population
Logistique	Nouvelles infrastructures phares
	Gestion des sites et flux de publics
	Risques de retards sur certains équipements
Communication	Outils dédiés (web, revue, club presse...)
	Ambitions de rayonnement local et international
	Déficits de communication interne et avec population
Gestion budgétaire	Enveloppe de 7 milliards jugée tendue
	Décalage dans le déblocage des budgets
	Enjeux d'optimisation des ressources

Synthèse :

L'évaluation du processus de management de Constantine 2015, sur la base des entretiens avec le commissariat met en lumière des aspects positifs, mais également des défis importants à relever.

Les points forts se situent au niveau de la stratégie et des objectifs, avec un positionnement réussi de Constantine en tant que capitale culturelle rayonnante, le soutien à une dynamique culturelle durable, et la valorisation du riche patrimoine local. La programmation d'événements culturels de qualité et la mise en place d'infrastructures phares sont également des réussites.

Cependant, des zones d'ombre subsistent dans plusieurs domaines clés. La structure organisationnelle du commissariat semble souffrir de tensions internes et d'un manque d'ouverture envers les acteurs locaux. La planification et le pilotage ont été perturbés par des retards sur certains chantiers d'infrastructures, tandis que les outils de suivi et de reporting restent à renforcer.

La mobilisation des partenaires et de la population locale apparaît également comme un défi majeur, tout comme le management de la communication, qui souffre de déficits en interne et vis-à-vis du grand public. Enfin, la gestion budgétaire soulève des interrogations, avec une enveloppe jugée tendue et des décalages dans le déblocage des fonds.

Bien que l'organisation de l'événement "Constantine, Capitale de la Culture Arabe 2015" ait réussi à atteindre certains de ses objectifs stratégiques, le tableau met en évidence la nécessité d'améliorer significativement le management global de ce projet d'envergure.

Des efforts doivent être entrepris pour renforcer la coordination interne, impliquer davantage les parties prenantes locales, optimiser la planification et le suivi des projets, et améliorer la communication tant en interne qu'auprès du public. Une gestion budgétaire plus rigoureuse sera également essentielle pour garantir la réussite de l'évènement.

Analyses des résultats : Sur la base des résultats des entretiens menés auprès des élus, du bureau d'architecture de la DUAC et du commissariat de l'événement, voici une analyse SWOT permettant d'évaluer le processus de management organisationnel

Tableau 7. 9 : Analyse SOWT pour les résultats des entretiens

Source : Auteur

<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration avec l'université (DUAC) apportant une expertise externe - Poursuite d'une réflexion urbaine ancienne débutée avec le PPMAC (DUAC) - Positionnement réussi de Constantine comme capitale culturelle rayonnante (Commissariat) - Programmation riche en événements culturels de qualité (Commissariat) - Mise en place d'infrastructures phares (salle Ahmed Bey, Palais des Expositions) (Commissariat, DUAC) 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de concertation et d'échanges avec les citoyens et associations locales (Élus, DUAC) - Expertise universitaire et des élus pas pleinement prise en compte (Élus, DUAC) - Retards et inachèvements de nombreux projets urbains/chantiers (DUAC, Commissariat) - Manque de main-d'œuvre qualifiée pour la réhabilitation du patrimoine (DUAC) - Tensions internes et manque d'ouverture sur les acteurs locaux au sein du commissariat - Outils de suivi, reporting et systèmes de pilotage insuffisants (Commissariat) - Déficits de communication en interne et vers la population (Commissariat) - Enveloppe budgétaire tendue et problèmes de déblocage des fonds (Commissariat)
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rayonnement international et dynamique culturelle durable pour la ville (Commissariat) - Stratégie de partenariats à développer (Commissariat) - Campagnes de communication pour mobiliser la population (Commissariat) 	<p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contraintes réglementaires et procédures complexes (Élus) - Manque d'expertise locale dans certains domaines (DUAC) - Risques de réaffectations de projets de dernière minute (DUAC) - Problèmes de coordination entre les différentes parties prenantes (DUAC, Commissariat) - Évènement considéré comme priorité nationale pouvant remettre en cause une vision stratégique dédiée (DUAC)

Cette analyse SWOT (Tableau 7.9) synthétise les principaux éléments ressortis des trois séries d'entretiens sous forme de forces, faiblesses, opportunités et menaces pour le processus de

management organisationnel de l'événement Constantine 2015 en tant qu'instrument de stratégie urbaine durable.

Elle met en évidence des forces comme la dynamique culturelle impulsée mais également de nombreuses faiblesses en termes de concertation/inclusion des parties prenantes locales, de gestion des ressources, de pilotage et de communication.

Les opportunités de rayonnement et de partenariats sont identifiées, mais des menaces sur la spécificité de la vision stratégique ou les contraintes réglementaires sont aussi soulignées.

Cette analyse SWOT dresse ainsi un bilan contrasté mais lucide du management organisationnel, identifiant les principaux angles d'amélioration à prioriser pour en faire un réel levier de stratégie urbaine intégrée et durable.

5. Évaluation du processus de management de la communauté hôte par rapport aux paramètres de management de l'évènement et de la stratégie urbaine pour Constantine (Communs)¹⁸⁹

- **Identification et structuration de la partie prenante**

Les résultats font état de lacunes importantes sur ce paramètre clé. Le manque de concertation et de collaboration avec les parties prenantes locales (experts, professionnels, universitaires, citoyens) est largement souligné par les élus et le bureau d'architecture. Une meilleure structuration de la gouvernance multi-acteurs semble nécessaire.

- **Répartition et coordination du travail**

Les difficultés de coordination entre parties prenantes et les retards de chantiers pointés par le bureau d'architecture témoignent de faiblesses dans la répartition efficace des rôles et responsabilités. La structure organisationnelle du commissariat, critiquée pour ses tensions internes, peine à assurer une coordination du travail optimale.

- **Formation des acteurs en événementiel et stratégie urbaine**

Ce paramètre n'est pas directement abordé mais le constat d'un manque d'expertise locale formulé par le bureau d'architecture sous-entend des lacunes en termes de développement des compétences événementielles et stratégiques auprès des acteurs constantinois.

- **Collaboration et gestion de l'information/communication**

¹⁸⁹ Chapitre 6 : 6.3 Paramètres d'évaluation : définition des processus de management
6.3.3 Paramètres communs

Les élus et le commissariat font part de déficits marqués dans la communication, tant en interne qu'en externe vers la population. Le manque d'ouverture du commissariat vis-à-vis des acteurs locaux laisse aussi supposer des faiblesses dans les processus de collaboration et de partage d'informations.

- Ces résultats d'entretiens mettent en évidence d'importantes lacunes du processus organisationnel de Constantine 2015 au regard des principaux paramètres d'un management événementiel efficace et intégré à une stratégie urbaine durable. Le cloisonnement avec les parties prenantes territoriales, les dysfonctionnements de coordination interne, le déficit de montée en compétences et les carences en gestion de la communication et du partage d'informations apparaissent comme des axes d'amélioration prioritaires à traiter.

Conclusion de l'évaluation du système de management de Constantine 2015 :

Le management de la zone hôte s'est révélé un défi colossal en raison de l'ampleur des chantiers d'infrastructures, de leur complexité et des délais très serrés. Malgré la mise en place d'une gouvernance dédiée et structurée, les risques de dérapages importants en termes de délais et de budgets sont restés élevés. Une réflexion stratégique approfondie sur la priorisation et la durabilité des investissements semble avoir manqué. L'allocation majeure du budget aux infrastructures patrimoniales/culturelles plutôt qu'à d'autres domaines et le manque de visibilité sur les sources de financement soulèvent des interrogations quant à l'alignement avec une véritable stratégie urbaine intégrée.

Le processus de management de la communauté hôte à Constantine s'est globalement avéré positif, avec de meilleurs résultats que l'expérience milanaise sur plusieurs aspects clés comme l'intégration citoyenne, la planification anticipée et la prise en compte des activités professionnelles locales. Cependant, malgré les efforts de sensibilisation et d'engagement de la population, des lacunes en communication persistent.

En revanche, le processus de management organisationnel de l'événement a fait l'objet de nombreuses critiques de la part des parties prenantes locales. Un déficit criant d'ancrage territorial et d'implication des acteurs locaux (experts, professionnels, citoyens) a été dénoncé, compromettant l'appropriation durable des retombées. Des faiblesses majeures en termes de pilotage stratégique et opérationnel, de structure, de planification et de reporting ont également été soulignées.

Conclusion Générale :

- Cette recherche doctorale avait pour ambition d'explorer le rôle des grands événements comme leviers potentiels pour mettre en œuvre des stratégies urbaines durable dans les villes hôtes. En prenant l'exemple de "Constantine 2015, Capitale de la culture arabe", nous nous sommes attachés à produire de nouvelles connaissances sur l'articulation entre le management des événements et la vision stratégique d'une ville durable.

L'objectif principal était de développer un cadre opérationnel permettant d'optimiser le management de tels événements d'envergure, afin qu'ils servent efficacement les priorités des villes hôtes. Nos travaux visaient également à évaluer le degré d'intégration de "Constantine 2015" dans une vision stratégique de développement durable pour la ville. Enfin, nous souhaitons identifier les facteurs clés de succès et d'échec, en termes de gouvernance, de pilotage de projets structurants et d'alignement sur les enjeux de durabilité urbaine, ayant impacté les retombées sur le territoire.

Après avoir rappelé ces objectifs qui ont guidé notre démarche, nous pouvons à présent synthétiser les principales découvertes issues de cette recherche approfondie :

Tout d'abord, nos résultats mettent en évidence une vision ambitieuse mais contrastée du rôle dévolu à l'événement. D'un côté, les efforts déployés témoignent d'une volonté affirmée d'utiliser Constantine 2015 comme catalyseur d'une véritable transformation urbaine aux multiples facettes (équipements culturels, infrastructures, réhabilitation du patrimoine, etc.). Cependant, cette approche intégrée s'est heurtée à un déficit de réflexion stratégique approfondie sur les priorités d'investissement à privilégier et leur adéquation avec les objectifs de durabilité urbaine poursuivis. En effet, nos analyses révèlent des interrogations sur la priorisation budgétaire, avec une part importante dédiée aux infrastructures culturelles et patrimoniales, au détriment peut être d'autres enjeux urbains également cruciaux. Le manque de visibilité sur l'origine et la pérennité du financement public posent également question sur la soutenabilité du vaste programme engagé.

Ensuite, nos résultats soulignent d'importantes lacunes dans la structuration de la gouvernance événementielle et son intégration aux dynamiques locales. Le cloisonnement avec les parties prenantes territoriales (experts, universitaires, associations, citoyens), le manque d'ouverture et de concertation sont largement pointés. Les processus de collaboration, de partage d'informations et de coordination du travail entre les différents acteurs impliqués apparaissent comme des faiblesses majeures du dispositif organisationnel.

De même, les déficits en termes de communication et de dialogue, que ce soit en interne ou en direction des habitants, sont mis en exergue. Un manque criant d'implication et de mobilisation des populations locales semble avoir prévalu, obérant une véritable dynamique d'appropriation citoyenne de l'événement et de ses retombées.

Sur le plan opérationnel, nos recherches ont permis d'identifier les principaux défis logistiques rencontrés dans la réalisation concrète des nombreux chantiers urbains déployés dans la perspective de Constantine 2015. Des problématiques comme le manque de main-d'œuvre qualifiée, les retards et inachèvements récurrents de projets, les réaffectations de dernière minute, ou encore les difficultés de coordination entre les intervenants, ont considérablement complexifié la concrétisation du programme ambitieux initialement prévu.

Malgré les efforts d'organisation et de structuration managériale déployés, avec notamment la mise en place d'outils de suivi et de pilotage relativement élaborés, la conduite opérationnelle de ce vaste chantier urbain lié à l'événement semble avoir souffert d'un portage politique stratégique insuffisant au plus haut niveau. Ce déficit de priorisation et d'arbitrages clairs depuis la sphère décisionnelle apparaît comme un facteur limitant majeur ayant nui à l'efficacité globale du dispositif événementiel en tant que levier de stratégie urbaine durable.

Enfin, une dernière contribution essentielle de nos travaux réside dans le constat d'un déficit significatif en termes de développement des compétences et de transfert d'expertises au profit des acteurs constantinois. Le manque d'expertise locale souligné dans plusieurs domaines trahit des lacunes dans les stratégies de montée en compétences des ressources humaines impliquées.

Bien que l'événement ait atteint certains objectifs événementiels, notre travail révèle de nombreuses défaillances dans son utilisation comme véritable instrument intégré de stratégie urbaine durable pour Constantine. L'ancrage territorial, le pilotage efficient, la viabilité économique et l'appropriation citoyenne sont autant d'angles morts à combler en priorité.

Pour transformer durablement la ville, le management d'un tel événement se doit d'être en parfaite symbiose avec une réelle vision stratégique urbaine partagée et portée par l'ensemble des acteurs locaux. Seul un ancrage approfondi dans le territoire, une structure de gouvernance ouverte et collaborative, un pilotage rigoureux et une gestion financière pérenne permettront de catalyser un développement urbain véritablement durable et intégré via ce type d'événement fédérateur.

Une réflexion stratégique holistique, un renforcement des processus de management organisationnels de planification, de suivi et de reporting, ainsi qu'une communication proactive envers toutes les parties prenantes seront indispensables. La mobilisation de l'expertise locale, la

formation des ressources humaines et le développement de partenariats multipartites durables devront également être des priorités.

Enfin pour faire de tels événements d'envergure de réels accélérateurs de stratégies urbaines, les leçons tirées de Constantine 2015 appellent à revoir en profondeur les approches de management dans une optique d'ancrage territorial, de gouvernance partagée et de durabilité sur le long terme.

- Pour répondre aux objectifs fixés, cette recherche a permis de développer un cadre théorique et opérationnel visant à optimiser le management des grands événements comme instrument au service des stratégies urbaines durables.

Sur la base de ces analyses, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour optimiser le potentiel des grands événements comme catalyseurs opérationnels des stratégies de développement urbain durable :

1. Adopter une approche de management de programme face à la complexité des grands événements, en coordonnant l'ensemble des projets structurants et parties prenantes sous une gouvernance événementielle intégrée.
2. Favoriser une approche positive et participative en impliquant étroitement toutes les parties prenantes locales (experts, universitaires, associations, citoyens) dès la conception, via une concertation ouverte et une communication transparente.
3. Combiner une vision stratégique "top-down" portée au plus haut niveau politique avec une mise en œuvre "bottom-up" ancrée localement, en impliquant les acteurs de terrain dans la déclinaison opérationnelle.
4. Éviter les dérives d'un mode de management trop autoritaire et "commando" en privilégiant la co-construction, le dialogue permanent et les processus collaboratifs agiles.
5. Renforcer l'ancrage territorial par une gouvernance partagée et une coordination renforcée entre tous les acteurs impliqués.
6. Assurer un portage politique clair des priorités en adéquation avec la vision de durabilité urbaine, avec un cadre de pilotage efficace.
7. Favoriser l'appropriation citoyenne via une communication proactive et des mécanismes de participation tout au long du processus.
8. Garantir la viabilité économique à long terme par une gestion financière pérenne et transparente.
9. Mettre en place des stratégies de renforcement des compétences locales et de transfert d'expertise durable.
10. Promouvoir des partenariats multipartites associant les sphères publiques, privées et citoyennes.

Ces recommandations visent à fournir un cadre de référence permettant d'optimiser la contribution des grands événements aux objectifs de développement urbain durable des villes hôtes. Elles appellent à repenser en profondeur les approches de management des événements dans une optique d'ancrage local, de gouvernance partagée et de durabilité sur le long terme.

Alignement stratégique du management de Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 sur la stratégie urbaine durable de la ville :

Pour que les grands événements comme Constantine 2015, deviennent de réels instruments au service des stratégies urbaines durables, ils doivent être profondément ancrés dès leur conception dans une vision de développement stratégique territorial avec l'ensemble des acteurs concernés. Seule une organisation événementielle enracinée localement, porteuse de sens pour les citoyens, et déployée avec une rigueur managériale exemplaire, pourra pleinement catalyser les progrès urbains, économiques, sociaux et environnementaux auxquels les villes aspirent légitimement. Cet alignement stratégique passe par plusieurs éléments clés :

- Définir une vision stratégique urbaine durable en amont : Avant même d'organiser Constantine 2015, la ville devait d'abord élaborer une stratégie de développement territorial durable à long terme, élaboré avec toutes les parties prenantes locales (citoyens, experts, entreprises, universités, société civile, etc.). Cette feuille de route partagée doit fixer des objectifs clairs de progrès économique, social, environnemental et de rayonnement.
- Ancrer le management de l'événement dans cette stratégie : Une fois cette vision définie, l'ensemble des processus de management de Constantine 2015 auraient dû être pensés et déployés comme des leviers opérationnels au service de cette stratégie urbaine, et non comme un projet déconnecté.
- Assurer une gouvernance multi-acteurs : La gouvernance événementielle doit largement impliquer les différents acteurs du territoire (élus, citoyens, experts, entreprises, universités, etc.) pour garantir un ancrage local et une réelle appropriation par la population, facilitant ainsi la mise en œuvre de la stratégie urbaine.
- Renforcer le pilotage stratégique et managérial : Un pilotage multidimensionnel rigoureux, avec des processus structurés de planification, suivi, reporting, et un renforcement des compétences locales en management événementiel, est indispensable, accompagné d'une communication claire sur les objectifs.
- Assurer un modèle économique durable : Le volet économique et financier doit faire l'objet d'une étude approfondie impliquant partenaires publics et privés, pour disposer d'un modèle

de financement viable et durable, inscrivant durablement l'événement dans la stratégie urbaine.

- Privilégier les infrastructures à fort impact durable : Les investissements doivent prioriser les infrastructures contribuant à la vision de durabilité (équipements structurants, transports verts, efficacité énergétique, patrimoine, etc.).
- Assurer une communication citoyenne active : Une communication continue, transparente et bidirectionnelle avec les citoyens est essentielle pour favoriser leur adhésion et engagement, renforçant ainsi l'appropriation sociétale indispensable du projet urbain lié à l'événement.

En appliquant cette approche d'alignement stratégique dès la conception, le management de grands événements comme Constantine 2015 pourra véritablement devenir un puissant catalyseur opérationnel de la stratégie urbaine durable, créant ainsi de la valeur économique, sociale et environnementale durable pour la ville et sa population.

Transposition du plan de stratégie urbaine élaboré dans le chapitre 4 avec le management de Constantine 2015 :

Pour qu'un grand événement puisse réellement servir de levier à la stratégie urbaine durable d'une ville, celle-ci doit disposer au préalable d'un plan de stratégie urbaine clairement défini, partagé par tous les acteurs et issu d'une démarche managériale rigoureuse. C'est seulement une fois cette stratégie de développement territorial dûment élaborée que le management de l'événement pourra s'y ancrer efficacement pour intervenir comme un catalyseur concret à toutes les étapes, de la conception à la mise en œuvre sur le terrain. L'expérience de Constantine 2015 a souligné le manque d'une telle stratégie urbaine préexistante, ce qui a nui à l'alignement du management événementiel. Ainsi, la priorité est d'abord d'appliquer une démarche managériale solide pour définir une vision stratégique urbaine durable, claire et partagée. C'est sur ces bases que le management des grands événements pourra ensuite déployer pleinement ses effets de catalyseur, en étant aligné sur ces orientations stratégiques urbaines préétablies.

Selon le plan élaboré en chapitre 4, la transposition permis de dégager les points suivants :

Planification Urbaine : Pour Constantine, définir une vision stratégique durable co-construite aurait permis d'ancrer l'événement dans les priorités de développement économique, social, environnemental et de rayonnement de la ville dès le départ, avec les différentes parties prenantes.

Analyse Urbaine : Examiner les concepts de durabilité et effectuer un diagnostic approfondi de la capacité stratégique et de résilience de Constantine aurait été primordial pour aligner l'événement sur ses besoins spécifiques.

Décision et gouvernance urbaine : Relier le management de l'événement Constantine 2015 à la stratégie urbaine définie dans une gouvernance multi-acteurs impliquant élus, citoyens, experts, secteur privé, universités, etc. aurait favorisé l'ancrage territorial.

Diagnostic urbain : Évaluer rigoureusement le dispositif événementiel mis en place, combinant données et perceptions des acteurs, aurait permis d'identifier ses forces, faiblesses et axes d'amélioration pour mieux l'intégrer à la stratégie urbaine.

Tactique et contrôle : Renforcer le pilotage stratégique multidimensionnel avec des processus structurés de planification, suivi et reporting, ainsi qu'un développement des compétences locales en management événementiel et une communication claire, étaient cruciaux pour Constantine 2015.

Action publique urbaine - Conduite du changement : Assurer la viabilité économique de l'événement, prioriser les infrastructures à fort impact durable (structurantes, transports verts, efficacité énergétique, etc.) et déployer une communication citoyenne transparente sont des points essentiels qui ont manqué.

Veille Urbaine - Capacité stratégique - Résilience : Un suivi continu de la capacité à atteindre les objectifs de la stratégie urbaine durable via l'événement et à renforcer la résilience de Constantine aurait permis d'ajuster si besoin.

Tactique et contrôle : Contrôler la mise en œuvre concrète des projets événementiels au regard de la stratégie urbaine pour garantir un réel alignement.

Cette transposition souligne la nécessité d'intégrer pleinement l'événement comme un levier de la stratégie urbaine durable à toutes les étapes, en travaillant sur l'ancrage territorial, le pilotage multidimensionnel, la viabilité économique et l'appropriation citoyenne.

Perspectives et pistes de recherche pour les futures villes hôtes algériennes :

Face à l'hétérogénéité des spécificités contextuelles de chaque ville algérienne (besoins socio-économiques, patrimoine culturel, cadre réglementaire national, etc.) et aux défaillances constatées lors de l'expérience de Constantine 2015, il est primordial de poursuivre les investigations scientifiques. L'objectif serait de concevoir un référentiel normatif de bonnes pratiques visant à optimiser le management des grands événements comme leviers stratégique urbain durable. Les futures recherches pourraient s'articuler autour des axes suivants :

I. Modélisation des facteurs clés de succès et d'échec :

- Conceptualiser un modèle théorique et empirique des variables influentes

- Structuration de la gouvernance événementielle multiniveaux et participative
- Déploiement d'un système intégré de pilotage, suivi-évaluation et reporting
- Management des contraintes financières, juridiques et réglementaires
- Montée en compétences des ressources humaines locales

II. Formalisation d'un cadre méthodologique de management d'évènement urbain durable :

- Exploiter une approche institutionnaliste pour une intégration amont dans la planification stratégique
- Développer des instruments d'aide à la décision pour l'alignement sur les priorités urbaines
- Proposer des processus collaboratifs d'intelligence territoriale et de co-construction

III. Élaboration d'un corpus de connaissances capitalisables :

- Retours d'expériences des villes pionnières et études de cas approfondies
- Identification des bonnes pratiques selon les typologies d'événements et contextes urbains
- Constituer une base de données d'indicateurs de performance et de durabilité

IV. Exploration des synergies interurbaines et d'une vision nationale cohérente :

- Favoriser les échanges de savoirs et le transfert de compétences entre municipalités
- Valoriser les complémentarités en termes d'attractivité, patrimoine, jeunesse, etc.
- Coordonner les stratégies événementielles avec les politiques publiques de rayonnement

V. Approche prospective et anticipation des enjeux émergents :

- Intégrer les tendances numériques, environnementales, sécuritaires et d'économie circulaire
- Développer des scénarios d'évolution et des simulations technico-économiques
- Sensibiliser les parties prenantes à ces nouveaux défis du management événementiel urbain

L'enjeu est de produire des connaissances scientifiques et des outils managériaux innovants permettant aux futures villes hôtes d'exploiter pleinement le levier des grands événements pour catalyser un développement territorial véritablement durable et créateur de valeur.

L'ensemble de ces travaux et perspectives de recherche soulignent l'importance cruciale pour les chercheurs algériens de s'investir pleinement dans l'étude du management des grands événements comme leviers de développement urbain durable. Face aux défis de durabilité économique, sociale et environnementale auxquels l'Algérie est confrontée, l'organisation d'événements d'envergure représente une formidable opportunité d'impulser des dynamiques vertueuses de transformation territoriale. C'est pourquoi il est primordial que la communauté scientifique nationale s'empare de cette thématique, capitalise sur les enseignements tirés d'expériences pionnières comme Constantine 2015, et développe des modèles de gouvernance événementielle innovants et ancrés dans les réalités locales. Seule une recherche de pointe permettra de doter les futures villes hôtes algériennes des

outils managériaux indispensables pour exploiter durablement ces opportunités au bénéfice du rayonnement et du développement durable du pays.

Bibliographie :

- Abbott je'anna lanza, Geddie morgan w, 2000, *Event and Venue Management: Minimizing Liability Through Effective Crowd Management Techniques*, Event Management, vol. 6, n° 4, pp. 259-270.
- Ahmed, Z. (1991). Marketing your community: Correcting a negative image. *Cornell Quarterly*, 31 (4), 24–27.
- AIEST (1987). *Editions AIEST, Vol. 28, The Role and Impact of Mega-Events and Attractions on Regional and National Tourism*. St Gallen, Switzerland.
- Alexandre-Bourhis, N., Rouvrais-Charron, C. & Bourhis, M. (2013). *Les conditions d'une relation bénéfique entre tourisme et événementiel : Le cas de Deauville, station balnéaire normande*. Téoros, 32(1), 123–132.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2002). *Festival and special event management* (2nd ed.). Brisbane: John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Ambec, S. & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Économie & prévision*, 190-191, 71-94. <https://doi.org/10.3917/ecop.190.0071>
- Andreas Otto, 2003, *Supply Chain Event Management: Three Perspectives*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 14, n° 2, pp. 1-13.
- Atamer Tugrul, Calori Roland, 2003, *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2ed, Dunod, Paris, p 502.
- Baptist Pierre, Giard Vincent, Hait Alain, Soumis François, 2005, *Gestion de la production et ressources humaines*, Presse internationales polytechnique, Mottréal, p 299.
- Barmwell Bill, 1997, *Strategic planning before and after a mega-event*, tourism management, vol. 18, n° 3, pp 167-176.
- Barnes Martin, 1988, *Construction project management*, internationa journal of project management, Volume 6, Issue 2, pp 69-79.
- Barney, J. B. (1986b). 'Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy', *Management Science*, 32(10), pp. 1231–1241.
- Bayad Mohamed, Arcand Guy, Arcand Michel, Allani Nada, 2004, *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles*, Revue internationale des relations de travail, vol. 2, n° 1, pp 74-93.
- Beauchene Fred, *Profession : créateur d'événements, Sur le web ou au Stade de France, comment créer un événement !* Paris, Focus carrière, 2009. p
- Bensebaa Faouzi 2000, *Actions stratégiques et réactions des entreprises*, M@n@gement, vol. 3, n° 2, pp 57-79.

- Bessy Olivier, Suchet André, « Une approche théorique de l'événementiel sportif », *Mondes du Tourisme* [En ligne], 11 | 2015, mis en ligne le 01 décembre 2015. URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/1023> ; DOI : 10.4000/tourisme.1023
- Biau Véronique, Tapie Guy, « Fabriquer les espaces bâtis, concevoir et coopérer » in Biau Véronique, Tapie Guy (dir.) *la fabrication de la ville*, Marseille, Parenthèses, « Métiers et organisation », 2009, pp 167, 204.
- Bocquet Anne-Marie, 2015, *La mise en œuvre d'une stratégie durable - le cas biolait, une PME engagée dans le développement durable de la filière laitière biologique*, Recherches en Sciences de Gestion, vol. 2, n° 107, p. 133-155. DOI : 10.3917/resg.107.0133. URL : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2015-2.htm-page-133.htm>
- Bodereau Pauline. Intégration du principe de RSE en événementiel : le développement d'une démarche d'éco-conception. *Gestion et management*. 2020. dumas-02989711
- Boudès Thierry 2004, *la formulation de la stratégie comme mise en récit*, *management international*, vol. 8, n° 2, pp 25-31.
- Boulocher Véronique, Flambard Sabine, Jean Sylvie, 2006, *l'analyse d'un marché*, vuibert, 2ed, 208 p.
- Bruns Penny, Hatch John, Mules T, *the Adalia grand prix: the impact of a special events*, 1986, centre for south Australia economic studies, 221p.
- Castagnos, J-C. Lesca, H. (2004) – Capter les signaux faibles de la veille stratégique: retours d'expérience et recommandations. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v.4, n.7, p.15-34, jun. 2004
- CERTU 1999, *Pour un outil de veille urbaine : Programme Acteur Mise en place d'un outil de veille urbaine sur l'agglomération Toulousaine* : http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1154/CERTU_veille.pdf?sequence=2
- Chan, Albert, Chan Ada (2004) "Key performance indicators for measuring construction success", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 Issue: 2, pp.203-221
- Changeux Jean-Pierre 1972. *Le cerveau et l'événement*. In : *Communications*, vol. 18 L'événement. pp. 37-47.
- Chapuis Jean-Yves, 18/03/2015, *la stratégie urbaine avant le projet urbain*, pour Guillaume Bregeras <https://www.lesechos.fr/18/03/2015/LesEchos/21900-373-ECH--la-strategie-urbaine-avant-le-projet-urbain---.htm>
- Chauveau Philippe 2013, *produire durablement moins cher, conception et management*, Edition PC, Levallois-Perret, p 95.
- Chen, I.J., Paetsch, K.A. (1998). Benchmarking: a quest for continuous improvement. In: *Handbook of Total Quality Management*. Springer, Boston.
- Chris Rojek (2014) *Global Event Management: a critique*, *Leisure Studies*, vol 33n°1, pp32-47.
- Cicarelli, J., & Kowarsky, D. (1973). The economics of the Olympic games. *Business and Economic Dimensions*, September/October, 1–5.
- Citation de Machiavel
- Clausewitz Carl Von, *De la guerre*, Allemagne.
- Claveau Philippe, *Management de projets événementiels*, Grenoble, Presses universitaire de Grenoble, 2015. P...
- Concepts and case studies. *Event Management*, 10(2/3), 103–122. Getz, D., O'Neill, M., & Carlsen, J. (2001). Service quality evaluation at events through service mapping. *Journal of Travel Research*, 39(4),

- consulté le 21 mai 2018. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theory-of-games-and-economic-behavior/>
- Crompton Johan L, 1995, *Economic Impact Analysis of Sports Facilities and Events: Eleven Sources of Misapplication*, journal of sport and management, vol.9, n°1, pp 14-35.
 - Crompton, J. (1999). Measuring the economic impact of visitors to sports tournaments and special events. Ashburn, Virginia: Division of Professional Services, National Recreation and Park Association.
 - Crompton, J., & McKay, S. (1994). Measuring the economic impact of festivals and events: Some myths, misapplications and ethical dilemmas. *Festival Management and Event Tourism*, 2(1), 33–43.
 - David Stubbs pour Garry Lambert le 9 janvier 2013. <http://www.iso.org/iso/fr/news.htm?refid=Ref1690>
 - Dekoumi Djamel, *Pour une nouvelle politique de conservation de l'environnement historique bâti algérien : Cas de Constantine*. Université Mentouri Constantine, soutenu 22 Novembre 2007, p 266.
 - Delerm, Vincent
 - Des Lauriers Thierry 2016, *Manager un projet : définir, concevoir, piloter*, Eyrolles, Paris, p 148.
 - Desbordes Michel, Falgoux Julien, *Organiser un événement sportif*, 2011, eyrolles, Paris, p259.
 - Desreumaux Alain, Lecocq Xavier, Warnier Vanessa 2006, *Stratégie*, Collection synthex Pearson Education, Paris 2006, p 181.
 - Dictionnaire de management de projet, AFNOR 2010 : https://bechtatou.weebly.com/uploads/2/1/5/3/21538960/dico_de_management_de_projet.pdf
 - DOI : 10.4000/developpementdurable.9208
 - doi : <https://doi.org/10.3406/pomap.1991.3014> https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1991_num_9_3_3014
 - Dreossi, Stéphanie. 2015, *La marque France au cœur de l'ambition olympique*, *Géoéconomie*, vol. 73, no. 1, pp. 151-162.
 - Dungan, T. (1984). How cities plan special events. *The Cornell H.R.A. Quarterly*(May), 83–89.
 - Dupriez Jean, 2016, *Court, moyen, long terme : quelle différence ?* Conseiller.ca :
 - Durand Colette, 1968, *Henri Lefebvre, Le droit à la ville*, Paris, Éditions Anthropos, 1968, L'Homme et la Société, n° 8, pp. 250-25.
 - Elahi, A., Gholampour, S., & Askarian, F. (2021). The Effects of Sports Mega-Events on Host Communities: A Systematic Review of Studies in Three Recent Decades. *Sports Business Journal*, 1(1), 13-30. doi: 10.22051/sbj.2021.36862.1007
 - Essex St ephen, Chalkley Brian, 2004, *Mega-sporting events in urban and regional policy: a history of the Winter Olympics*, *Planning Perspectives*, vol. 19, n° 2, pp 201, 204.
 - Farge Arlette, 2002, « *Penser et définir l'événement en histoire. Approche des situations et des acteurs sociaux* », *Terrain*, n° 38, pp. 69-78.
 - Fayol, Henri. *General and Industrial Administration*. London: Sir Issac Pitman & Sons, Ltd., 1949.
 - Fenich, G. 2008, *Meetings, Expositions, Events & Conventions: An Introduction to the Industry*. 2nd edn. Upper Saddle River, Prentice Hall.
 - Fourie Johan, Santana-Gallego María, 2011, *The impact of mega-sport events on tourist arrivals*, *tourism management*, vol. 32, n° 6, pp 1364-1370.
 - Gaffny Christopher, 2010, mega-events and socio-spatial dynamics in Rio de Janiro 1919-2016, *journal of Latin American geography*, vol. 9, n° 1, pp 7-29.

- Galbraith Craig, Schendel Dan, 1983, *An empirical analysis of strategy types*, strategic management journal, vol. 4, n° 2, pp 153, 173.
- Getz Donald 1989, *Special events, Defining the product*, tourism management, vol. 10, n° 2, pp 125-137.
- Getz Donald, (2002a), *Event studies and event management: On becoming an academic discipline*. Journal of Hospitality and Tourism Management, vol. 9, n°1, pp 12–23.
- Getz Donald, (2002b), *Why Festivals Fail*, Event Management, vol. 7, n°4, pp. 209-219.
- Getz Donald, 1997, *Event management and event tourism*, cognizat communication corporation, New York, p436.
- Getz Donald, 2008 « *Event Tourism: Definition, Evolution, and Research* », Tourism Management, vol. 29, n° 3, p. 403-428.
- Getz Donald, 2012, *Event studies: discourses and future directions*, Event Management, Vol. 16, n° 2, pp. 171–187.
- Getz Donald, Frisby W, *Report on a Survey of Community-Run Festivals in Ontario*. Department of Recreation and Leisure Studies, University of Waterloo, Waterloo 1987. scholar.google
- Getz Donald, J. Page Stephen, 2016, *Event studies, theory, research and policy for planned events*, events management series, 3ed, Routledge, p 496.
- Giboin Bertrand, 2015, *la boîte à outils de la stratégie*, 2ed, Dunod, paris, p191.
- Girginov Vassil, 2011, *Governance of the London 2012 Olympic Games legacy*, International Review for the Sociology of Sport, vol. 47, n° 5, pp 543-558.
- Glomacs 2016, *Lessons in Strategy from Four Great Military Leaders of History*
- Glossaire e-marketing : <https://www.blogdumoderateur.com/definition-marketing/>
- Glossaire e-marketing : la valeur :
- Glossaire e-marketing,
- Glossaire e-marketing, le diagnostic: <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Diagnostic-241273.htm>
- Gold Johan R, Gold Margaret M, 2011, *Olympic cities: City agendas, planning, and the World's Games*, Routledge, 2ed.
- Goldblatt, J. (2000). A future for event management: The analysis of major trends impacting the emerging profession. *Conference Proceedings of Events Beyond 2000: Setting the Agenda*. Sydney: Australian Centre for Event Management.
- Goldblatt, J. (2002). *Special events—global event management in the 21st century* (3rd ed). New York: John Wiley & Sons, In
- Gourmat Nacer 2011, *Démarche stratégique : intention, réflexion et vision*, journaldunet.com, <https://www.journaldunet.com/management/expert/49438/demarche-strategique---intention--reflexion-et-vision.shtml>
- Graham, S., Goldblatt, J., & Delpy, I. (1995). *The ultimate guide to sport event management and marketing*.
- Gravari-Barbas Maria, (2013), *Aménager la ville par la culture et le tourisme*, Le Moniteur, p 159.
- Greg Richards, Julie Wilson, 2004, *The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2004*, Urban Studies, vol. 41, n°10, pp 1931–1951.
- Gresser B., Bessy O., 1999, « *Le management d'un événement sportif* », in G. Lacroix et A.-M. Waser, *Le management du sport : quinze études de cas corrigées*, Paris, éditions d'Organisation, pp. 25-44.

- GRIFFITH S B, L'art de la guerre 2008 (traduction Francis Wang)
- Guala Chito, 2015, *Mega eventi, immagini e legacy dalla Olimpiadi alle Expo*, carocci editore, Roma, p 219.
- Haimés Yacov Y, 2009, *On the Definition of Resilience in Systems*, Risk Analysis, vol. 29, n° 4, pp 498-501.
- Hall Colin Michael, (1989 a), *The definition and analysis of hallmark tourist events*, GeoJourna, vol. 19, n° 3, pp 263–268
- Hall Colin Michael, (1989b), *Hallmark Events and the Planning Process., The Planning and Evaluation of Hallmark Events*. Avebury, Alders- hot.
- Hall Colin Michael, Hodges Julie, 1996, *The Party's Great, but What About the Hangover?: The Housing and Social Impacts of Mega-Events with Special Reference to the 2000 Sydney Olympics*, festival management and event tourism, vol. 4, n° 1-2, pp 13-20.
- Hall, C.M. (2012): 'Sustainable mega-events: Beyond the myth of balanced approaches to mega-event sustainability', *Event Management*, 16(2), 119–131.
- Hanrahan, J. and Maguire, K. (2016): 'Local authority provision of environmental planning guidelines for event management in Ireland', *European Journal of Tourism Research*, 12, 54–81.
- Hawkins, D., & Goldblatt, J. (1995). event management implications for tourism education. *Tourism Recreation Research*, 20(2), 42–45.
- Henry Mintzberg, (consulté 2015) <http://eveve.lefigaro.fr/citations/henry-mintzberg>
- Hiller Harry H, 2000, *Mega-Events, Urban Boosterism and Growth Strategies: An Analysis of the Objectives and Legitimations of the Cape Town 2004 Olympic Bid*, International Journal of Urban and Regional Research, vol. 24, n° 2, pp 440-458.
- Hiller Harry.H, (1999), *Toward an urban sociology of mega-events*, in Ray Hutchison (ed.) *Constructions of Urban Space (Research in Urban Sociology, Volume 5)* Emerald Group Publishing Limited, pp.181 - 205
- Histoire des jeux olympiques,
- Hooshmand, R., Sung, B., Jefferies, K., Jefferies, R. and Lin, J. (2023), "The impact of COVID-19 on regional event attendees' attitudes: a survey during and after COVID-19 lockdowns", International Journal of Event and Festival Management, Vol. 14 No. 1, pp. 73-91. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-08-2022-0064>
- Horne John, Manzenreiter Wolfarm, 2006, *an introduction to the sociology of sports mega-events, the sociological review*, vol. 52, n° 2, pp 1-24. <http://glomacs.ae/articles/lessons-strategy-four-great-military-leaders-history>
<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Valeur-238989.htm>
- Huble Alice, 1991 *Le management*, Marabout, Allier (Belgique) p 93.
- Idt Joël, 2012, « *Le temps de la réalisation des projets urbains : une fabrique a posteriori des enjeux politiques de l'action collective* », Géocarrefour [En ligne], Vol. 87/2 | 2012, mis en ligne le 04 décembre 2012, consulté le 06 décembre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/geocarrefour/8682> ; DOI : 10.4000/geocarrefour.8682

- Interview Les implications sociales de la Coupe du Monde. Interview de Roberto Morales, 20 Février 2014. <http://www.autresbresils.net/Les-implications-sociales-de-la-Coupe-du-Monde-Interview-de-Roberto-Morales>.
- ISO 2012, « Nouvelle norme ISO 20121 pour des événements (durables) », <https://www.iso.org/fr/news/2012/06/Ref1598.html>
- ISO 20121 pour des événements durable. <http://www.iso.org/iso/fr/news.htm?refid=Ref1598>
- ISO 20121. 2012, Norme Iso 20121 : *Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle*. <https://www.iso.org/fr/standard/54552.html>
- Jago Leo, Shaw Robin, 1998, *Special Events: A Conceptual and Definitional Framework*, Festival Management and Event Tourism, Vol. 5, n°1-2, pp. 21-32.
- Jones Calvin, (2005), *Major events, networks and regional development*, Regional studies, vol. 39, n° 2, pp 185, 195.
- Jones Calvin, *Mega-events and host-region impacts: determining the true worth of the 1999 Rugby World Cup*, international journal of tourism research, 2001, vol. 3 n° 3, pp 241-251
- Jones, M. (2010). *Sustainable event management: A practical guide*. london: earthscan.
- Karima BOUDEDJA - Microfinance et ONG : bilan et analyse diagnostic du fonctionnement du dispositif de microcrédit à l'ONG algérienne Touiza en vue de la création d'une institution de microfinance. Montpellier: CIHEAM-IAMM, 2007 – 189p. (Master of Science, IAMM, 2008, Série Thèses & Masters n°89)
- Karima BOUDEDJA - Microfinance et ONG : bilan et analyse diagnostic du fonctionnement du dispositif de microcrédit à l'ONG algérienne Touiza en vue de la création d'une institution de microfinance. Montpellier: CIHEAM-IAMM, 2007 – 189p. (Master of Science, IAMM, 2008, Série Thèses & Masters n°89)
- Kenneth F. Backman, (2017), *Event management research: The focus today and in the future*, Tourism Management Perspectives, vol. 5, pp. 169-171
- Koontz, Harold, and Cyril O'Donnell. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1955.
- Kuhlman Tom, Farrington John 2010, *What is Sustainability?* Sustainability, vol. 2, n° 11, pp 3436-3448. <http://www.mdpi.com/2071-1050/2/11/3436/htm>
- Kunedera Milan, *L'insoutenable légèreté de l'être*, Gallimard, 1990
- L'Autorité olympique de prestation de services, [London Olympic Games and Paralympic Games Act 2006](https://www.olympic.org/~/media/IOC/Press/2006/06/20060623_OLYMPIC_GAMES_ACT_2006.pdf).
- L'association [Reporters sans frontières](https://www.rsf.org/) (RSF), <https://rsf.org/>
- Lamberti Lucio, Noci Giuliano, Guo Jurong, Zhu Shichang, 2011, *Mega-events as drivers of community participation in developing countries: The case of Shanghai World Expo*, tourism management, vol. 32, n° 6, pp 1474, 1483.
- Lamond, David. "A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry." *Management Decision* 42, no. 2 (2004): 330–356.
- Landey, J., & Silvers, J. R. (2003). The miracle of training in event management. In K. Weber (Ed.), *Convention & Expo Summit 2003: Advances in Convention, Exhibition & Event Research* (pp. 120–138). Hong Kong.
- Lee choong-Ki, Lee Yong-Ki, Wicks Bruce E, (2004). *Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction*. Tourism Management, vol. 25, n°1, pp 61,70.

- Lefebvre Henri, 1967, *le droit à la ville* [article], *L'Homme et la société*, n° 6, pp 29-35.
- Lefebvre Henri, 2009, *Space world : selected essays*, published by the university of Minnesota Press.
- Leroy Frédéric, Garrette Bernard, Dussauge Pierre, Durand Radolphe, Lehmann-Ortega Laurence, dir *Strategor*, Dunod, 6 édition, 2013 http://medias.dunod.com/document/9782100745319/STRATEGOR_Grandsauteurs.pdf
- Lo, C.P 1987, Socialist ideology and urban strategies in China, *Urban geography*, vol. 8, n°5, pp 440-458.
- Lo, C.P 1987, Socialist ideology and urban strategies in China, *Urban geography*, vol. 8, n°5, pp 440-458.
- Lockstome L, Baum T, 2014, *The public face of event volunteering at the 2006 Commonwealth Games: The media perspective*, *Managing Leisure*, vol. 14, n° 1, pp 38-56.
- long, P., & Robinson, M. (eds.). (2004). *Festivals and tourism: Marketing, management and evaluation*. Sunderland: Business education Publishers.
- Lu, H.-F, Lin, H.-W. (2021), "Does the legacy governance of major sporting events affect urban development? The stakeholder's perspectives on the Taipei 2017 Universiade", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 22 No. 1, pp. 87-106. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2020-0022>
- Luis César Herrero, José Ángel Sanz, María Devesa, Ana Bedate, María José del Barrio 2006, *The Economic Impact of Cultural Events A Case-Study of Salamanca 2002, European Capital of Culture*, *European urban and regional studies*, vol. 13, n° 1, pp 41-57.
- Lycett Mark, Rassau Andreas, Danson Jhon, (2004), *Programme management : a critical review* Vol 22, n° 4, pp 289-299
- Magalhaes Rita, Le Danmat Jean-Marc 1994, *un lieu en '2' temps, de l'architecture éphémère vers une architecture évolutive*, mémoire d'ingénieur en architecture, école d'architecture de Paris -la-villette. (Documentation BIE, 2017).
- Mallen, C., & Adams, I. (2008). *Sport, recreation and tourism event management: Theoretical and practical dimensions*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mamas Phillipe, *Theory of games and economic behavior*, John von Neumann et Oskar Morgenstern-Fiche de lecture, Encyclopedia Universalis [en ligne]:
- Maria Gravari-Barbas et Sébastien Jacquot, « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour* [En ligne], Vol. 82/3 | 2007, mis en ligne le 01 octobre 2010, consulté le 05 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/geocarrefour/2217> ; DOI : 10.4000/geocarrefour.2217
- Marmayou Jean-Michel. LE CONTRAT DE "VILLE HÔTE" POUR LES JEUX OLYMPIQUES. mathieu maisonneuve. *Droit & olympisme - Contribution à l'étude juridique d'un phénomène transnational*, PUAM, 2015, 978-2-7314-0972-7. <[Http://presses-universitaires.univ-amu.fr/](http://presses-universitaires.univ-amu.fr/)>. <hal-01310560>
- Masterman, G. (2004). *Strategic sports event management: An international approach*. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Meegan Jons, *sustainable event management, a practical guide*, 3rd edition, 2018 by Routledge, 386p.
- Meegan Lesley Jones, 2017, *Sustainable Event Management, A Practical Guide*, 3ed, Routledge, London, 414 p.
- Meza Talavera, Abel, Sami G. Al-Ghamdi, and Muammer Koç. 2019. "Sustainability in Mega-Events: Beyond Qatar 2022" *Sustainability* 11, no. 22: 6407. <https://doi.org/10.3390/su11226407>

- Miller Danny, Friesen Peter H, 1978, *Archetypes of Strategy Formulation*. Management Science, vol. 24, n° 9, pp 921-933.
- Mintzberg Henry, 1973, *Strategy-Making in Three Modes*, California Management Review, vol. 16, n° 2, pp. 44-53.
- Mintzberg Henry, 1981, *Research Notes and Communications What Is Planning Anyway?* Strategic Management Journal, vol. 2, p 319,324.
- Mintzberg Henry, Waters James A. 1985, *Of strategies, deliberate and emergent*, strategic management journal, vol. 6, n° 3, pp 257, 272.
- Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.
- Montserrat Crespi-Vallbona, Greg Richards, 2007, *the meaning of culrural festivals*, International Journal of Cultural Policy, vol.13, n°,1, pp103-122.
- Morin Edgar, « *le retour de l'évènement* », in Communication, 18,1972. L'évènement, pp 6-22.
- Morrow, S. (1997). *The art of the show: An introduction to the study of exhibition management*. Dallas: International Association for exhibition Management.
- Mostefaoui M. Ramdane, 2013, *La formulation de stratégie*, université de Picardie jules verne : http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/m1.4_-_sequence_2.pdf
- Muller Martin, *Wahts makes an event a mega-evnet, definitions and size*, Leisure Stududies, 2015, vol 34, n° 6, pp 627-642.
- musique.arabe.over-blog, *Soufisme tunisien et l'art de la Hadhra*, (en ligen) <http://musique.arabe.over-blog.com/article-soufisme-tunisien-et-l-art-de-la-hadhra-57352437.html>
- O'Toole, W. J. (2002). Competencies and maturity models for events: Towards the integration of event management best practice by the project management process. *ISES Confer- ence for Professional Development*, Sydney, Australia.
- O'Toole, W. J. (2002). Competencies and maturity models for events: Towards the integration of event management best practice by the project management process. *ISES Confer- ence for Professional Development*, Sydney, Australia
- O'Toole, W. J., & Mikolaitis, P. (2002). *Corporate event project management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Olds Kris, *Urban Mega-Events, Evictions and Housing Rights: The Canadian Case*, Current Issues in Tourism, 1998, Vol.1, n°1, pp 2-46,
- Olivier Bessy and André Suchet, « Une approche théorique de l'évènementiel sportif », *Mondes du Tourisme* [Online], 11 | 2015, Online since 01 December 2015, connection on URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/1023>
- Ozouf-Marignier Marie-Vic, Verdier Nicolas 2000. *L'évènement : un objet historique à emprunter*. In: Espace géographique, tome 29, n°3, pp. 218-223.
- Padioleau Jean-Gustave. 1991, *L'action publique urbaine moderniste*. In: Politiques et management public, vol. 9, n° 3. La souveraintenté éclatée : les nouveaux cadres de l'action publique - Actes du Quatrième Colloque International Bruxelles - 1 1/12 octobre 1990 - (Deuxième partie) - Mutation des espaces : marché, logiques locales, négociation sociale. pp. 133-143;
- Patric Decoeur, *Matrice SWOT : étude de cas Toyota – Et Vous?*
- Pennequin Gilles, Mocilnikar Antoine-Tristan, « Un Atlas pour une école française du développement durable » in Biau Pennequin Gilles, Mocilnikar Antoine-Tristan (dir.) *l'Atlas du développement durable et responsable*, Paris, Eyrolles, « éditions d'organisation », 2011, pp xxv, xxxv.

- Pernecky, T. (2015): 'Sustainable leadership in event management', *Event Management*, 19, 109–121.
- Perrotton Patrick, 2008, *Safari en pays stratégie, l'exploitation des grands courants de la pensée stratégique*, séminaire : conduite de la recherche en contrôle de gestion-fiche de lecture- université de Paris Dauphine, DEA 128 E-management, 30 p.
- Pettigrew Andrew.M 1977, *Strategy formulation as a political process*, international Studies of Management & Organization, vol. 7, n°. 2, pp 78, 87.
- Philippe freund-photographe, mousem de Taghit, <https://www.philippefreund-photographe.com/photo-fete-sebou-timimoun-gourara>
- photos de cérémonie d'ouverture Coupe du monde de football 2014,
- photos de cérémonie d'ouverture Jeux olympiques Athènes 2004, , <https://www.digitalsport.fr/2012/02/1a-grece-dans-la-crise-a-cause-des-jo-de-2004/>
- Photos formule 1 (Budapest 2014)
- Pietro valantino, A definition of mega events (punler le 17 Janvier 2013). https://www.researchgate.net/publication/284157518_A_Definition_Mega_Event
- Prestini Mireille, « La notion d'événement dans différents champs disciplinaires », *Pensée plurielle*, vol. n° 13, no. 3, 2006, pp. 21-29.
- Prestini, M. (2006). La notion d'événement dans différents champs disciplinaires. *Pensée plurielle*, n°<sup> 13), 21-29. <https://doi.org/10.3917/pp.013.0021>
- Raj, R., Walters, P., & Rashid, t. (2008). *Event manage- ment: An integrated and practical approach*. london: Sage.
- Raphaël Le Magoariéc, « Les stades de la Coupe du monde 2022, reflets d'un Qatar à deux vitesses », *Les Cahiers d'EMAM* [En ligne], 33 | 2020, mis en ligne le 16 novembre 2020, consulté le 16 juin 2024. URL : <http://journals.openedition.org/emam/3402> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/emam.3402>
- Reynaud Emmanuelle 2009, *La création de valeur en stratégie*, revue française de gestion, vol. 196, n° 6, pp 107-111.
- Rimmel Eugène, *Souvenirs de l'exposition universelle de paris 1867*, E. DENTU. Éditeur, 1878, Paris (**documentation du BIE, Consulté en Mars 2017**)
- Ritchie J.R Brent, Beliveau Donald, *Hallmark events: an evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market*, journal of travel, 1974, vol. 13, n° 2, pp 14-20.
- Ritchie J.R. Brent, *Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues*, journal of travel research, 1984, vol. 23 n° 1, pp 2-11.
- Ritchie, J. R Brent, and Yangzhou Hu (1987). "The Role and Impact of Mega-Events and Attractions on National and Regional Tourism: A Conceptual and Methodological Overview." *AIEST*, vol. 28, pp 17-58.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- Robinson Peter, Wale Debra, Dickson Geoff, 2010, "Events management: an introduction", in Robinson Peter, Wale Debra, Dickson Geoff (dir), *Evenet management*, Library of congress cotaloping-in-publcation data. P xiv.
- Roche Maurice, 1992 *Mega-events and micro-modernization: on the sociology of the new urban tourism*, *The British Journal of Sociology*, Vol. 43, n°. 4, pp. 563-600.
- Roche Maurice, *Mega-events and modernity Olympics and expos in the growth of global culture*, 2000, Routledge, London, p276.

- Roche Maurice, *Mega-Events and Modernity Revisited: Globalization and the Case of the Olympics*, the sociological review, 2006, vol. 54, n° 2, pp 27-40.
- Roche Maurice, *Mega-events and urban policy*, Annal of Tourism Research, Vol. 21, pp. I-19, 1994, USA.
- Rutherford Silvers Julia, Bowdin Glenn A. J, O'toole William J, Beard Nelson Kathleen, 2006, *Towards an international event management body of knowledge (embok)*, Event Management, Vol. 9, n° 4, pp. 185-198.
- Savitch H.V, Kantor Paul 2003, *Urban Strategies for a Global Era*, American Behavioral Scientist, vol. 46, n° 8, pp 1002, 1033
- Seeley John R. 1962, *What Is Planning? Definition and Strategy*, Journal of the American Institute of Planners, vol. 28, n°2, pp 91-97.
- Simon Herbert A., Dantzig George B., Hogarth Robin, Plott Charles R., Raiffa Howard, Schelling Thomas C., Shepsle Kenneth A., Thaler Richard, Tversky Amos, Winter Sidney, 1987, *Decision Making and Problem Solving. Interfaces*, vol. 17, n° 5, pp11-31.
- Smith Neil 2002, *New Globalism, New Urbanism: Gentrification as Global Urban Strategy*, Antipode, vol. 34, n° 3, pp 427-450
- Soulerot Marion, 2008, *Planification et ambidextérité: le cas des programmes d'amélioration de la performance*. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Stern Patrice, Schoettl Jean-Marc, *La boîte à outils du management*, 2 eme édition, Dunod, Paris, 2013, P189.
- Stettler, S. (2011): Sustainable Event Management of Music Festivals: An Event Organizer Perspective, MSc Thesis, Portland State University.
- Subra Philipe (2009), *Le Grand Paris, stratégies urbaines et rivalités géopolitiques*. Hérodote, vol. 135, n° 4, pp 49-79. doi:10.3917/her.135.0049.
- Suter Andreas, Martin Pierre-G. *Histoire sociale et événements historiques. Pour une nouvelle approche*. In : Annales. Histoire, Sciences Sociales. 52° année, N. 3, 1997. pp. 543-567.
- Sveiby Karl-Erik 2001, *A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy Formulation*, Journal of Intellectual Capital, vol. 2, n° 4, pp. 344 – 358.
- Tarlow, P. (2002). *Event risk management and safety*. new York: Wiley.
- The casbah post : L'entraide traditionnelle de la touiza
- through effective crowd management techniques. *Event Management*, 6 (4), 259-270.
- Toubin Marie, Serge Lhomme, Youssef Diab, Damien Serre et Richard Laganier, « *La Résilience urbaine : un nouveau concept opérationnel vecteur de durabilité urbaine ?* », Développement durable et territoires [En ligne], Vol. 3, n° 1 | Mai 2012, mis en ligne le 24 mai 2012, consulté le 05 décembre 2017. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/9208> ;
- Trois piliers du développement durable <http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable>
- Tsaur Sheng-Hshiung, Yen Chang-Hua, Tu Jin-Hua, Chih-Hung Wang & Ying-Wen Liang (2015): Evaluation of the 2010 Taipei International Flora Exposition from the perceptions of host-city residents: a new framework for mega-event legacies measurement, Leisure Studies
- Vaníčková Radka, (2017), *Application of PRINCE2 Project Management Methodology*, Studia commercialia Bratislavensia, Vol 10, n° 38, pp 227, 238.
- Vasseur Édouard, 2005, *Pourquoi organiser des Expositions universelles ? Le « succès » de l'Exposition universelle de 1867*, Histoire économie et société, vol. 24, n°. 4 pp. 573-594.

- Vassilios Ziakas, Carla A. Costa 2011, *The Use of an Event Portfolio in Regional Community and Tourism Development: Creating Synergy between Sport and Cultural Event*, Journal of Sport & Tourism, vol. 16, n° 2, pp 149-177.
- Vauclore Claude, *Les événements culturels : essai de typologie*, cultures études, 2009, n°3, pp 1-8.
- Vivant Elsa (2007), *L'instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines : un modèle d'action transposable ?* Espaces et sociétés, vol. 131, n° 4, pp. 49-66.
- Wan, B., Xu, C., Mahapatra, R.P. et al. Understanding the Cyber-Physical System in International Stadiums for Security in the Network from Cyber-Attacks and Adversaries using AI. *Wireless Pers Commun* 127, 1207–1224 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11277-021-08573-2>
- Weed Mike, 2008, *Exploring the sport spectator experience: virtual football spectatorship in the pub*, Soccer & Society, vol. 9, n° 2, pp 189-197.
- Whitford Michelle, (2009), *A framework for the development of event public policy: Facilitating regional development*, *Tourism Management, Volume 30, Issue 5, October 2009, Pages 674-682*
- Yeoman I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., & McMahon-Beattie, U. (eds.) (2004). *Festival and events management: An international arts and culture perspective*. Oxford: elsevier.
- Yuan, Y. (2013): 'Adding environmental sustainability to the management of event tourism', *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 175–183.

livres:

- Anholt Simon. (2007). What is competitive identity? In *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions* (pp. 1-23). London: Palgrave Macmillan UK.
- Antchak Vladimir, Ziakas Vassilios, Getz Donald, ***Event Portfolio Management: Theory and Methods for Event Management and Tourism***, Goodfellow Publishers Ltd, Wolvercote, Oxford, 2019, P 197
- Bowdin Glenn A. J, Allen Johnny, O'Toole William, Harris Robert, McDonnell Ian, ***Events Management***, Second Edition 2006, Elsevier, Great Britain (P 394)
- Thietart Raymond-Alain, Coll, ***Méthodes de recherche en management***, DUNOD, 3 édition, Paris, 2007, P 586.

Webographie :

budget Constantine capitale de la culture arabe :

<https://www.agora-francophone.org/algerie-constantine-capitale-de-la-culture-arabe#:~:text=L%27ensemble%20des%20infrastructures%20et,de%20700%20milliards%20de%200centimes.>

les figures:

Le Thaipoosam Cavadee 2017: mbradio.tv

Hajj 2017 : thenational.ae

Les élections présidentielle 2014 : blog.prisync.com

Assemblée annuelle et réunion du pincement du FMI, 2017 à Guinée : FMI 2017

Carnaval de Rio 2010 : Parismatch.com 2010

Cannes 2015, Palme d'or 7e art: keskiscpass.com 2015

Fête de la fraise Skikda 2015. Algérie : Algérie360.com

Sommet de la terre, Rio 1992 neorizons-travel.com

Cérémonie d'ouverture des JO Athènes 2004 : digitalsport.fr

Cérémonie d'ouverture de la coupe du monde de football Brésil 2014 : quizz.biz

Formule 1 Budapest 2014 : formule1.com

L'Algéroise, 100% femme et solidaire, Alger 2016 : leparisien.fr 2016

Salon de l'automobile de Londres : motor1.com 2017

Dubai international boat show 2016 : dwtc.com 2017

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales- Français : cnrtl.fr

Fête de distillation 2015 : <https://radioalgerie.dz/news/fr/article/20150426/38331.html>

<http://citation-celebre.leparisien.fr/citations/20657-tyohtXtueHMbofsD.99>

<http://eve.ne.lefigaro.fr/citation/deroulement-evenement-revelateur-evenement-meme->

<http://eve.ne.lefigaro.fr/citation/jamais-rien-gagner-tenter-cree-re-meme-evenement-evenement-plombe-51865.php>

Stratégie militaire : [http://glomacs.ae/articles/lessons-strategy-four-great-military-leaders history](http://glomacs.ae/articles/lessons-strategy-four-great-military-leaders-history)

<http://www.conseiller.ca/nouvelles/court-moyen-long-terme-quelles-differences-59622>

<http://www.kotobweb.com/LIVREF/F1/F001016.pdf>

<http://www.la-definition.fr/definition/instrument>

http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/festival_festivals/33417

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/instrument/43459#fLxed2HGVqqrIhG4.99>

<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/12/contents>

[http://www.linternaute.com/histoire/categorie/123/a/1/1/histoire des jeux olympiques.shtml](http://www.linternaute.com/histoire/categorie/123/a/1/1/histoire_des_jeux_olympiques.shtml)

<http://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/instrumentaliser/>

<http://www.mbcradio.tv/article/le-thaipoosam-cavadee-en-image>

<http://www.veille-strategique.org/docs/2000-lesca-castanhos.pdf>

<https://blog.prisync.com/fr/brazil-sambas-homeland-is-booming/>

<https://smallbusiness.chron.com/definition-successful-strategic-business-plan-2717.html>

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary>

<https://www.businessdictionary.com>

<https://www.formula1.com/en/championship/races/2018/Hungary.html>

<https://www.lefigaro.fr/blogs/algerie/2015/05/carnet-de-route-a-constantine-lautre-capitale-algerienne.html>

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>

<https://www.lemoniteur.fr/article/du-projet-urbain-a-la-strategie-urbaine.1770409>

<https://www.lesechos.fr/18/03/2015/LesEchos/21900-373-ECH --la-strategie-urbaine-avant-le-projet-urbain----.htm>

https://www.quizz.biz/uploads/quizz/768889/4_Qofs5.jpg

<https://www.succes-marketing.com/matrice-swot-entreprise-toyota/>

<https://www.thecasbahpost.com/lentraide-traditionnelle-de-la-touiza/>

<https://www.thenational.ae/uae/hajj-2017-all-you-need-to-know-1.622919>

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/theory-of-games-and-economic-behavior/>

https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Frederic-Frery-Les-3-criteres-d-evaluation-d-une-bonne-strategie_3749224.html

<http://lesdefinitions.fr/strategie>

Textes règlementaires :

- JORA N° 68 correspondants au 31 décembre 2013 :
<https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2013/F2013068.pdf>
- JORA N° 15 Correspondant au 19 mars 2014 :
<https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2014/F2014015.pdf>
- 15-213 du 26 Chaoual 1436 correspondant au 11 Aout 2015
<https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2015/F2015045.pdf>

Normes:

ISO 20121

ISO 90001

ISO 14001

ISO 10006

Rapports :

- Rapport d’appréciation de la cour des comptes sur l’avant-projet de loi portant règlement budgétaire de l’exercice 2014, (Établi en application de l’article 18 de l’ordonnance n° 95-20 du 19 Safar 1416 correspondant au 17 juillet 1995 relative à la Cour des comptes, modifiée et complétée.)
- Rapport de présentation : **PPSMVSS VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE PHASE III : REDACTION FINALE DU PPSMVSS**, Maitre d’œuvre : J. Kribeche - youcef ali, Chef de projet : F. Boussouf
- Kunisch Sven, Bartunek Jean M, Mueller Johanna, Huy Quy N, 2015, Academy of Management Annals, *Time in Strategic Change Research*, Manuscript conditionally accepted for publication in the Academy of Management Annals: <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0133>

Annexe A :

WILAYA DE CONSTANTINE
« CONSTANTINE, CAPITALE DE LA CULTURE ARABE 2015 »
PROGRAMME D’EQUIPEMENT
NOUVELLES REALISATIONS ET REHABILITATION DE STRUCTURES EXISTANTES

INTITULE DES PROJETS	GESTIONNAIRES	SITUATION AU 26.06.2013
NOUVELLES REALISATIONS		
.Revitalisation du centre urbain de la ville de Constantine : aménagements piétons, places, placettes, escaliers urbains, espaces verts. .Etudes sur la mobilité à travers la ville de Constantine. .Etude d’aménagement du site de Bardo.	DUC (Directeur de l’urbanisme et de la construction) « «	.Etudes en cours « «
.Calibrage des oueds Rhumel et Boumerzoug et Raccordement des différents rejets.	Directeur des ressources en eau-DRE	.Travaux en cours
.Etude et réalisation d’un parc urbain au niveau du site de Bardo. .Renforcement du dispositif de collecte des déchets et de nettoyage. .Etude et réalisation d’un parc citadin à Zouaghi (Constantine). Aménagement paysager au site de Aouinet El Foul-Sidi Mcid. .Etude pour la réalisation d’un jardin botanique à Djebel Ouahch.	Directeur de l’environnement. « « «	.Etudes en cours en relation avec l’étude d’aménagement du site. .Fournisseur désigné. .Travaux en cours .Etudes en cours .Etudes en cours
.Confortement des ouvrages (ponts), leur traitement et leur mise en valeur.	Directeur des travaux publics DTP	.Travaux lancés

.Réhabilitation du pont Sidi Rached et de l'ouvrage « passage des étudiants ».	Directeur des travaux publics	.Expertises en cours
.Réhabilitation, modernisation et dédoublement des accès de Constantine (RN 03 – 05 - 27 – 79 - 20).	Directeur des travaux publics	.Travaux lancés
.Etude, réalisation et équipement d'un centre d'interprétation et de promotion de l'artisanat. .Réhabilitation du chemin des touristes. .Etude et réalisation d'un musée de l'artisanat. .Etude et réalisation d'une maison de l'artisanat. .Etude et réalisation d'un centre d'orientation touristique.	Directeur du tourisme et de l'artisanat « « « «	.Levé topographique en cours .Entreprise désignée .Etudes en cours .Etudes en cours .Etudes en cours
.Etude et réalisation d'un complexe récréatif à Sidi Mcid. .Etudes et réalisation d'un pole sportif à Chaab Ersas.	Directeur de la jeunesse et des sports «	.Appel d'offres lancé .Travaux en cours
.Etude et réalisation de 02 parkings à étages à Constantine. .Réhabilitation ou reconstruction de l'ancienne aérogare. .Etude et réalisation d'une gare intermodale à Zouaghi. . Etude et réalisation de 03 lignes de téléphériques à Constantine à Constantine. .Etude et réalisation des extensions de la ligne de tramway vers l'aéroport et la nouvelle ville Ali Mendjeli.	Directeur de l'urbanisme et de la construction Directeur des transports « Gestion Entreprise du Métro d'Alger, suivi assuré par Directeur des transports «	.Etudes en cours » .Analyse des offres en cours. .Dépôt des offres le 30.06.2013 pour 02 lignes, la troisième est en étude. .L'appel d'offres pour la sélection de l'entreprise de réalisation sera lancé début juillet 2013.
.Etude, réalisation et équipement d'un centre d'études et de recherches islamiques à Constantine. ..Etude et réalisation du confortement, du renforcement et de la climatisation du complexe de la mosquée Emir Abdelkader.	Directeur du logement et des équipements publics DLEP «	.Analyse des offres en cours «
.Achèvement des mosquées en construction.	Directeur des affaires religieuses et wakf.	.Etudes en cours
.Etude, réalisation et équipement d'une salle de spectacles d'une capacité de 3 000 places. .Etude, réalisation et équipement d'un palais d'exposition de 20 000 m2 extensible. Pole culturel : .Etude, réalisation et équipement d'un musée d'art et d'histoire. .Etude, réalisation et équipement d'un palais de la culture. .Etude, réalisation et équipement d'une bibliothèque urbaine supérieure à Constantine.	Directeur du logement et des équipements publics DLEP « « « « « «	.Analyse des offres en cours .Ouverture des pis en études et réalisation le 26.06.2013 .Analyse des offres en cours « « «

.Etude et réalisation de 06 annexes de maison de la culture au niveau des 5 chefs lieux de daïra et Ali Mendjeli.		
.Réalisation d'une résidence d'Etat	.Directeur de l'administration locale	.Ouverture des plis effectuée le 16.06.
.Réalisation d'un hôtel de haut standing (5 étoiles).	Société d'Investissement Hôtelier (publique). Coordination assurée par Directeur Agence Foncière de wilaya.	.Travaux en cours. Achèvement fin 2014.
.Réaménagement des hôtels Cirta et Panoramic.	.Société de Gestion Touristique de l'EST.	.Etudes en cours.
REHABILITATIONS		
.Réhabilitation du patrimoine immobilier urbain.	Directeur général OPGI	.Etudes en cours.
.Aménagement et requalification de l'ancienne résidence de la wilaya en Centre des Arts de Constantine.	Directeur du logement et des équipements publics DLEP	.Ouverture des plis le 07.07.2013
.Aménagement et requalification de la maison de la culture El Khalifa en musée d'art moderne et d'art contemporain.	«	»
.Réhabilitation du palais de la culture Malek Haddad.	«	»
.Requalification de la Medersa.	«	«
.Requalification du palais du Bey.	«	.Ouverture des plis le 07.07.2013
.Réhabilitation des salles de cinéma (7).	Gestion déléguée au Centre National de Développement Cinématographique	.Expertise physique des salles en cours
.Aménagement d'un centre international de presse	Directeur de l'administration locale	.Cahier des charges en cours d'élaboration.
.Réhabilitation du musée Cirta.	Directeur de la culture	
. Réhabilitation, restauration et mise en valeur du patrimoine culturel : ruelles, places principales, Derbs, mosquées importantes, Zaouias, Medersa El Ketania, foundouks, hammams, bâtiments anciens de la Casbah, fouilles archéologiques, murailles de la Casbah, mise en lumière des ponds historiques de la ville, bâtiments singuliers de la ville, reconstruction de la basse Souika, restauration de la polychromie du palais du Bey,	Gestion déléguée à l'O. G.E. B.C Office de la gestion et l'exploitation des biens culturels protégés.	Convention de maîtrise d'ouvrage déléguée signée.
.Clôture et mise en valeur du site de Tidis.	«	
.Aménagement et mise en valeur du tombeau de Massinissa.	«	
.Restauration et mise en valeur de la Zaouia Sidi M'hamed El Ghorab.	«	

Annexe B :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE CONSTANTINE
SECRETARIAT GENERAL

N° SG/AC.BA/2013
Constantine,

Mars 2013

LE WALI

A

MADAME LA MINISTRE DE LA CULTURE

OBJET : Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation « Constantine, capitale de la culture arabe 2015 ».

En exécution de la décision n°02 du 20 mars 2013 de Monsieur le Premier Ministre portant institution d'un Comité National, d'un Comité Exécutif National et de Comités Exécutifs Locaux chargés de l'organisation de la manifestation culturelle « Constantine, Capitale de la culture arabe 2015 », j'ai l'honneur de vous transmettre un rapport d'étape relatif à la préparation de cette importante manifestation.

Installation des Comités Exécutifs Locaux :

Les Comités Exécutifs Locaux créés par décision n°02 du 20 mars 2013 de Monsieur le Premier Ministre ont été installés et activent de manière continue.

Par ailleurs des comités exécutifs sectoriels ont été installés au niveau local et activent selon des programmes arrêtés.

Leurs missions consistent à initier des actions d'accompagnement de la manifestation et proposer des activités pouvant être intégrées au programme général de la manifestation.

Les principaux comités exécutifs sectoriels concernent les secteurs suivants :

.jeunesse et sports : programmation d'activités sportives et de jeunesse en coordination avec les ligues, fédérations et comités exécutifs.

.tourisme et l'artisanat : programme de promotion de l'artisanat en relation avec la chambre de l'artisanat et des métiers et réhabilitation des petits hôtels et la promotion des autres formes d'hébergement (maisons de particuliers).

.les techniques de l'information et de la communication : remplacement des assiettes de paraboles des immeubles par un autre système, aménagement d'un musée du timbre,

.énergie : réhabilitation et embellissement des stations de services.

.transport : le renouvellement du parc de transport urbain (bus, taxis) et l'élaboration d'un plan de circulation compte tenu de la mise en service du tramway (juillet 2013) et de la réception du viaduc transrhumel au cours du premier trimestre 2014.

.environnement : mise en œuvre d'un plan d'actions de gestion des déchets urbains, de traitement de l'environnement et des espaces verts.

Démarche adoptée en matière de réalisation de nouvelles infrastructures et de réhabilitation du patrimoine :

La démarche adoptée en matière de réalisation de nouvelles infrastructures et de réhabilitation du patrimoine s'articule autour des principes suivants :

- Le recours en priorité aux moyens nationaux et étrangers installés au niveau de la wilaya dans un souci de gain de temps : bureaux d'études et entreprises ayant de solides références.

- Les entreprises nationales et bureaux d'études, publics et privés sont associés en partenariat aux intervenants étrangers pour bénéficier de l'expérience de ces derniers et assurer la formation de leur personnel.

- L'Université de Constantine est associée aux différents projets, notamment ceux concernant le traitement du cadre bâti et du patrimoine.

Compte tenu de l'importance de la manifestation, de la complexité des projets programmés en étude, réalisation et équipement et devant être réceptionnés selon des délais incompressibles, la wilaya a décidé de se faire accompagner par des bureaux d'études spécialisés en matière d'élaboration de cahier des charges, de suivi, d'assistance technique, coordination des différentes actions, planification et organisation des différents modules en charge de la manifestation.

En ce qui concerne l'aspect équipement, le groupement de bureaux d'études Dar El Handasa – BEREP a été désigné pour assurer le suivi et l'assistance au maître de l'ouvrage pour les opérations d'études et de réalisation ci après : étude d'aménagement du site de Bardo, étude réalisation et équipement du palais d'exposition, de la salle de spectacle, du palais de la culture, du musée d'art et d'histoire de Constantine et de la bibliothèque urbaine supérieure.

En outre un comité de pilotage est institué pour chaque opération ou groupe d'opérations d'équipement. Le comité présidé par un cadre expérimenté est constitué des représentants des services techniques et les concessionnaires de réseaux. Sa mission consiste à prendre en charge la levée de toute contrainte durant les différentes phases de réalisation du projet.

Quant aux aspects planification et organisation, le bureau d'études Algoc a été chargé de cette mission dans le cadre d'un contrat programme.

Par ailleurs la participation des établissements publics nationaux spécialisés est assurée à différents niveaux :

- La mission de conseil est confiée à l'Agence Nationale des Grands Projets Culturels en ce qui concerne les projets culturels importants.

- La maîtrise d'ouvrage déléguée des opérations de requalification et de restauration du patrimoine est confiée à l'Office National de Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels Protégés compte tenu de la spécificité des interventions au niveau du périmètre sauvegardé, avec la participation des bureaux d'études ayant déjà intervenu sur les sites en question.

- La maîtrise d'ouvrage déléguée de l'opération de réhabilitation des salles de cinéma a été confiée au Centre Algérien de Développement du Cinéma.

Etat d'avancement des différentes opérations retenues dans le cadre du programme : nouvelles infrastructures et réhabilitation du patrimoine :

Nouvelles réalisations :

Ces projets doivent être impérativement réceptionnés au plus tard le 31 décembre 2014.

Le palais d'exposition : il est implanté à proximité de l'aéroport Mohamed Boudiaf. La consultation a été infructueuse. Des négociations sont en cours avec le groupement Algéro-brésilien Andrade-Cosider.

La salle de spectacle : elle est implantée à proximité de l'aéroport Mohamed Boudiaf. Les négociations sont en cours avec l'entreprise chinoise CSCEC. L'esquisse et l'offre financière seront remises le 30 juillet.

Le palais de la culture : il est implanté au niveau du site de Bardo. Les négociations sont en cours avec le groupement Algéro-brésilien Andrade-Cosider.

La bibliothèque urbaine supérieure : elle est implantée au niveau du site de Bardo. Les négociations sont en cours avec le groupement Algéro-brésilien Andrade-Cosider.

Le musée d'art et d'histoire de Constantine : il est implanté au niveau du site de Bardo. Les négociations sont en cours avec le groupement Algéro-brésilien Andrade-Cosider.

Six annexes de maison de la culture : les études ont été validées par le comité de wilaya et les entreprises désignées. Leur réception est programmée courant décembre 2014.

Le centre national des études et de recherches islamiques : l'opération n'a pas été retenue.

Les réhabilitations :

L'aménagement et la requalification de l'ancienne résidence de la wilaya en centre des arts : une consultation a été lancée, l'ouverture des plis est programmée pour la date du 29 juillet.

La medersa : une consultation a été lancée, l'ouverture des plis est programmée pour la date du 29 juillet.

L'aménagement et la requalification de la maison de la culture Al Khalifa en musée d'art moderne et d'art contemporain : une consultation a été lancée, l'ouverture des plis est programmée pour la date du 29 juillet.

Le palais de la culture Malek Haddad : une consultation a été lancée, l'ouverture des plis est programmée pour la date du 29 juillet.

Les salles de cinéma : la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'opération a été confiée au Centre Algérien de Développement du Cinéma.

Le patrimoine culturel : la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'opération a été confiée à l'Office National de Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels Protégés. L'opération concerne :

- Réhabilitation et mise en valeur des ruelles.
- Réhabilitation et mise en valeur des places principales.
- Réhabilitation et mise en valeur des derbs.
- Restauration des mosquées importantes.
- Restauration des Zaouïas.
- Restauration de la Medersa el Ketania.
- Restauration des fondouks.
- Restaurations des Hammams.
- Réhabilitation des bâtiments anciens de la Casbah.
- Réalisation des fouilles archéologiques et mise en valeur.
- Réhabilitation des murailles de la Casbah.
- Mise en lumière des ponts historiques de la Medina.
- Restauration et mise en valeur des bâtiments singuliers.
- Reconstitution de la partie basse de la Souika avec ses jardins.
- Restauration de la polychromie du palais du Bey.
- Clôture et mise en valeur du site antique de Tiddis.
- Aménagement et mise en valeur du tombeau de Massinissa.
- Restauration et mise en valeur de la Zaouia Sidi M'hamed el Ghorab.

Les travaux de relevé et de collecte d'information sont en cours par des équipes techniques de l'office.

La rénovation des hôtels Cirta et Panoramic :

- Une étude a été élaborée et approuvée en vue de l'extension de l'hôtel Cirta et son aménagement aux standards internationaux (5 étoiles). Sa gestion sera confiée aux managment Starwood e Marriott.

- L'hôtel Panoramic (3 étoiles) fera l'objet des travaux de réhabilitation.

Le programme d'accompagnement :

L'étude d'aménagement du site de Bardo : l'étude est confiée au groupement Algéro-portugais SAUFAT. La présentation est programmée pour le 31 juillet.

L'étude et réalisation d'un parc urbain au site du Bardo : le master plan élaboré par le bureau d'étude Techno Polo a été validé le 04 juillet, les études sont en cours en coordination avec le bureau d'étude aménageur du site SAUFAT. L'entreprise de réalisation doit être désignée en décembre 2013.

Réhabilitation du parc immobilier urbain : une entreprise de réalisation a été désignée pour la réalisation de la 1^{ère} tranche (avenue Aouati Mostafa).

La réhabilitation du chemin des touristes : l'opération a été confiée en étude et réalisation au groupement CAN Algérie. La présentation est programmée pour le 24 juillet.

L'étude sur la mobilité au niveau de la ville de Constantine : une présentation est programmée le 31 juillet par le groupement d'étude Algéro-espagnol IDOM-URBACO.

La revitalisation du centre de Constantine : prise en charge des espaces, placettes, escaliers, espaces verts urbains et périurbains : une présentation est programmée le 31 juillet par le groupement d'étude Algéro-espagnol IDOM-URBACO.

Le calibrage des oueds Rhumel et Boumerzoug : les travaux sont en cours par l'entreprise national ONID.

Le traitement des rejets des oueds en milieu urbain : les travaux sont en cours par l'entreprise national ONID.

Des discussions sont en cours avec le groupement Algéro –coréen DAEWOO E&C-ONID en vue de programmer une opération de dépollution des oueds Rhumel et Boumerzoug.

La réhabilitation du site de Sidi Mcid : l'entreprise de réalisation a été désignée.

L'aménagement paysager au site d'Aouinet El Foul-Sidi Mcid : les études sont en cours.

Le traitement des ponts et ouvrages d'art : 30 ouvrages et ponts sont concernés. Des travaux sont lancés au niveau de 5 ouvrages.

La modernisation des accès principaux de Constantine, routes nationales 03, 05, 20, 27 et 79 : les travaux sont en cours au niveau de la RN 05 Constantine-Ain Smara (dédoublage) et de la RN 27 El Menia (modernisation). Les études sont en cours au niveau des RN 03 et 79. Les travaux des dédoublages de la RN 20 El Khroub Ain Abid sont en cours par 03 entreprises.

Le raccordement de la RN 03 à l'autoroute Est- Ouest : les discussions sont en cours avec l'entreprise Cosider.

Le confortement et le renforcement de la mosquée Emir Abdelkader : le confortement de l'esplanade vient d'être confié au groupement BLAUVARD-BOUROUAG. Le lot relatif aux murs rideaux a été confié à l'entreprise national SEROEST.

L'achèvement des mosquées : les études sont en finalisation par le bureau d'étude national URBACO.

L'étude et réalisation d'un centre d'interprétation et de promotion de l'artisanat au niveau de la Casbah :

Le renforcement des moyens de collectes des déchets ménagers : le fournisseur a été désigné et le marché a été examiné par la commission des marchés de la wilaya.

Réalisation d'une gare intermodale à Zouaghi : l'étude sera présentée au comité de wilaya pour validation avant le 25 juillet.

Reconstruction de l'ancienne aérogare de l'aéroport Mohamed Boudiaf : l'ouverture des plis est programmée le 19 aout 2013.

Autres opérations de développement ayant une relation directe avec la manifestation :

Réalisation d'un parc citadin à Zouaghi : les travaux sont en cours, l'achèvement est programmé avant la fin de l'année 2014.

Réalisation d'un pole sportif à Chaab Ersas : les travaux portant sur la 1^{ère} tranche sont en cours.

Réalisation du viaduc transrhumel : la livraison de l'ouvrage et ses raccordements est programmée courant du mois de mars 2014.

La réalisation de deux autres lignes de téléphériques : l'analyse des offres des entreprises est en cours en niveau de l'EMA.

Extension de la ligne de tramway vers l'aéroport et la nouvelle ville Ali Mendjeli : l'appel d'offres pour la sélection de l'entreprise de réalisation a été lancé par l'EMA le 19 juin 2013.

Le renforcement et la sécurisation de l'AEP des centres et agglomérations des zones nord et sud de la wilaya de Constantine : les études sont confiés au bureau d'études public HPE ; les travaux seront lancés en octobre 2013 par l'entreprise Cosider.

Opérations d'assainissement et d'AEP gestion SEACO : les procédures sont en cours pour que les travaux soient lancés courant aout 2013 : réhabilitation de la station de traitement de Hammam Grouz, réhabilitation du champ captant de Hammam Zaoui, station de décarbonatation du champ captant de Hammam Zaoui, adduction de Boumerzoug aux 04 chemins (18 KM), y compris station, réhabilitation de la STEP d'Ibn Ziad, raccordement des rejets et mise à niveau des réseaux d'assainissement des localités non prise en charge, réhabilitation des réseaux d'AEP sur 139 KM dans la wilaya.

Réalisation d'un musée de l'artisanat : le terrain d'assiette a été désigné, les études sont en cours.

Réalisation d'une maison de l'artisanat : le terrain d'assiette a été désigné, les études sont en cours.

Réalisation d'un centre d'orientation touristique : le terrain d'assiette a été désigné, les études sont en cours.

Réalisation d'un hôtel de 5 étoiles (Société d'Investissement Hôtelier): les travaux sont en cours, sa livraison est programmée courant du mois de décembre 2014.

Réalisation d'une résidence d'Etat : Les offres sont assez élevées par rapport à l'autorisation de programme. Une entreprise portugaise, la moins disante a été retenue et un rapport a été transmis au ministère de l'intérieur et des collectivités locales.

Annexe C :

RECAPITULATION DES OPERATIONS PROPOSEES

INTITULE	MONTANT DA
AMENAGEMENT URBAIN :	7 700 000 000
-REHABILITATION DU PARC IMMOBILIER URBAIN DE LA VILLE DE CONSTANTINE.	3 000 000 000
-REHABILITATION DU CENTRE URBAIN DE LA VILLE DE CONSTANTINE : aménagements piétons, escaliers urbains, espaces verts, places et placettes.	4 700 000 000
	2 000 000 000
RESSOURCES EN EAU :	
-CALIBRAGE OUED RHUMEL A PROXIMITE DE LA GARE ROUTIERE EST, PROLONGEMENT ET RACCORDEMENT DES REJETS A CIEL OUVERT LE LONG DES OUEDS RHUMEL ET BOUMERZOUG.	2 000 000 000
	3 500 000 000
ENVIRONNEMENT :	3 000 000 000
-ETUDE ET REALISATION DU PARC URBAIN DE BARDO	500 000 000
-RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE COLLECTE DES DECHETS ET NETTOIEMENT DE LA VILLE DE CONSTANTINE.	
	4 100 000 000
TRAVAUX PUBLICS :	800 000 000
-REHABILITATION ET CONFORTEMENT DU PONT DE SIDI RACHED.	
-CONFORTEMENT DES OUVRAGES, LEUR TRAITEMENT ET MISE EN VALEUR : ponts historiques – ouvrages d’art chemin des étudiants.	700 000 000
-REHABILITATION, MODERNISATION ET DEDOUBLEMENT DES ACCES DE CONSTANTINE : RN 05 Constantine-Ain Smara, RN 03 Sidi Mabrouk-Gare SNTF, RN 27 El Ménia et RN 79 Aéroport- ville de Constantine.	2 600 000 000
	2 600 000 000
TOURISME / ARTISANAT :	
-ETUDE, REALISATION ET EQUIPEMENT D’UN CENTRE D’INTERPRETATION ET DE PROMOTION DE L’ARTISANAT AU NIVEAU DE LA CASERNE MILITAIRE DE LA CASBAH.	2 000 000 000
	600 000 000
-REHABILITATION DU CHEMIN DES TOURISTES.	
	6 500 000 000
CULTE :	1 000 000 000
-ETUDE, REALISATION ET EQUIPEMENT D’UN CENTRE NATIONAL DE RECHERCHES ET ETUDES ISLAMIQUES.	5 000 000 000
-ETUDE, CONFORTEMENT, RENFORCEMENT ,REHABILITATION ET CLIMATISATION DU COMPLEXE DE LA MOSQUEE EMIR ABDELKADER.	500 000 000
-ACHEVEMENT DES MOSQUEES EN CONSTRUCTION.	
	10 560 000 000
	2 600 000 000
TRANSPORTS :	1 000 000 000
-ETUDES ET REALISATION DE DEUX PARKINGS A ETAGES.	6 760 000 000
-REHABILITATION DE L’ACTUELLE AEROGARE.	
-REALISATION DE LA GARE BIMODALE DE ZOUAGHI AVEC UN PARKING SOUS-TERRAIN.	
	200 000 000
	200 000 000
JEUNESSE ET SPORTS :	
-ETUDE ET REHABILITATION DU COMPLEXE RECREATIF ET DE LOISIRS DE SIDI M’CID.	
TOTAL	36 960 000 000

RECAPITULATION DES OPERATIONS PROPOSEES

INTITULE	
<p>AMENAGEMENT URBAIN :</p> <ul style="list-style-type: none"> -REHABILITATION DU PARC IMMOBILIER URBAIN DE LA VILLE DE CONSTANTINE. -REHABILITATION DU CENTRE URBAIN DE LA VILLE DE CONSTANTINE : aménagements piétons, escaliers urbains, espaces verts, places et placettes. <p>RESSOURCES EN EAU :</p> <ul style="list-style-type: none"> -CALIBRAGE OUED RHUMEL A PROXIMITE DE LA GARE ROUTIERE EST, PROLONGEMENT ET RACCORDEMENT DES REJETS A CIEL OUVERT LE LONG DES OUEDS RHUMEL ET BOUMERZOUG. <p>ENVIRONNEMENT :</p> <ul style="list-style-type: none"> -ETUDE ET REALISATION DU PARC URBAIN DE BARDO -RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE COLLECTE DES DECHETS ET NETTOIEMENT DE LA VILLE DE CONSTANTINE. <p>TRAVAUX PUBLICS :</p> <ul style="list-style-type: none"> -REHABILITATION ET CONFORTEMENT DU PONT DE SIDI RACHED. -CONFORTEMENT DES OUVRAGES, LEUR TRAITEMENT ET MISE EN VALEUR : ponts historiques – ouvrages d’art chemin des étudiants. -REHABILITATION, MODERNISATION ET DEDOUBLEMENT DES ACCES DE CONSTANTINE : RN 05 Constantine-Ain Smara, RN 03 Sidi Mabrouk-Gare SNTF, RN 27 El Ménia et RN 79 Aéroport- ville de Constantine. <p>TOURISME / ARTISANAT :</p> <ul style="list-style-type: none"> -ETUDE, REALISATION ET EQUIPEMENT D’UN CENTRE D’INTERPRETATION ET DE PROMOTION DE L’ARTISANAT AU NIVEAU DE LA CASERNE MILITAIRE DE LA CASBAH. -REHABILITATION DU CHEMIN DES TOURISTES. <p>CULTE :</p> <ul style="list-style-type: none"> -ETUDE, REALISATION ET EQUIPEMENT D’UN CENTRE NATIONAL DE RECHERCHES ET ETUDES ISLAMIQUES. -ETUDE, CONFORTEMENT, RENFORCEMENT ,REHABILITATION ET CLIMATISATION DU COMPLEXE DE LA MOSQUEE EMIR ABDELKADER. -ACHEVEMENT DES MOSQUEES EN CONSTRUCTION. <p>TRANSPORTS :</p> <ul style="list-style-type: none"> -ETUDES ET REALISATION DE DEUX PARKINGS A ETAGES. -REHABILITATION DE L’ACTUELLE AEROGARE. -REALISATION DE LA GARE BIMODALE DE ZOUAGHI AVEC UN PARKING SOUS-TERRAIN. <p>JEUNESSE ET SPORTS :</p> <ul style="list-style-type: none"> -ETUDE ET REHABILITATION DU COMPLEXE RECREATIF ET DE LOISIRS DE SIDI M’CID. 	
TOTAL	

Annexe D :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE CONSTANTINE
SECRETARIAT GENERAL

N° SG/AC.BA/2013
Constantine, le

LE WALI

A

MONSIEUR LE PREMIER MINISTRE
PRESIDENT DU COMITE NATIONAL CHARGE DE L'ORGANISATION
DE LA MANIFESTATION «CONSTANTINE, CAPITALE DE LA CULTURE ARABE
2015»

SOUS COUVERT
DE MONSIEUR LE MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES
LOCALES

OBJET : Mise en œuvre de la décision n°02 du 20 mars 2013 de Monsieur le Premier Ministre portant institution d'un Comité National, d'un Comité Exécutif National et de Comités Exécutifs Locaux chargés de l'organisation de la manifestation culturelle « Constantine Capitale de la culture arabe 2015 ».

P.J : Rapport d'étape arrêté au 14 avril 2013.

En exécution de votre décision n°02 du 20 mars 2013 portant institution d'un Comité National, d'un Comité Exécutif National et de Comités Exécutifs Locaux chargés de l'organisation de la manifestation culturelle « Constantine, Capitale de la culture arabe 2015 », j'ai l'honneur de vous transmettre le premier rapport d'étape relatif à la préparation de cette importante manifestation.

Installation des Comités Exécutifs Locaux :

Les Comités Exécutifs Locaux ont été installés et activent de manière continue.

Démarche adoptée en matière de réalisation de nouvelles infrastructures et de réhabilitation du patrimoine :

La démarche adoptée en matière de réalisation de nouvelles infrastructures et de réhabilitation du patrimoine s'articule autour des principes suivants :

- Le recours en priorité aux moyens nationaux et étrangers installés au niveau de la wilaya dans un souci de gain de temps : bureaux d'études et entreprises ayant de solides références.

- Les entreprises nationales et bureaux d'études, publics et privés sont associés en partenariat aux intervenants étrangers pour bénéficier de l'expérience de ces derniers et assurer la formation de leur personnel.

- L'Université de Constantine est associée aux différents projets, notamment ceux concernant le traitement du cadre bâti et du patrimoine.

- La mission de conseil est confiée à l'Agence Nationale des Grands Projets Culturels en ce qui concerne les projets culturels importants.

- Un bureau d'études chargé de l'assistance au maître de l'ouvrage sera désigné pour les projets importants.

- La maîtrise d'ouvrage déléguée des opérations de requalification et de restauration du patrimoine sera confiée à l'Office National de Gestion et d'Exploitation des Biens Culturels Protégés compte tenu de la spécificité des interventions au niveau des périmètres sauvegardés, avec la participation des bureaux d'études ayant déjà intervenu sur les sites en question.

Cohérence des différentes actions entreprises :

La wilaya demande l'assistance du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Ville pour le choix d'un bureau d'études chargé de veiller à la cohérence des différentes actions entreprises.

Mesures pratiques initiées pour assurer le lancement de la réalisation des opérations retenues dans le cadre du programme : nouvelles infrastructures et réhabilitation du patrimoine :

En ce qui concerne le programme d'accompagnement demandé par la wilaya une réunion d'arbitrage s'est déroulée au siège du Ministère des finances le 08 avril 2013.

En matière de réalisation d'infrastructures, Les choix de terrains ont été effectués.

Les cahiers des charges sont en cours de finalisation.

Les moyens d'études et de réalisation sont déjà désignés et mobilisés pour la majorité des opérations ; le lancement de certaines sera effectif dans deux semaines.

La situation détaillée arrêtée au 14 avril 2013 est jointe en annexe.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'expression de ma haute considération.

LE WALI

Annexe E :

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE CONSTANTINE SECRETARIAT GENERAL

PREPARATION DE LA MANIFESTATION « CONSTANTINE, CAPITALE DE LA CULTURE ARABE 2015'' RAPPORT D'ETAPE ARRETE AU 14 AVRIL 2013

A – PROGRAMME CULTUREL :

1 – Réalisations nouvelles :

. L'étude d'aménagement du site de Bardo a été confiée au BET étranger IDF. Un partenaire algérien doit être associé, la priorité est accordée au BET local S.A.U. L'Université de Constantine participera par la désignation d'une équipe.

. Le pôle culturel de Bardo (Palais de la culture et Bibliothèque urbaine) : Les études de design seront confiées au BET Dar El Handasa avec la participation de l'Université de Constantine.

. La réalisation sera confiée à l'entreprise brésilienne Andrade Gutierrez en partenariat avec l'entreprise publique nationale COSIDER.

- **Bibliothèque urbaine** : le choix de terrain a été effectué au niveau du site de Bardo.

- **Palais de la culture** : le choix de terrain a été effectué au niveau du site de Bardo.

- **Salle de spectacles** : le choix de terrain a été effectué au niveau du site de Bardo.

- **Palais d'exposition** : le choix de terrain a été effectué (voisinage de l'aéroport).

. Le cahier des charges concernant le palais d'exposition et la salle de spectacle doit être finalisé en études et réalisation en vue du lancement d'une consultation nationale et internationale.

. La surface construite du palais d'exposition est de 19 000 m² ; une participation des budgets locaux (wilaya et commune de Constantine) sera assurée à compter des budgets supplémentaires 2013.

- **Musée d'art et d'histoire** : le choix du terrain doit être confirmé rapidement : Bardo ou site de l'ancien Colisée (extrémité sud de la place Ahmed Bey). Les études sont confiées au BET Tassaadit qui doit constituer un partenariat avec un BET local.

- Etudes et réalisation de 06 annexes de centre culturel au niveau de Zighoud Youcef, Ibn Ziad, Ain Abid, El Khroub, Ali Mendjeli et Hamma Bouziane :

. Les choix de terrains ont été effectués.

. Les études de deux annexes sont confiées aux BET URBACO et SAU. Pour les quatre autres, quatre BET nationaux qui ont déjà réalisé des études similaires seront désignés, en partenariat avec des BET locaux.

2 – Travaux de réhabilitation :

- Réhabilitation des salles de cinémas de Constantine :

. La maîtrise d'ouvrage déléguée de l'opération est confiée à l'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial, le Centre Algérien de Développement Cinématographique. Une convention sera conclue entre la wilaya et cet E.P.I.C.

- Aménagement de la résidence de la wilaya en centre des arts :

. Les études sont confiées au BET WPT qui a déjà réalisé des études pour le compte du Ministère de la culture. Un partenaire local doit être associé ainsi que l'Université.

-Requalification du centre culturel El Khalifa :

. Les études sont confiées au BET WPW qui a déjà réalisé des études pour le compte du Ministère de la culture.

- Requalification de la Medersa :

. Les études sont confiées au BET Tazdait qui a déjà réalisé des études pour le compte du Ministère de la culture.

- Requalification du palais du Bey :

. Les études sont confiées au BET local SAU en association avec un BET italien.

- Aménagement paysager au niveau du site de Sidi Mcid :

. Les études sont confiées au BET national Tazdait.

- Aménagement d'un centre international de presse :

. Une sortie doit être effectuée au niveau de l'ancienne surface commerciale le Globe pour confirmer le choix et estimer les travaux à réaliser.

B – PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT :

Des réunions d'arbitrage se sont déroulées au siège du Ministère des Finances le lundi 08 avril 2013.

La situation des opérations retenues se présente comme suit :

- Traitement des rejets d'assainissement des oueds Rhumel et Boumerzoug et Meharouel et calibrage des oueds Rhumel et Boumerzoug à Constantine (deux lots) :

. Les moyens de réalisation sont mobilisés : Les intervenants ci après sont désignés selon la formule du gré à gré simple : Bureau d'études public (Hydro Projet Est) et entreprise publique (O.N.I.D). Le contrôle technique est confié au C.T.H.

. Les travaux seront lancés dans un délai de 10 jours et dureront 12 mois.

- Réhabilitation, modernisation, et dédoublement de 04 axes routiers :

. Dédoublement RN 05 Constantine - Ain Smara sur 7 km (un lot) : BET publics SET Annaba et SET Sétif ; entreprise public ALTRO. Les travaux seront lancés dans 15 jours.

. Réhabilitation de la RN 79 aéroport - Constantine (Djenane Zitoun) sur 7 km, de la RN 27 (Ménia) et la RN 03 (trois lots) : Une consultation sera lancée en direction de trois entreprises publiques : ALTRO, COSIDER et l'EPBTP. Les travaux seront lancés dans 15 jours.

- Traitement et mise en valeur des ponts historiques et des ouvrages d'art (un lot) : les travaux sont confiés aux entreprises publiques SEROA et ENGOA.

- Réhabilitation du pont Sidi Rached et du pont appelé « passage des étudiants » (deux lots) : Les travaux sont confiés à la SAPTA.

Les BET publics SET Annaba et SET Sétif sont chargés des études et suivi des travaux portant sur les ouvrages d'art.

- Réhabilitation du centre ville de Constantine (voirie, placettes, escaliers, espaces verts) :

. Le cahier des charges est en cours de finalisation par les bureaux d'études AQUIDOS (algéro-espagnol) et IDOM (espagnol installé à Constantine dans le cadre des études d'extension du tramway).

. La consultation pour choisir l'entreprise de réalisation sera lancée dans une semaine.

. Les entreprises locales créées dans le cadre des dispositifs d'aide à l'emploi seront impliquées.

- Réhabilitation du parc immobilier urbain :

. Le cahier des charges, en cours d'élaboration, doit être finalisé dans deux semaines en vue du lancement de la consultation.

- Réalisation d'un parc urbain au site de Bardo :

. Le cahier des charges sera élaboré en étroite collaboration avec le BET aménageur du site.

- Renforcement du dispositif de collecte des déchets et nettoyage de la ville de Constantine :

- . Le cahier des charges relatif aux équipements à acquérir devra être finalisé dans une semaine conformément au schéma directeur de collecte des déchets et du plan de modernisation du dispositif.
- **Etudes, réalisation et équipement d'un centre d'interprétation et de promotion de l'artisanat (village artisanal) au niveau de la caserne militaire de la Casbah :**
- . Le bureau d'études algérien S.A.U est chargé de l'étude en partenariat avec un BET italien.
- **Etudes et réhabilitation du chemin des touristes :**
- . Le résultat de l'appel d'offres est disponible.
- . L'étude réalisée par le BET algérien CETAIC Benabdelaziz doit être analysée par les experts italiens chargés de l'expertise du pont Sidi Rached.
- . L'entreprise SAPTA chargée du confortement du pont Sidi Rached doit être impliquée en plus de l'entreprise désignée.
- **Etudes et construction d'un centre national des recherches et des études islamiques :**
- . Le choix de terrain est effectué au niveau du site de Bardo.
- . Le programme de l'équipement sera élaboré rapidement en s'inspirant des centres réalisés ailleurs.
- **Achèvement de la construction et équipement de 35 mosquées et écoles coraniques :**
- . Un BET doit être désigné pour élaborer les quantitatifs et le suivi des travaux.
- **Confortement de la mosquée Emir Abdelkader :**
- . L'opération est confiée en étude et réalisation au groupement composé du BET algérien CETAIC Benabdelaziz, de l'entreprise publique S.E.R.O.EST et de l'entreprise italienne PIZZAROTTI et son BET.
- . Les discussions doivent être poursuivies avec l'entreprise Pizzarotti pour aboutir à une proposition définitive et l'élaboration du marché.
- **Etude et réalisation de la gare multimodale de Zouaghi :**
- . Le cahier des charges sera prêt dans une semaine.
- . Une consultation sera lancée en direction des entreprises étrangères installées à Constantine.
- **Etude et réhabilitation de l'actuelle aérogare :**
- . Les études sont confiées au BET local S.A.U qui doit élaborer le cahier des charges en partenariat avec un BET étranger.
- **Etude et réalisation de deux parkings à étages :**
- . Les lieux d'implantation doivent être désignés dans un délai de 15 jours.
- **Etude et réhabilitation du complexe récréatif et de loisirs de Sidi Mcid :**
- . Les études ont été réalisées par le BET algéro-espagnol Aquidos. Une consultation doit être lancée dans un délai de dix jours conformément à l'instruction n° 80 du 04 mars 2012 de Monsieur le Premier Ministre.

LE WALI

Annexe F :



Wilaya Constantine

Constantine 2015: Capitale Arabe de la Culture

**Planification et pilotage des
opérations d'infrastructures**






SOMMAIRE

1 Synthèse	296
Indicateurs d'alerte et de vigilance	296
Synthèse	298
2 Infrastructures culturelles	299
3 Infrastructures de transport	301
4 Aménagement / programme d'accompagnement	305
5 Infrastructures Touristiques	308
6 Autres Infrastructures	311

PREAMBULE

Ce tableau de bord présente la situation de l'évènement « Constantine 2015 Capitale Arabe de a Culture » à fin novembre 2013.

Légende et signification des niveaux de priorités

-  Point bloquant ou difficulté majeure ayant des impacts sur le bon déroulement de l'opération et nécessitant un arbitrage ou une action de la part de la Direction de la Wilaya
-  Point de vigilance ou risque que l'on souhaite porter à connaissance, nécessitant un arbitrage ou une action de la part du Wali ou du Secrétaire Général
-  Pas de difficulté particulière, éventuel retard maîtrisé et jugé non critique
-  Opération terminée (marchés clôturés)
-  Opération suspendue ou en attente

Indicateurs d'alerte et de vigilance

Infrastructures culturelles

- Salle de Spectacle
DLEP
- Palais des expositions
DLEP
- Musée d'art Moderne
DLEP
- Musée d'art et
d'histoire
DLEP
- Bibliothèque urbaine
supérieure
DLEP
- Salle de visite
DLEP
- 6 annexes de la
maison de la culture
DLEP
- Aménagement de
l'ancienne résidence
de la Wilaya en Centre
des arts
DLEP
- Aménagement de la
Maison de la Culture
El Khelifa en Palais de
la Culture
DLEP
- Réhabilitation du
palais de la culture
Malek Hadad
DLEP
- Réhabilitation de la
Medersa
DLEP
- Réhabilitation de la
polychromie du palais
du Bey
OGEB
- Mise en valeur des
sites de Tidis,
Massinissa et Zaouia
Sidi M'hmaed El
Ghorab
OGEB

Infrastructures de transport

- Reconstruction de
l'ancienne aérogare
DT

- Gare intermodale de
Zouaghi
DT
- Ligne de téléphérique
vers Sidi Mcid
DT
- Ligne de téléphérique
vers Bardo
DT
- Extension tramway
vers Aeroport
DT
- Extension tramway
vers Ali Mendjeli
DT
- Confortement et
traitement des ponts
DTP
- Eclairage / Mise en
valeur des ponts
DUC
- Réhabilitation de Sidi
Racheed
DTP
- Réhabilitation du pont
« passage des
étudiants »
DTP
- Transrhumel
DTP
- Réhabilitation,
modernisation des
accès routiers
DTP

**Aménagement / Programme
d'accompagnement**

- Réhabilitation du parc
immobilier
OPGI
- Revitalisation du
centre ville urbain
DUC
- Mobilité à travers la
ville
DUC
- Aménagement du site
du bardo
DUC
- Parc Urbain du Bardo
DE

- Parc citoyen à Zouaghi
DE
- Jardin Botanique à
Djebel Ouahch
DE
- Renforcement du
dispositif de collecte
des déchets
DE
- Restauration du
patrimoine culturel
protégé
OGEB
- Aménagement site
aéroport
DUC ?

Infrastructures touristiques

- Réhabilitation du
chemin des touristes
DTA
- Musée de l'artisanat
DTA
- Maison de l'artisanat
DTA
- Réalisation d'un
centre d'orientation
touristique
DTA
- Réalisation d'un hôtel
de haut standing
SIH / AF
- Réaménagement hôtel
Cirta et Panoramic
SGT Est
- Transformation de la
cité universitaire
SIH / AF
- Centre d'interprétation
et de promotion de
l'artisanat
DTA
- Aménagement d'un
centre de Presse
DAL
- Résidence de la
Wilaya
SIH / AF

Autres infrastructures

- Calibrage de l'oued Rhumel
DRE
- Traitement des rejets à ciel ouvert
DRE
- Complexe récréatif à Sidi Mcid
DJS
- Pôle Sportif à Chaab Ersas
DJS
- Réhabilitation de l'esplanade de la mosquée Emir Abdelkader
DLEP
- Achèvement des mosquées en cours
DAR
- Réhabilitation des salles de cinéma
CADC
- Réhabilitation de l'ancienne poste
DPTIC
- Technoparc
DPTIC
- *Parkings à étages*
DUC
- *Centre d'étude et de recherche islamique*
DLEP

Synthèse

Les mois d'octobre et novembre ont vu le lancement de nombreux projets avec la signature de multiples contrats. Malheureusement de nombreux changements dans les projets ont également été constatés, comme la suppression du pôle culturel par exemple, entraînant un retard conséquent. Malgré cela, la plupart des projets sont aujourd'hui lancés avec un objectif de mise en service avant le démarrage de l'évènement ou peu de temps après.

Toutefois, quelques projets ne sont pas encore clairement définis et par conséquent non lancés, des décisions rapides sont nécessaires pour respecter les objectifs. On peut citer la salle de visite, initialement prévue dans le pôle culturel qui n'a aujourd'hui pas d'emplacement, l'opportunité due la regrouper avec le centre d'orientation touristique est à préciser. On peut ensuite évoquer la salle de presse dont le programme n'est pas encore validé ce qui bloque son lancement. Enfin le site devant le Novotel, au cœur de ville n'a aujourd'hui pas de projet validé. Il est évoqué une place, un parking mais aucune décision officielle n'est prise tout comme l'aménagement du site de l'aéroport.





Concernant les projets lancés, certains se terminent très peu de temps avant l'évènement comme la salle de spectacle par exemple (mars 2015). Cela signifie tout d'abord qu'aucun retard n'est autorisé, que le suivi de l'entreprise doit être fréquent et appuyé et qu'il ne faudra négliger aucun détail en particulier les finitions. Ensuite cela impose un travail en amont important avec le Comité National Exécutif de l'Evènement sur de nombreux sujets tels que l'organisation de spectacles tests, la mise à disposition des sites aux artistes etc. Ces contraintes doivent être intégrées dès maintenant dans les plannings des travaux et dans la conception des sites.

Par ailleurs, on sait dès aujourd'hui que certains projets ne seront pas mis en service au démarrage de l'évènement (restauration de la médina, lignes de téléphériques, tramway...). Lorsqu'il s'agit d'un musée, cela peut être l'opportunité d'organiser une inauguration pendant l'évènement, attirant les médias ; mais lorsqu'il s'agit de travaux en centre ville ou du tramway cela risque de perturber tout d'abord la circulation piétonne et voiture, mais également de ne pas donner l'image de Constantine souhaitée aux touristes. Pour cela des phasages précis devront être étudiés et validés et un plan de communication devra être mis en place.

Enfin un certain nombre de projets ont leur conception validé mais le démarrage des travaux dépend de la validation de la loi de finance 2014. Si la Wilaya n'a pas de pouvoir sur ce dernier sujet, c'est un point de vigilance important qui pourrait remettre en cause le planning de plusieurs projets.

INFRASTRUCTURES CULTURELLES












		Analyse	Décisions / Actions	Qui
Salle de Spectacle DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Les fondations sont terminées, les études APD sont en cours de validation. La planning de l'entreprise prévoit une livraison du bâtiment le 30 mars ce qui ne laisse aucune marge au projet, ni en cas de retard, ni en cas d'événements test 	Les interfaces avec le commissaire sont à définir de manière à préciser à partir de quelle date il pourra commencer à pénétrer dans le bâtiment, commencer les 1ères répétitions etc.	DLEP
Palais des expositions DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Les études ont finalement été confiées au bureau d'étude benhamed qui adapte le palais des expositions de Tlemcen. Un rendu est prévu le 02/12 pour permettre de lancer une consultation travaux. Les délais sont très tendus pour mettre en service le projet au démarrage de l'évènement. 	Une validation rapide des études doit être effectuée pour lancer la consultation travaux. Une attention particulière devra portée au délai de réalisation des entreprises.	DLEP
Musée d'art Moderne DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Suite à la décision de la ministre de déplacer le musée, l'emplacement du monoprix rue de France a été choisi. Le site, bien qu'à déloger, est facilement adaptable pour l'aménagement d'un musée ce qui devrait permettre de respecter les délais. 	Le déménagement du Monoprix et l'attribution du marché de conception/réalisation qui est en cours doivent être effectifs d'ici fin 2013 pour respecter les objectifs.	DLEP
Musée d'art et d'histoire DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Le marché a été attribué et est en cours de passation. Les études sont en cours. 	Le délogement du site et la fin des études doivent se terminer d'ici fin 2013 pour démarrer les travaux début 2014 et respecter les objectifs délais.	DLEP
Bibliothèque urbaine supérieure DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Suite à la décision de la ministre de déplacer la bibliothèque, une nouvelle étude a été lancée et doit se terminer début décembre après une 1^{ère} présentation en novembre. 	Le délogement du site et la fin des études doivent se terminer d'ici fin 2013 pour démarrer les travaux début 2014, notamment la démolition d'un bâtiment, et respecter les objectifs délais.	DLEP
Salle de visite DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Suite à son déplacement, un nouveau site près du Novotel a été identifié toutefois le projet n'est aujourd'hui pas conçu entraînant une incertitude forte sur les délais du projet. 	L'implantation nouvelle est à valider rapidement de manière à ensuite consulter un groupement de conception réalisation pour élaborer le projet	Wali
6 Annexes de la maison de la culture DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Seule l'esquisse de Zigoud Youcef et l'extension d'Ali Mendjeli restent à valider. Les travaux ont démarrés à Hamma Bouziane, El Khroub, Ain Abid et Ali Mendjeli. Les travaux d'Ibn Ziad sont pour l'instant bloqués par les anciens propriétaires qui réclament une indemnisation. 	La stratégie vis-à-vis de l'indemnisation des propriétaires est à valider	Wali
Aménagement de l'ancienne résidence de la Wilaya en Centre des arts DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Les études sont validées, les étages 3,4 et 5 ont été libérés pour permettre à l'entreprise de travaux de s'installer d'ici le 6 décembre. Les travaux démarreront dès que les autres étages seront libérés. 		
Aménagement de la Maison de la Culture El Khelifa en Palais de la Culture DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> Suite à la décision d'Octobre d'aménager El Khelifa non plus en musée d'art moderne mais en palais de la culture, le groupement (WPW) a repris ses études doit un rendu définitif doit intervenir d'ici le 6 décembre. La création d'une galerie d'art de 250m² à proximité a également été confié au groupement. 	Les études sont à valider d'ici fin 2013 tout comme le relogement des directions de la culture et du tourisme pour démarrer les travaux.	DLEP

Réhabilitation du palais de la culture Malek Hadad DLEP		<ul style="list-style-type: none"> • Une étude a été produite par Treycor cependant les réserves émises par l'ARPC sont encore à lever avant de pouvoir démarrer les travaux. Un contrat va être passé avec CTC pour assurer le confortement du bâtiment pendant les travaux.
Réhabilitation de la Medersa DLEP		<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise Tazdaït a remis une étude qui est en cours de finalisation. Les travaux pourront démarrer dès décembre 2013.
Réhabilitation de la polychromie du palais du Bey OGEBC		<ul style="list-style-type: none"> • Le bureau d'étude est en cours de désignation jusqu'à mi décembre. Les études se termineront en février 2014, les travaux démarreront à partir de mai 2014.
Mise en valeur des sites de Tidis, Massinissa et Zaouia Sidi M'hmaed El Ghorab OGEBC		<ul style="list-style-type: none"> • Les bureaux d'études sont en cours de désignation. Les études se termineront en février 2014, les travaux démarreront à partir de mai 2014. • Des fouilles seront peut être nécessaires à Sidi M'hmaed El Ghorab.

3 Infrastructures de transport

INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

Analyse	Décisions / Actions	Qui
----------------	----------------------------	------------

Reconstruction de l'ancienne aérogare DT		<ul style="list-style-type: none"> Le groupement BAL a été retenu mais le financement n'a pas encore été obtenu. Les travaux d'un an pourront démarrer dès l'obtention du financement. 		
Gare intermodale de Zouaghi DT		<ul style="list-style-type: none"> Alors que près de 1 an de travaux sont nécessaires, le financement n'est pas encore obtenu car les coûts du projet a été revu à la hausse. Un courrier de M. le Wali a été envoyé le 21/07 aux Ministères des Transport et au Ministère des finances pour demander l'autorisation de démarrer les travaux en anticipation de la loi de finance 2014. 	Définir l'opportunité de relancer le ministre pour anticiper le démarrage des travaux avant l'obtention officielle du financement	Wali
Ligne de téléphérique vers Sidi Mcid DT		<ul style="list-style-type: none"> Le marché de conception / réalisation / équipements est en cours d'attribution à l'EMA. Une notification en février est prévue avec une mise en service des projets 15 mois plus tard en juin 2015 après le démarrage de l'évènement. 	Le phasage travaux est à préciser dès notification de l'entreprise pour voir les impacts des travaux en centre ville pendant les mois d'avril, mai et juin.	DT
Ligne de téléphérique vers Bardo DT		<ul style="list-style-type: none"> Le marché de conception / réalisation / équipements est en cours d'attribution à l'EMA. Une notification en février est prévue avec une mise en service des projets 15 mois plus tard en juin 2015 après le démarrage de l'évènement. 	Le phasage travaux est à préciser dès notification de l'entreprise pour voir les impacts des travaux en centre ville pendant les mois d'avril, mai et juin.	DT
Extension tramway vers Aeroport DT		<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise travaux est en cours de désignation à l'EMA à Alger avec une notification prévue en février 2014. 15 mois de travaux sont prévus ce qui ne permettra pas une mise en service des tramways pour l'inauguration. L'impact circulation et travaux risquent d'être importants. Les études du tramway ne prenaient pas en cours le positionnement de la salle de spectacle et du palais des expositions, aucun arrêt de tramway n'était prévu à leur niveau. Elles seront reprises lorsque l'entreprise sera notifié. 	La desserte du palais des expositions et de la salle de spectacle est à préciser pour les mois d'avril, mai juin (et notamment pour les inaugurations et le démarrage de l'évènement) Un phasage des travaux doit par ailleurs être étudié de manière à assurer un espace « propre » sur le secteur de la salle de spectacle d'ici l'inauguration.	Wali / DT
Extension tramway vers Ali Mendjeli DT		<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise travaux est en cours de désignation à l'EMA à Alger. Le planning de réalisation est aujourd'hui de 35 mois. 		
Confortement et traitement des ponts DTP		<ul style="list-style-type: none"> 5 ouvrages sur 30 ont été réalisés, 5 nouveaux ouvrages sont en cours de traitement. 		
Eclairage / Mise en valeur des ponts DUC		<ul style="list-style-type: none"> Une réunion s'est tenue le 03/10 avec un groupement franco algérien mais aucune suite n'a été donné. 	Le porteur du projet est à repreciser (DUC ou OGEBC)	Wali
Réhabilitation de Sidi Racheed DTP		<ul style="list-style-type: none"> La 1^{ère} phase est achevée. 2 variantes sont toujours envisagées sur les travaux de la 2nd phase. L'expert demande de réaliser des sondages complémentaires. Par ailleurs l'offre de l'entreprise n'a toujours pas été reçue. 		
Réhabilitation du pont « passage des étudiants » DTP		<ul style="list-style-type: none"> La variante moderne a été validée. Des compléments géotechniques sont en cours de réalisation. L'entreprise devait présenter son offre conception / réalisation d'ici le 10/10 mais n'a toujours rien envoyé. 		
Transrhumel DTP		<ul style="list-style-type: none"> Les travaux de l'ouvrage sont en cours conformément aux prévisions. Fin des 		

**Réhabilitation,
modernisation des
accès routiers**
DTP

travaux de l'ouvrage fin 2013, fin des accès fin mars 2014.

- Andrade Gutierrez s'est engagé à réaliser la liaison vers l'autoroute d'ici avril 2014.

• RN79 : Les travaux d'élargissement (500m) doivent démarrer fin 2013 pour démarrer les travaux d'enrobé à partir de juin 2014

• RN3 : les travaux d'enrobé se réaliseront sur 3 mois à partir de juin 2014 lorsque l'autoroute sera ouverte.

• RN27 : Les travaux d'éclairage ont démarrés. les travaux d'enrobé se réaliseront sur 3 mois à partir de juin 2014 lorsque l'autoroute sera ouverte.

• RN5 : Les terrassements sont à 70% d'avancement. L'abatage des arbres, le déplacement des réseaux fibre optique et AEP sont en cours.

4 Aménagement / programme d'accompagnement

AMENAGEMENT / PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT

	Analyse	Décisions / Actions	Qui
Réhabilitation du parc immobilier OPGI	<ul style="list-style-type: none"> • Aouati Mustapha : Le projet final ne sera pas terminé d'ici l'évènement cependant il est souhaité rénover à minima toutes les façades sous réserves que les travaux démarrent en novembre 2013 • CILOC : La consultation est en cours sur les 3 lots (Escaliers, façades, intérieur) avec l'objectif de notifier les entreprises d'ici début 2014 dès l'obtention du financement. Le relogement est également en cours (impact uniquement sur les façades) • Réhabilitation des axes protocolaires, tramway : Il est souhaité attendre mars 2014 pour lancer les consultations et démarrer les travaux afin que les réhabilitations restent en bon état à l'horizon de l'évènement. 		
Revitalisation du centre ville urbain (Jardins, places...) DUC	<ul style="list-style-type: none"> • Les études sont terminées mais le financement ne devrait intervenir qu'en janvier 2014 avec la loi de finance. Il a été pris la décision de procéder à des appels d'offre et non plus utiliser le gré à gré. Les cahiers des charges sont donc à établir d'ici fin 2013 pour lancer les consultations dès que le budget sera validé. 	Etant donné l'importance des travaux et leur impact sur le fonctionnement urbain, un phasage optimum devra être réalisé et validé	Wali / DUC
Mobilité à travers la ville (Escaliers...) DUC	<ul style="list-style-type: none"> • Le rendu de l'étude a été décalé à fin février 2014 cependant le gré à gré du marché étude n'est pas encore passé et cela risque de retarder les études. • Élément par élément, chaque projet ne devrait pas dépasser 6 mois de travaux toutefois étant donné le nombre d'aménagement à réaliser, ils seront à étaler dans le temps sur 15 mois. • Concernant les escaliers, Il a été pris la décision de procéder à des appels d'offre et non plus utiliser le gré à gré. Les cahiers des charges sont donc à établir d'ici fin 2013 pour lancer les consultations dès que le budget sera validé. 	Le gré à gré étude est à valider très rapidement pour assurer la tenue des objectifs Etant donné l'importance des travaux et leur impact sur le fonctionnement urbain, un phasage optimum devra être réalisé et validé	Wali / DUC DUC
Aménagement du site du bardo DUC	<ul style="list-style-type: none"> • Les études sont en cours toutefois le marché étude n'est pas encore finalisé et l'offre financière du bureau d'étude qui vient d'être reçue est très élevée ce qui remet en cause le marché. Une négociation pour diminuer le prix est nécessaire. Risque que les études ne soient pas remises et qu'un retard soit pris. 	La stratégie de négociation sur le prix maximum acceptable doit être définie très rapidement sous peine de ne pas récupérer les études et de remettre en cause le projet	Wali / DUC
Parc Urbain du Bardo DE	<ul style="list-style-type: none"> • Les études sont en cours en relation avec le projet de la DUC, un rendu fin novembre est prévu. Le financement est en attente de la loi de finance 2014. 	Définir l'opportunité de relancer le ministre pour obtenir un accord de principe pour démarrer les travaux en anticipation du financement	Wali
Parc citoyen à Zouaghi DE	<ul style="list-style-type: none"> • Les travaux sont en cours jusqu'en octobre 2014. • Le foncier au niveau du parking est revendiqué par les habitants, une 		

		adaptation du projet sera réalisée si la maîtrise foncière n'est pas assurée.	
Jardin Botanique à Djebel Ouahch DE	■	<ul style="list-style-type: none"> Le rendu des études est espéré fin 2013 malgré le fait que l'ordre de service (avec un délai de 11 semaines) ait été signé début novembre. Les travaux de 18 mois n'ayant pas débuté, ne seront pas terminés avant avril 2015. Le retard pourrait augmenter si le gré à gré n'est pas obtenu ou si le financement n'est pas validé début 2014. 	Définir l'opportunité de relancer le ministre pour obtenir le passage en gré à gré Wali
Renforcement du dispositif de collecte des déchets DE	■	<ul style="list-style-type: none"> Le marché, attribué à ALKSAN sera validé début 2014 après le vote de la loi de finance 2014. D'ici là, les sites d'implantation sont à définir avec l'APC. 	Définir l'opportunité de relancer le ministre pour obtenir le passage en gré à gré et un accord de démarrer les travaux en anticipation du financement Wali
Restauration du patrimoine culturel protégé OGECB	■	<ul style="list-style-type: none"> La consultation est bureaux d'étude sur les 19 lots est en cours jusqu'à fin novembre. Une première phase d'étude de 3 mois sera réalisée avant de réaliser les 1^{ers} travaux. Déjà ambitieux, le programme de réhabilitation sera retardé par le relogement des habitants, commerçants et artisans. Il est envisagé de définir des priorités comme commencer par les rues et places qui sont « plus visibles ». 	Une stratégie est à définir sur les travaux à réaliser en premier. Les priorités de relogement sont à préciser avec la Daira Wali / OGECB
Aménagement site aéroport DUC ?	■	<ul style="list-style-type: none"> Il a été évoqué le fait de confier le projet à la DUC cependant une confirmation est attendue pour lancer le projet 	Confirmer la volonté de lancer l'aménagement du site ainsi que le porteur du projet Wali

5 Infrastructures Touristiques

INFRASTRUCTURES TOURISTIQUES

		Analyse	Décisions / Actions	Qui
Réhabilitation du chemin des touristes DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> Les études devaient être présentées le 21/10 mais ne sont pas reçues. Compte tenu de ce retard, seule la première tranche risque d'être réalisée pour 2015. Un phasage optimum des travaux doit être défini de manière à livrer en avril 2015 les fonctions essentielles. De plus le marché n'est toujours pas signé en attente de la signature du gré à gré par le Wali 	La signature en urgence du gré à gré est nécessaire pour permettre de signer le marché et lancer les délais contractuels	Wali
Musée de l'artisanat DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> Le bureau d'études (Grp Medina Building) a été désigné. Le passage en gré à gré a été demandé. La durée des prestations (18 mois prévus au marché) sera à réduire pour ne pas impacter le démarrage de l'évènement. 	Le gré à gré est à valider d'ici fin novembre pour respecter l'objectif d'une mise en service mi 2015 même si l'inauguration se réalisera certainement pendant l'évènement.	Wali
Maison de l'artisanat DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> Le bureau d'études (Grp Medina Building) a été désigné. Le passage en gré à gré a été demandé. La durée des prestations (18 mois prévus au marché) sera à réduire pour ne pas impacter le démarrage de l'évènement. 	Le gré à gré est à valider d'ici fin novembre pour respecter l'objectif d'une mise en service mi 2015 même si l'inauguration se réalisera certainement pendant l'évènement.	Wali
Réalisation d'un centre d'orientation touristique DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> Le bureau d'études en charge du projet a été désigné (Grp Medina Building). Les travaux ne sont pas encore inscrits dans le budget. 	Veiller début 2014 à l'inscription du projet dans la loi de finance ainsi que la validation du gré à gré	Wali
Réalisation d'un hôtel de haut standing SIH / Agence Foncière	■	<ul style="list-style-type: none"> L'avancement des travaux est conforme au planning de l'entreprise pour une livraison prévue à l'automne 2014. Les fondations des bâtiments sont en cours. 		
Réaménagement hôtel Cirta et Panoramic SGT Est	■	<ul style="list-style-type: none"> Le financement a été validé mi novembre. Hôtel Cirta: Un accord a été trouvé avec le label Sheraton. Les études sont en cours. L'expropriation de 12 locaux commerciaux est en cours Hôtel Panoramique: Etudes en cours. L'hôtel panoramique sera labélisé 3 étoiles 		
Transformation de la cité universitaire SIH / Agence Foncière	■	<ul style="list-style-type: none"> Aucune décision n'a été prise sur les suites à donner à ce projet même si la tendance est favorable au projet. La rentrée ayant eu lieu, aucun travaux ne pourra être engagé avant mai 2014. 	Confirmer la décision de lancer ce projet	Wali
Centre d'interprétation et de promotion de l'artisanat DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> Le projet n'est aujourd'hui pas défini et lancé. 	Confirmer la poursuite du projet et l'entité en charge du projet (Direction du Tourisme et Artisanat ou Direction des PME).	
Aménagement d'un centre de Presse DAL	■	<ul style="list-style-type: none"> Le programme n'est pas finalisé. Différentes propositions sont envisagées et dépendent de l'usage futur des bâtiments de l'ex-galerie et du siège de l'ENAMEP Est. 	Définir le programme du centre de presse et de la maison de presse, ainsi que les différents scénarios relatifs à l'utilisation des bâtiments existants.	Wali / DAL
Résidence de la Wilaya SIH / Agence Foncière	■	<ul style="list-style-type: none"> Les études ont été validées le 22/10. Les études de sols sont en cours. 		

-
- Le recensement des personnes à exproprier pour réaliser le parking est en cours par SAU.
-

6 Autres Infrastructures

AUTRES INFRASTRUCTURES

		Analyse	Décisions / Actions	Qui
Calibrage de l'oued Rhumel DRE	■	<ul style="list-style-type: none"> Tranche 1 : Travaux en cours cependant en raison des intempéries la livraison devrait intervenir en Octobre 2014 (+9 mois). Tranche 2 : Travaux en cours jusqu'à l'été 2014 (projet de 1km) Tranche 3 : Le marché sur 15km est en cours de discussion avec le grp Daiwo/Onid. 		
Traitement des rejets à ciel ouvert DRE	■	<ul style="list-style-type: none"> Le projet a été confié à Onid depuis juin car un accord de principe pour anticiper les travaux a été obtenu. 		
Complexe récréatif à Sidi Mcid DJS	■	<ul style="list-style-type: none"> Piscine Olympique : Travaux en et devraient s'achever en juin 2014. Réhabilitation hôtel et réalisation auberge: le financement est confirmé et l'installation de chantier est en cours. Espaces récréatif forêt: Le marché est attribué, en attente de confirmation du financement 		
Pôle Sportif à Chaab Ersas DJS	■	<ul style="list-style-type: none"> A ce jour seule une 1^{ère} tranche est lancée (bloc pédagogique, hébergement pour les jeunes, bloc administratif et médical, terrain pour piste d'athlétisme, salle de sports de combat). Le financement n'est pas confirmé pour la 2^{ème} tranche alors que 1 an de travaux est nécessaire 	Veiller début 2014 à l'inscription du projet dans la loi de finance	Wali
Réhabilitation de l'esplanade de la mosquée Emir DLEP	■	<ul style="list-style-type: none"> 2 entreprises ont été retenues, une pour la consolidation du mur rideau et la 2^{ème} pour les travaux d'aménagement de l'esplanade. Les études géotechniques ont démarrés. Les travaux du mur rideau doivent démarrer d'ici fin 2013 		
Achèvement des mosquées en cours DAR	■	<ul style="list-style-type: none"> Les études sont en cours. Une présentation des études a été effectuée par Urbaco. 		
Réhabilitation des salles de cinéma CADC	■	<ul style="list-style-type: none"> Sur les 7 salles de Constantine, l'objectif est d'en réhabiliter au moins 2 pour l'évènement. Les études seront lancées dès que le CADC sera officiellement créé et que son budget sera validé. 		
Réhabilitation de l'ancienne poste DPTIC	■	<ul style="list-style-type: none"> Ces travaux concernent uniquement les façades et l'extérieur de la Grand Poste pour un montant de 36 MDZ. En attente de l'inscription du financement. 		
Technoparc DPTIC	■	<ul style="list-style-type: none"> 5 porteurs de projet sont envisagés pour mars 2014 puis 20 pour septembre 2014. Un terrain (20ha) est à trouver à proximité de l'université. 		
Création de parking à étage DUC ?	■	<ul style="list-style-type: none"> 		



Organisation • Développement Ressources Humaines • Projets

Algoé, Société de conseil en management, aide les entreprises, les organisations, les territoires à traiter leurs grands enjeux de gouvernance, de performance, d'adaptation et de transformation.

Algoé met au service de leur projet des consultants expérimentés, partageant une même culture de l'écoute, de la coopération et de l'exigence de résultat.

Ils s'engagent avec passion pour donner tout son sens et toute sa dimension au projet, pour accompagner et animer ses acteurs, pour sécuriser son déploiement et assurer sa réussite.

www.algoe.fr

AL2 MANAGEMENT SPA
au capital 10 000 000 DA
RC 11 B 1005100 16/00

- 24 rue Abane Ramdane
Chéraga
ALGER
- Tél/Fax : + 213 (0)21 36 55 49
- Portable : +213 (0)7 70 14 09 60
- www.@algoe.fr

Wilaya Constantine

Constantine 2015 : Capitale Arabe de la Culture

Planification et pilotage des opérations d'infrastructures

Tableau de bord

Janvier 2014








SOMMAIRE

1 Synthèse	321
Indicateurs d'alerte et de vigilance	321
Synthèse	324
2 Infrastructures culturelles	325
3 Infrastructures de transport	327
4 Aménagement / programme d'accompagnement	330
5 Infrastructures Touristiques	333
6 Autres Infrastructures	336

PREAMBULE

Ce tableau de bord présente la situation de l'évènement « Constantine 2015 Capitale Arabe de la Culture » à fin janvier 2014.

Légende et signification des niveaux de priorités

-  Point bloquant ou difficulté majeure ayant des impacts sur le bon déroulement de l'opération et nécessitant un arbitrage ou une action de la part de la Direction de la Wilaya
-  Point de vigilance ou risque que l'on souhaite porter à connaissance, mais sous contrôle du MOA
-  Pas de difficulté particulière, éventuel retard maîtrisé et jugé non critique
-  Opération terminée (marchés clôturés)
-  Opération suspendue ou en attente

Indicateurs d'alerte et de vigilance

Infrastructures culturelles

- Salle de Spectacle
DLEP
- Palais des expositions
DLEP
- Musée d'art Moderne
DLEP
- Musée d'art et d'histoire
DLEP
- Bibliothèque urbaine supérieure
DLEP
- Salle de visite
DLEP
- 6 annexes de la maison de la culture
DLEP
- Aménagement de l'ancienne résidence de la Wilaya en Centre des arts
DLEP
- Aménagement de la Maison de la Culture El Khelifa en Palais de la Culture
DLEP
- Réhabilitation du palais de la culture Malek Hadad
DLEP
- Réhabilitation de la Medersa
DLEP
- Réhabilitation polychromie du palais du Bey
OGEBBC
- Mise en valeur des sites de Tidis, Massinissa et Zaouia Sidi M'hmaed El Ghorab
OGEBBC

Infrastructures de transport

- Reconstruction de l'ancienne aéro-gare
DT
- Gare intermodale de Zouaghi

- DT
Ligne de téléphérique vers Sidi Mcid
- DT
Ligne de téléphérique vers Bardo
- DT
Extension tramway vers Aeroport
- DT
Extension tramway vers Ali Mendjeli
- DT
Confortement et traitement des ponts
- DTP
Eclairage / Mise en valeur des ponts
- DUC
Réhabilitation de Sidi Racheed
- DTP
Réhabilitation du pont « passage des étudiants »
- DTP
Transrhmel
- DTP
Réhabilitation, modernisation des accès routiers

Aménagement / Programme d'accompagnement

- Réhabilitation Avenue Aouati Mustapha
OPGI
- Réhabilitation CILOC
OPGI
- Réhabilitation des axes protocolaires
OPGI
- Revitalisation du centre ville urbain
DUC
- Mobilité à travers la ville
DUC
- Aménagement du site du bardo
DUC

- Parc Urbain du Bardo
DE
- Parc citoyen à Zouaghi
DE
- Jardin Botanique à Djebel Ouahch
DE
- Renforcement du dispositif de collecte des déchets
DE
- Restauration du patrimoine culturel protégé
OGEBBC
- Aménagement site aéroport
DUC

Infrastructures touristiques

- Réhabilitation du chemin des touristes
DTA
- Musée de l'artisanat
DTA
- Maison de l'artisanat
DTA
- Réalisation d'un centre d'orientation touristique
DTA
- Réalisation d'un hôtel de haut standing
SIH / AF
- Réaménagement hôtel Cirta
SGT Est
- Réaménagement hôtel Panoramic
SGT Est
- Transformation de la cité universitaire
SIH / AF
- Centre d'interprétation et de promotion de l'artisanat
DTA
- Aménagement d'un centre de Presse
DAL
- Résidence de la Wilaya

Autres infrastructures

- Calibrage de l'oued Rhumel
DRE
- Traitement des rejets à ciel ouvert
DRE
- Complexe récréatif à Sidi Mcid
DJS
- Pôle Sportif à Chaab Ersas
DJS
- Réhabilitation de l'esplanade de la mosquée Emir Abdelkader
DLEP
- Achèvement des mosquées en cours
DUC
- Réhabilitation des salles de cinéma
CADC
- Réhabilitation de l'ancienne poste
DPTIC
- Technoparc
DPTIC
- *Parkings à étages*
DUC

Synthèse

Le mois de janvier a été un mois important pour les projets d'infrastructures puisque :

- La **loi de finance 2014** a été signée par le Président de la République. Elle permettra de déclencher le financement de plusieurs projets jugés sensibles pour l'événement 2015.
- **Deux visites de Madame La Ministre de la Culture** ont eu lieu les jeudi 17 et 24 janvier. L'objectif a été de relancer le programme culturel et de rappeler les impératifs délais des projets d'infrastructure liés à l'événement Constantine 2015.

De manière générale depuis la fin du mois de décembre 2013 et sur le moins de janvier, plusieurs décisions de financement de projets ont été prises et de nombreuses études ont démarré.

Toutefois, bien que validés et nécessaires, certains projets ne sont pas encore en phase de travaux. Cela s'explique principalement pour des raisons de **financement** ou bien de **processus d'achat** qui n'ont que peu progressé. C'est le cas de plusieurs projets d'infrastructures de transport (projets téléphériques ou bien les projets d'extension des voies tramway) qui sont toujours en cours d'analyse des offres depuis le mois de décembre.

Pour garantir la tenue du planning de réception des ouvrages vis-à-vis de l'événement Constantine 2015 :

- Un certain nombre d'études des BET conception ont du être anticipées
- Sur accord avec Madame La Ministre, des Ordres de Service pourront être engagés « en Urgence » afin de minimiser les délais de passation des marchés et démarrer les travaux le plus tôt possible
- Les exigences des différentes MOA vis-à-vis des plannings des entreprises ont été renforcées.

Pour conclure, les mois de février et de mars seront cruciaux puisqu'un certain nombre d'appels d'offre de marché de travaux seront émis et les marchés correspondants devront être attribués rapidement.

C'est le cas des projets culturels de mise en valeur des sites de Tidis, Massinissa et Zaouia Sidi M'hmaed El Ghorab pour lesquels il sera indispensable de faire mobiliser les entreprises dès le mois de mars.

Les plannings des travaux doivent encore être consolidés, et l'objectif pour les mois à venir de la Wilaya sera de challenger ces plannings, et notamment ceux qui répondent au programme culturel en lien avec l'événement « Constantine 2015 ».

Il est rappelé qu'il devient impératif de définir un programme événementiel complet afin de le coordonner avec le programme d'infrastructures qui accueilleront l'événement

INFRASTRUCTURES CULTURELLES

Les plannings des travaux (sous MOA DLEP et OGEBC) doivent encore être consolidés pour garantir l'inauguration de chaque ouvrage pour l'événement 2015.

	Analyse	Décisions / Actions	Qui
Salle de Spectacle DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Les travaux sont en cours conformément aux prévisions. 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Palais des expositions DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Entreprise désignée Démarrage des travaux prévu en février. 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Musée d'art Moderne DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Déplacement des occupants prévu début février pour permettre l'installation du chantier. Gré à gré validé au niveau local (Wilaya) 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Musée d'art et d'histoire DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Gré à gré officiellement validé. Entreprise désignée Début des travaux prévus en Mars. 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Bibliothèque urbaine supérieure DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Travaux de démolition engagés 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Salle de visite DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Projet non retenu. 		
6 Annexes de la maison de la culture DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Tous les travaux ont débuté ce mois ci sur 5 annexes Les travaux sur Zighoud Yousef débiteront d'ici début février. 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Aménagement de l'ancienne résidence de la Wilaya en Centre des arts DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Les travaux ont débuté et sont conformes aux prévisions. 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Réhabilitation du palais de la culture Malek Hadad DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Les travaux ont débuté et sont conformes aux prévisions. 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Aménagement de la Maison de la Culture El Khelifa en Palais de la Culture DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Les travaux de démontage et de démolition ont débuté partiellement. 	Les occupants doivent être déplacés. Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier	Wali / DLEP
Réhabilitation de la Medersa DLEP	<ul style="list-style-type: none"> Démarrage des travaux prévu en février suite à l'ODS. 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	DLEP
Réhabilitation de la polychromie du palais du Bey OGEBC	<ul style="list-style-type: none"> Etudes du BET en cours depuis début janvier Les travaux démarreront en février 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	OGEBC
Mise en valeur des sites de Tidis, Massinissa et Zaouia Sidi M'hmaed El Ghorab OGEBC	<ul style="list-style-type: none"> Etudes en cours depuis début janvier. 	Interfaces avec projet événementiel à définir/planifier.	OGEBC

9 Infrastructures de transport

INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

La loi de finance signée à fin décembre 2013 rend possible les inscriptions budgétaires des plusieurs projets en attente de financement.

Les plannings des travaux (sous MOA DT/EMA, DUC) doivent encore être consolidés pour garantir l'inauguration de chaque ouvrage pour l'événement 2015.

	Analyse	Décisions / Actions	Qui
Reconstruction de l'ancien aérogare <small>DT/EMA</small>	<ul style="list-style-type: none"> Groupement BAL retenu pour ce marché. Démarrage des travaux dès obtention du financement 	Relancer l'EMA sur la notification en attente d'inscription budgétaire	DT
Gare intermodale de Zouaghi <small>DT/EMA</small>	<ul style="list-style-type: none"> Démarrage des travaux dès obtention du financement 	Relancer l'EMA sur la notification en attente d'inscription budgétaire	DT
Ligne de téléphérique vers Sidi Mcid <small>DT/EMA</small>	<ul style="list-style-type: none"> Les offres en cours de jugement. La même entreprise sera retenue pour réaliser les 2 lignes 	Relancer l'EMA pour désigner l'entreprise.	DT
Ligne de téléphérique vers Bardo <small>DT/EMA</small>	<ul style="list-style-type: none"> Les offres en cours de jugement. La même entreprise sera retenue pour réaliser les 2 lignes 	Relancer l'EMA pour désigner l'entreprise.	DT
Extension tramway vers Aeroport <small>DT/EMA</small>	<ul style="list-style-type: none"> Attribution du marché toujours en cours (action EMA) Il est fort probable que les travaux ne seront pas terminés au démarrage de l'événement. 	Relancer l'EMA pour désigner l'entreprise.	DT
Extension tramway vers Ali Mendjeli <small>DT/EMA</small>	<ul style="list-style-type: none"> Attribution du marché toujours en cours (action EMA) Le planning de réalisation de 35 mois ne permet pas une exploitation pendant l'événement 2015 	Réfléchir à une solution alternative de transport pour l'événement.	DT
Confortement et traitement des ponts <small>DTP</small>	<ul style="list-style-type: none"> 5 ouvrages sur 30 ont été réalisés, 2 nouveaux ouvrages sont en cours de traitement. 		
Eclairage / Mise en valeur des ponts <small>DUC</small>	<ul style="list-style-type: none"> Financement obtenu par gré à gré. Emission d'appel d'offre imminent 		
Réhabilitation de Sidi Racheed <small>DTP (non mis à jour)</small>	<ul style="list-style-type: none"> Le marché a été validé. L'ouvrage métallique et ses accès qui permettront de supporter la circulation, lorsque Sidi Racheed sera coupé pour réhabilitation (travaux sur l'arche n°7), sont en cours de construction jusqu'à fin avril 2014. 		
Réhabilitation du pont « passage des étudiants » <small>DTP (non mis à jour)</small>	<ul style="list-style-type: none"> Le marché a été validé, les études géotechniques complémentaires ont été effectuées. Les travaux pourront démarrer en janvier/février 2014 		

Transrhumel
DTP
(non mis à jour)



-
- Les travaux de l'ouvrage sont en cours conformément aux prévisions. Fin des travaux de l'ouvrage fin 2013, fin des accès fin mars 2014.
 - L'étude APS sur la liaison jusqu'à l'autoroute a été présentée toutefois la DTP est toujours en attente d'une proposition financière de l'entreprise pour connaître le coût et le délai des travaux.
-

**Réhabilitation,
modernisation des
accès routiers**
DTP
(non mis à jour)



-
- RN79 : Les plans définitifs sont attendus pour les présenter à la Direction de l'environnement et à l'APC (cimetière) et obtenir les autorisations pour élargir la voirie. Les travaux d'enrobé se réaliseront à partir de juin 2014
 - RN3 : les travaux d'enrobé se réaliseront sur 3 mois à partir de juin 2014 lorsque l'autoroute sera ouverte.
 - RN27 : Les travaux d'éclairage ont démarrés. les travaux d'enrobé se réaliseront sur 3 mois à partir de juin 2014 lorsque l'autoroute sera ouverte.
 - RN5 : Les travaux sont en cours conformément aux prévisions
-

10 Aménagement / programme d'accompagnement

AMENAGEMENT / PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT

Les plannings des travaux (sous MOA OPGI, DE) doivent encore être consolidés pour garantir l'inauguration de chaque ouvrage pour l'événement 2015.

	Analyse	Décisions / Actions	Qui
Réhabilitation avenue Aouati Mustapha (axe protocolaire, 45 immeubles) OPGI	<ul style="list-style-type: none"> Groupement d'entreprises défaillant puisque contrairement aux engagements prévus pour le mois de janvier : <ul style="list-style-type: none"> Aucune étude n'a été livrée L'entreprise ne s'est pas installée sur le chantier Le projet final ne sera pas terminé d'ici l'évènement cependant il est souhaitable de prioriser à minima la rénovation des façades. 	Courrier de mise en demeure du groupement envoyé fin janvier.	OPGI
Réhabilitation CILOC OPGI	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des BET en cours. Délais du processus d'achat tendus Délais des travaux (à consolider) tendus Le projet ne dispose plus de marge planning		
Réhabilitation des 63 immeubles longeant le tramway OPGI	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des BET en cours. Délais du processus d'achat tendus Délais des travaux (à consolider) tendus Le projet ne dispose plus de marge planning		
Revitalisation du centre ville urbain (Jardins, places...) DUC	<ul style="list-style-type: none"> Gré à gré obtenu le 20 janvier Travaux en cours conformément au planning 		
Mobilité à travers la ville (Escaliers...) DUC	<ul style="list-style-type: none"> Etude en cours Le rendu de cette étude (prévu en avril) découlera des travaux de réhabilitation des escaliers de la ville 		
Aménagement du site du bardo DUC	<ul style="list-style-type: none"> L'étude sera réalisée par le même BET réalisant l'étude de mobilité (URBACO) à titre gracieux Les travaux débiteront dès la fin des études de mobilité. 		
Aménagement site aéroport DUC	<ul style="list-style-type: none"> Gré à gré obtenu pour le marché d'études depuis décembre 2013 Les études ont démarré et sont conformes au planning 		
Parc Urbain du Bardo DE	<ul style="list-style-type: none"> Gré à gré validé, cependant le financement de l'étude n'est toujours pas validé Délais de réalisation importants, il est envisagé de réaliser une inauguration partielle pour l'événement 2015 	Réaliser la décision d'individualisation pour le marché BET conception	Wali
Parc citadin à Zouaghi DE	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise foncière assurée, les travaux vont pouvoir se poursuivre. 		
Jardin Botanique à Djebel Ouahch DE	<ul style="list-style-type: none"> Projet toujours en attente d'inscription budgétaire 	Définir l'opportunité de relancer le ministre pour obtenir l'inscription budgétaire	Wali / DE
Renforcement du dispositif de collecte des déchets DE	<ul style="list-style-type: none"> Marché attribué à ALSKAN Sites d'implantation toujours en cours de validation par l'APC (avancement des choix 80%) 		

**Restauration du
patrimoine culturel
protégé**
OGBC



-
- Tous les BET ont été attribués
 - Etudes en cours
 - Lancement de l'appel d'offre des marchés de travaux en février.
 - Délais tendus
-

**Wali /
OGBC**

11 Infrastructures Touristiques

INFRASTRUCTURES TOURISTIQUES











		Analyse	Décisions / Actions	Qui
Réhabilitation du chemin des touristes DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> • Suite au rejet du marché par le CMW, des pourparlers sont en cours avec un nouveau groupement d'entreprises. • Il est envisagé de passer en appel d'offre classique si le gré à gré n'est pas attribué. • La réception de la totalité de l'ouvrage aura lieu pendant l'événement 2015 	La signature en urgence du marché est nécessaire pour permettre de lancer les délais contractuels.	Wali
Musée de l'artisanat DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> • Passage en gré à gré dépendant de la procédure d'expropriation et de l'acquisition du terrain. • Démarrage des travaux dépendant : <ul style="list-style-type: none"> - De la maîtrise du foncier - De processus d'achat à engager 	Assurer un suivi de la DRAG pour l'expropriation et du Service Des Domaines pour l'acquisition du terrain.	Wali
Maison de l'artisanat DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> • Passage en gré à gré dépendant de la procédure d'expropriation et de l'acquisition du terrain. • Démarrage des travaux dépendant : <ul style="list-style-type: none"> - De la maîtrise du foncier • De processus d'achat à engager 	Assurer un suivi de la DRAG pour l'expropriation et du Service Des Domaines pour l'acquisition du terrain.	Wali
Réalisation d'un centre d'orientation touristique DTA	■	<ul style="list-style-type: none"> • Monsieur le Wali souhaite attendre la réception du PV de choix de terrain avant de valider le passage en gré à gré • Etudes en cours (en anticipation) 		
Réalisation d'un hôtel de haut standing SIH / Agence Foncière (non mis à jour)	■	<ul style="list-style-type: none"> • L'avancement des travaux est conforme au planning de l'entreprise. Le génie civil est réalisé à hauteur de 50%. • Les accès initialement prévus ne sont pas réalisables étant donné l'interface avec le tramway. Des études sont à reprendre par SIH pour définir une solution techniquement possible. 		
Réaménagement hôtel Cirta SGT Est (non mis à jour)	■	<ul style="list-style-type: none"> • Les études sont terminées, les premières entreprises seront connues d'ici fin décembre. 	La procédure d'expropriation est à suivre avec attention. Par ailleurs, SIH doit être saisi pour qu'il réalise rapidement sa voie d'accès	Wali Wali
Réaménagement hôtel Panoramic SGT Est (non mis à jour)	■	<ul style="list-style-type: none"> • Les études se terminent fin décembre. Starwood devrait également prendre la gestion de cet hôtel lorsqu'il sera rénové. 		
Transformation de la cité universitaire SIH / Agence Foncière (non mis à jour)	■	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune décision n'a été prise sur les suites à donner à ce projet même si la tendance est favorable au projet. • La rentrée ayant eu lieu, aucun des travaux ne pourront être engagés avant mai 2014. 	Si le projet est validé il sera nécessaire de définir le niveau de réhabilitation, le mode de gestion avec l'université et le relogement des étudiants. Une décision rapide est nécessaire	Wali
Centre d'interprétation et de promotion de l'artisanat DTA	□	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet n'est aujourd'hui pas défini et lancé. 	Confirmer la poursuite du projet et l'entité en charge du projet (DTA ou Direction des PME).	Wali
Aménagement d'un centre de Presse DAL (non mis à jour)	■	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme n'est pas finalisé. Différentes propositions sont envisagées et dépendent de l'usage futur des bâtiments de l'ex-galerie et du siège de l'ENAMEP Est. 	Définir le programme du centre de presse et de la maison de presse, ainsi que les différents scénarios relatifs à l'utilisation des bâtiments existants.	Wali / DAL

Résidence de la Wilaya
SIH / Agence Foncière
(non mis à jour)



-
- Les études de sols sont en cours et devraient permettre un démarrage des travaux d'ici fin 2013.
 - Le recensement des personnes à exproprier pour réaliser le parking a été effectué toutefois la réalisation de celui-ci a été différée par M. le Wali.
-

AUTRES INFRASTRUCTURES

	Analyse	Décisions / Actions	Qui
Calibrage de l'oued Rhumel <small>DRE</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Avancement des travaux Tranche 1 et Tranche 2 conforme au planning. Tranche 3 : La durée des travaux (36 mois) n'est pas compatible avec l'événement 2015 		
Traitement des rejets à ciel ouvert <small>DRE</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Avancement des travaux conforme aux prévisions. 	Inscrire l'opération dans le budget de la loi de finance 2014.	Wali
Complexe récréatif à Sidi Mcid <small>DJS (non mis à jour)</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Piscine Olympique : Travaux en cours et devraient s'achever en juin 2014. Réhabilitation hôtel et réalisation auberge: le financement est confirmé, les travaux ont démarré. Espaces récréatif forêt: Le marché est attribué, en attente de confirmation du financement 		
Pôle Sportif à Chaab Ersas <small>DJS (non mis à jour)</small>	 <ul style="list-style-type: none"> A ce jour seule une 1^{ère} tranche est lancée (bloc pédagogique, hébergement pour les jeunes, bloc administratif et médical, terrain pour piste d'athlétisme, salle de sports de combat). Le financement n'est pas confirmé pour la 2^{ème} tranche alors que 1 an de travaux est nécessaire 		
Réhabilitation de l'esplanade de la mosquée Emir <small>DLEP</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Etudes géotechniques en cours Les travaux du mur rideau pourront démarrer dès la fin des études géotechniques en mars. 	Coordonner les travaux mur rideau et esplanade pour éviter un chevauchement d'opération.	DLEP
Achèvement des mosquées en cours <small>DUC</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Cahiers de charges approuvés Appel d'offre imminent 		
Réhabilitation des salles de cinéma <small>CADC (non mis à jour)</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Sur les 7 salles de Constantine, l'objectif est d'en réhabiliter au moins 2 pour l'évènement. Les études seront lancées dès que le CADC sera officiellement créé et que son budget sera validé. Une convention entre la Wilaya et le CADC a été accordée. 		
Réhabilitation de l'ancienne poste <small>DPTIC</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Décision de financement à obtenir 	Le financeur du projet est à préciser entre le Ministère, PTIC, DG d'A.Telecom	Wali
Technoparc <small>DPTIC</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Convention pour création d'un incubateur signée l'université 3 		
Création de parking à étage <small>DUC ?</small>	 <ul style="list-style-type: none"> Proposition déposée auprès de la Wilaya en attente de confirmation 	Décider du lancement de ce projet	Wali



Organisation • Développement Ressources Humaines • Projets

Algoé,

Société de conseil en management, aide les entreprises, les organisations, les territoires à traiter leurs grands enjeux de gouvernance, de performance, d'adaptation et de transformation.

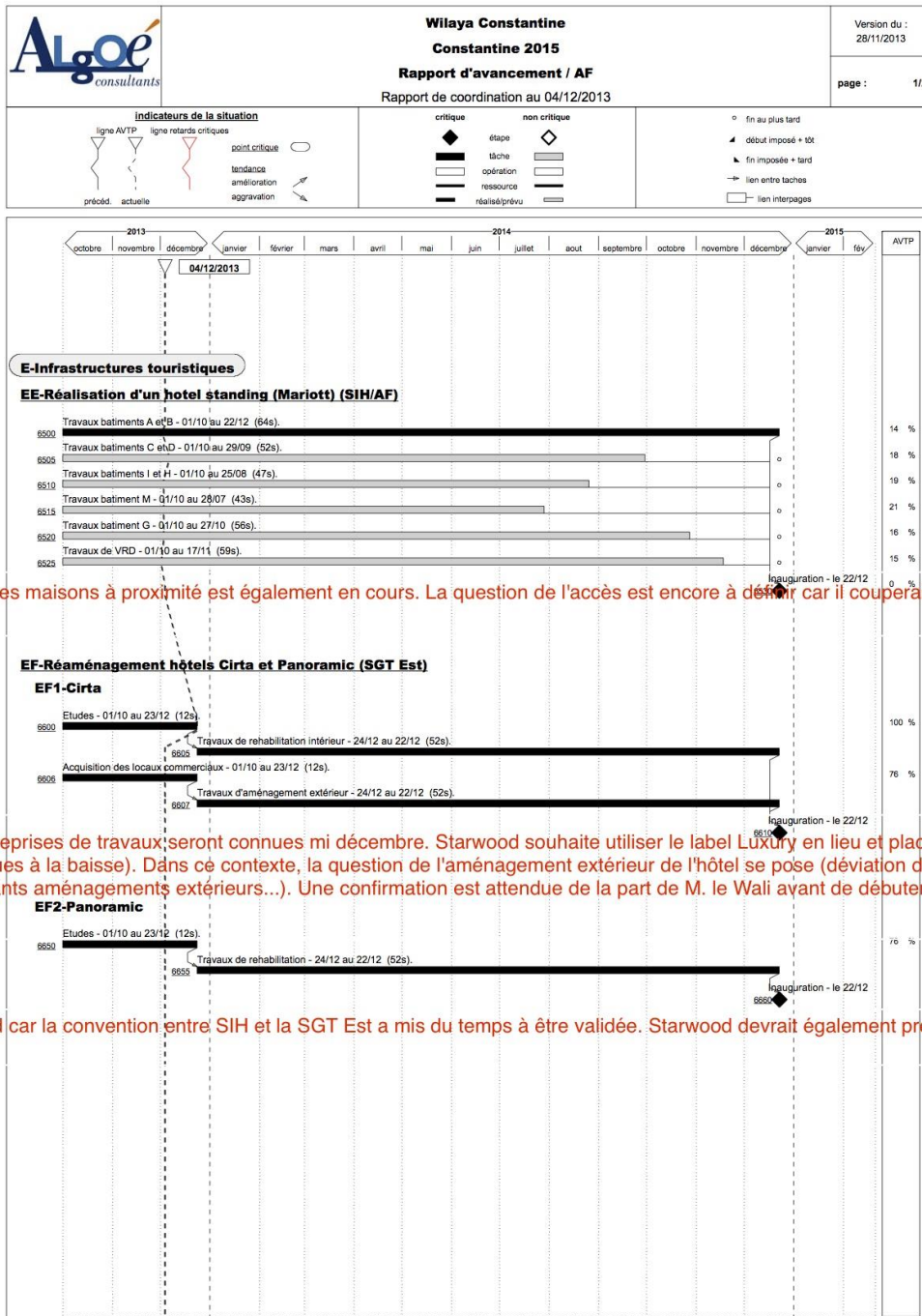
Algoé met au service de leur projet des consultants expérimentés, partageant une même culture de l'écoute, de la coopération et de l'exigence de résultat.

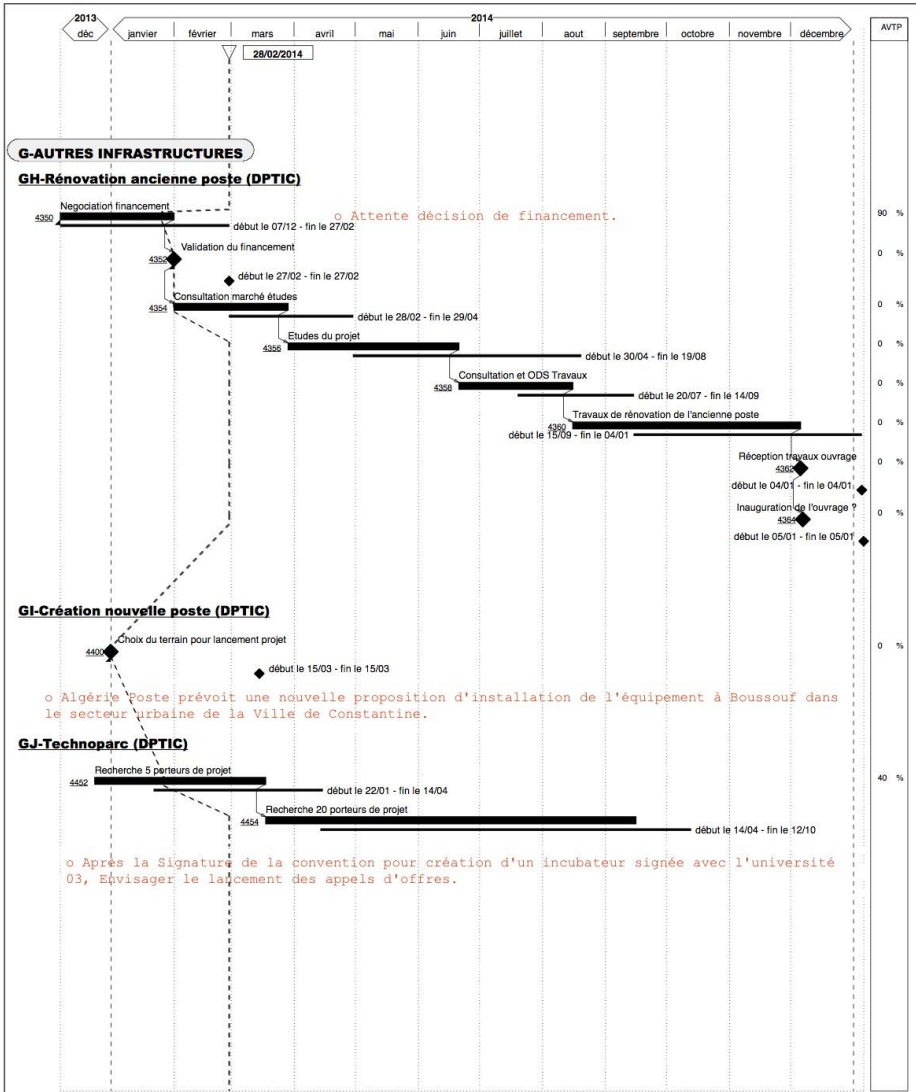
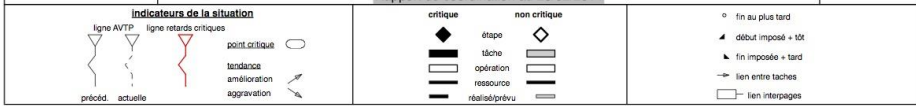
Ils s'engagent avec passion pour donner tout son sens et toute sa dimension au projet, pour accompagner et animer ses acteurs, pour sécuriser son déploiement et assurer sa réussite.

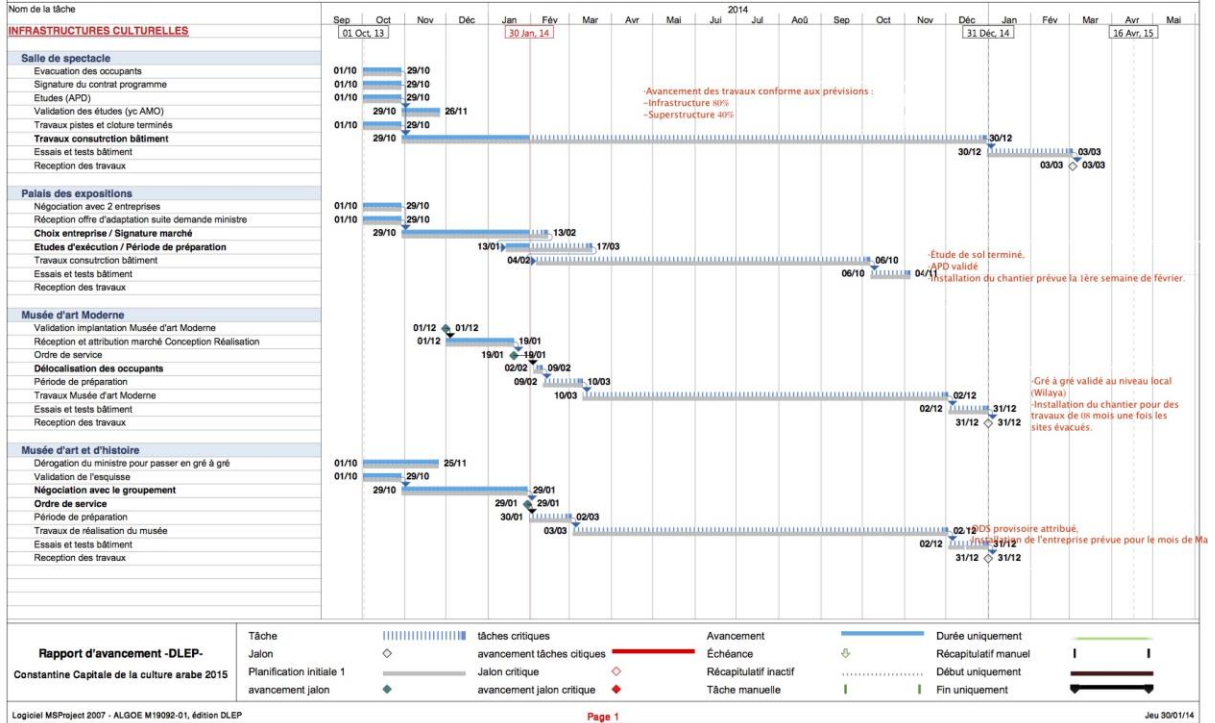
www.algoe.fr

AL2 MANAGEMENT SPA
au capital 10 000 000 DA
RC 11 B 1005100 16/00
• 24 rue Abane Ramdane
Chéraga
ALGER
• Tél/Fax : + 213 (0)21 36 55 49
• Portable : +213 (0)7 70 14 09 60
• www.@algoe.fr

Annexe G:







Annexe H :

Note de Synthèse

Avancement des opérations « sensibles » d'infrastructures et d'aménagement En date du 05/12/2013

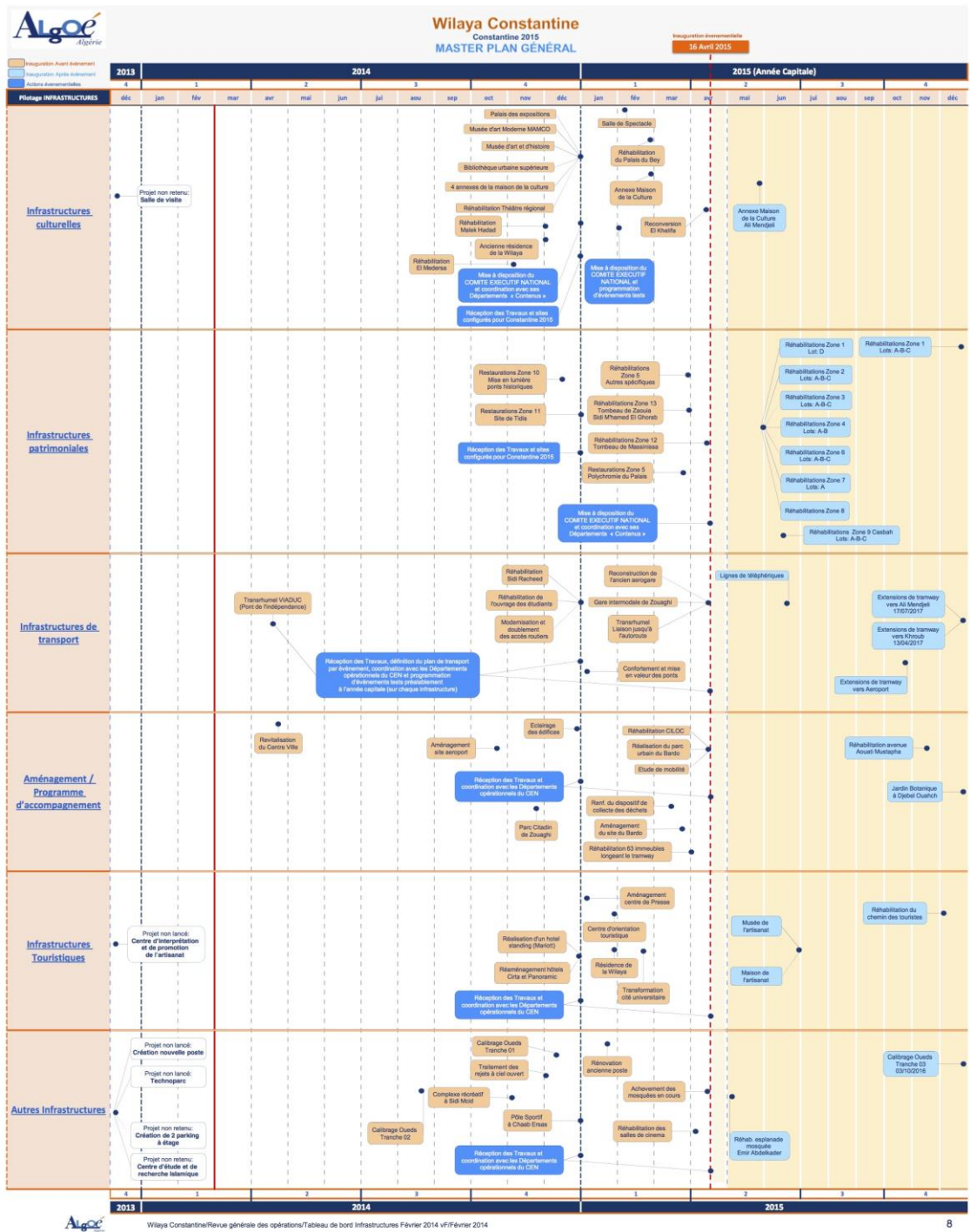
Destinataires : Wali de Constantine, Secrétaire Général de la Wilaya Constantine

Parmi toutes les opérations passées en revue, certaines d'entre elles présentent certains risques et nécessitent des décisions et/ou actions urgentes de la part de M. le Secrétaire Général ou de M. le Wali pour débloquer la situation. La liste ci-dessous représente, selon nous, les priorités du moment :

- **Palais des expositions :** Les changements de stratégie qui ont menés à la décision d'adapter le palais des expositions de Tlemcen ont fait perdre un temps important. Il est aujourd'hui urgent de terminer et valider les études (sous réserves qu'elles soient acceptables) et de passer en phase travaux début 2014 pour être en mesure de tenir les objectifs.
- **Tramway vers aéroport :** Le projet présente un risque avéré de mise en service après le démarrage de l'évènement ce qui pourrait perturber la desserte du palais des expositions et de la salle de spectacle si les travaux sont en cours. Par ailleurs, aucune station de tramway n'est aujourd'hui prévue pour desservir les équipements culturels. Une réunion de travail avec M. Khelifi est prévue le 05/12 pour aborder ce sujet.
- **Aménagement du site aéroport :** Il a été évoqué la possibilité de confier le projet à la DUC cependant une confirmation officielle est nécessaire pour lancer le projet. Cette confirmation est selon nous à faire d'ici fin 2013 pour lancer les études.
- **Parc urbain Bardo :** Les études devaient se terminer en novembre, cependant le marché gré à gré n'a été validé que le 28/11 retardant ainsi la production des études. Une validation du marché est urgente pour terminer les études, les valider et lancer les travaux.
- **Réhabilitation du chemin des touristes :** Plusieurs réserves sur le marché ne sont toujours pas levées et bloquent la signature du marché. Un déblocage rapide de la situation nous paraît indispensable si l'objectif de mettre en service une première phase du chemin des touristes en 2015 veut être respecté.
- **Maison et musée de l'artisanat :** Le passage des marchés est en attente de la validation du gré à gré par Monsieur le Wali. Une décision avant fin 2013 est nécessaire étant donné les délais de réalisation (18 mois).
- **Hôtel Cirta :** le label de l'hôtel a, à priori été modifié (passage de Sheraton à Luxury). Etant donné ce changement de situation de la part de Starwood, une confirmation sur les aménagements extérieurs à réaliser (fermeture de la voirie, expropriation de locaux commerciaux) est nécessaire étant donné leur impact sur le fonctionnement du quartier.
- **Restauration du patrimoine culturel :** L'importance des études et des travaux, la sensibilité du relogement ne permettront pas de terminer l'ensemble des travaux de restauration pour l'évènement. Des échanges sont à réaliser avec l'OGEBEC pour prioriser les zones de travaux et notamment la réalisation de la globalité du parcours touristique reliant les équipements culturels.
- **Transformation cité universitaire:** L'idée de réaménager cette cité semble pertinente mais une confirmation d'ici fin 2013 est nécessaire car il reste peu de temps pour réaliser les études, trouver des sites de relogement aux étudiants et définir le mode de gestion / exploitation du bâtiment avec l'université.
- **Place de devant le Novotel :** Il nous paraît indispensable d'aménager cette place pour le démarrage de l'évènement étant donné son positionnement en centre ville.

Aujourd'hui il est évoqué une place simple ou un parking souterrain (plus une place en surface), une décision doit être prise dans les plus brefs délais prenant en compte les avantages et inconvénients (nécessité de place de stationnement en centre ville, durée des travaux, etc...).

Annexe I :



Annexe J :

- Q.1.1 : Selon votre expérience, une manifestation et un spectacle sont-ils des évènements ?			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	240	%40
	Non	360	%60
	Total	600	%100

Tableau N° 3 : Description des réponses à la question Q.1.1

Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

- Q.1.2 : Selon votre expérience : une période de divertissement pour les citoyens est-ce un évènement ?			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	308	%51,3
	Non	292	%48,7
	Total	600	%100

Tableau N° 4 : Description des réponses à la question Q.1.2

Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

- Q.1.3: Selon votre expérience, un changement dynamique pour toute la ville est-ce un évènement ?			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	309	%51,5
	Non	291	%48,5
	Total	600	%100

Tableau N° 5 : Description des réponses à la question Q.1.3

Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

- Q.2: Connaissez-vous l'évènement capitale de la culture arabe avant d'être organisé à Constantine ?			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	376	%62,7
	Non	224	%37,3
	Total	600	% 100

Tableau N° 6 : Description des réponses à la question Q.2
Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Q.3.1 : Avez-vous appris l'organisation de cet évènement à Constantine par les réseaux sociaux ?			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	308	%51,3
	Non	292	%48,7
	Total	600	% 100
Q.3. 2: Avez-vous appris l'organisation de cet évènement à Constantine par les médias (TV, journaux, radio...) ?			
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	68	% 11,3
	Non	532	%88,7
	Total	600	% 100
Q.3.3: Avez-vous appris l'organisation de cet évènement à Constantine par affichage et publications ?			
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	218	%36,3
	Non	382	%63,7
	Total	600	% 100

Tableau N° 7 : Description des réponses à la question Q.3
Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Q.4.1 : Comment avez-vous participé à l'évènement ? Visiteur			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	54	%9
	Non	546	%91
	Total	600	%100
Q.4. 2 : Comment avez-vous participé à l'évènement ? Staff (Emploi)			
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	183	%30,5
	Non	417	%69,5
	Total	600	%100
Q.4.3: Comment avez-vous participé à l'évènement ? Je n'ai pas participé			
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	365	%60,8
	Non	235	%39,2
	Total	600	%100

Tableau N° 8 : Description des réponses à la question Q.4
Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Q.5.1 : Selon vous, quelle est la phase du grand changement pour la ville ? Avant l'évènement			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	204	%34
	Non	396	%66
	Total	600	%100
Q.5.2 : Selon vous, quelle est la phase du grand changement pour la ville ? Durant l'évènement			
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	293	%48,8
	Non	307	%51,2
	Total	600	%100
Q.5.3 : Selon vous, quelle est la phase du grand changement pour la ville ? Après l'évènement			
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	130	%21,7
	Non	470	%78,3
	Total	600	%100

Tableau N° 9 : Description des réponses à la question Q.5
Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Q.6.1 : Quelles sont vos pratiques quotidiennes que vous avez changés durant l'événement ? L'usage des transports publics			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	244	%40,7
	Non	356	%59,3
	Total	600	%100
Q.6.2 : Quelles sont vos pratiques quotidiennes que vous avez changés durant l'événement ? Horaires de travail			
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	110	%18,3
	Non	490	%81,7
	Total	600	%100
Q.6.3 : Quelles sont vos pratiques quotidiennes que vous avez changés durant l'événement ? Soirées et sorties de weekend et de vacances			
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	192	%32
	Non	408	%68
	Total	600	%100

Tableau N° 10 : Description des réponses à la question Q.6

Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

- Q.7: Selon vous, quel est l'impact de l'organisation de cet événement sur votre ville ?			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Positif	304	% 50,7
	Négatif	100	% 16,7
	Aucun impact	196	% 32,7
	Total	600	%100

Tableau N° 11: Description des réponses à la question Q.7

Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Selon votre expérience, une manifestation et un spectacle sont-ils des évènements ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	240	%40
	Non	360	%60
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	153	%51
	Non	147	%49
	Total	300	%100

Selon votre expérience, un changement dynamique pour toute la ville est-ce un évènement ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	309	%51,5
	Non	291	%48,5
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	101	%33,7
	Non	199	%66,3
	Total	300	%100

Selon votre expérience, une période de divertissement pour les citoyens est-ce un évènement ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	308	%51,3
	Non	292	%48,7
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	111	%37
	Non	189	%63
	Total	300	%100

Tableaux N°12 : Description des réponses à la question culture événementielle
 Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Connaissez-vous l'évènement avant son organisation dans votre ville			
L'ÉVÈNEMENT	Description des réponses		
L'évènement de Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	376	%62,7
	Non	224	%37,3
	Total	600	%100
L'évènement MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	177	%59
	Non	123	%41
	Total	300	%100

Tableau N° 13 : Identification des répondants par âge
Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

- Avez-vous appris l'organisation de cet évènement par les médias (TV, journaux, radio...)?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	68	%11,3
	Non	532	%88,7
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	157	%52,3
	Non	143	%47,7
	Total	300	%100

- Avez-vous appris l'organisation de cet évènement par affichage et publications ?			
l'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	218	%36,3
	Non	382	%63,7
	Total	600	%100
MILANO SULL'EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	57	%19
	Non	243	%81
	Total	300	%100

- Avez-vous appris l'organisation de cet événement par les réseaux sociaux ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	308	% 51,3
	Non	292	% 48,7
	Total	600	% 100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	111	% 37
	Non	189	% 63
	Total	300	% 100

Tableaux N° 14 : Description des réponses à la question Communication (événement/ citoyen)
 Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Avez-vous participé à l'évènement en tant que Staff (emploi) ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	183	% 30,5
	Non	417	% 69,5
	Total	600	% 100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	63	% 21,0
	Non	237	% 79,0
	Total	300	% 100

Avez-vous participé à l'évènement en tant que visiteur ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	54	% 9
	Non	546	% 91
	Total	600	% 100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	144	% 48
	Non	156	% 52
	Total	300	% 100

Avez-vous participé à l'évènement ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	365	%60,8
	Non	235	%39,2
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	94	%31,3
	Non	206	%68,7
	Total	300	%100

Tableaux N° 15 : Description des réponses à la question participation du citoyen
 Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Selon vous, la phase du grand changement pour la ville est durant l'évènement ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	293	%48,8
	Non	307	%51,2
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	154	%51,3
	Non	146	%48,7
	Total	300	%100

Selon vous, la phase du grand changement pour la ville est avant l'évènement ?			
l'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	204	%34
	Non	396	%66
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	63	%21
	Non	237	%79
	Total	300	%100

Selon vous, la phase du grand changement pour la ville est après l'évènement ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	130	%21,7
	Non	470	%78,3
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	63	%20
	Non	237	%80
	Total	300	%100

Tableaux N° 16 : Description des réponses à la question la phase majeure
 Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Avez-vous changé durant l'événement l'usage des transports publics ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	244	%40,7
	Non	356	%59,3
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	180	%60
	Non	120	%40
	Total	300	%100

Avez-vous changé durant l'événement vos horaires de travail ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	110	%18,3
	Non	490	%81,7
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	72	%24,0
	Non	228	%76,0
	Total	300	%100

Avez-vous changé durant l'événement vos sorties ou vos soirées de weekend ou vos vacances ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Oui	192	%32
	Non	408	%68
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Oui	55	%18,3
	Non	245	%81,7
	Total	300	%100

Tableaux N ° 17 : Description des réponses à la question comportement du citoyen
 Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Selon vous, quel est l'impact de l'organisation de cet événement sur votre ville ?			
L'évènement	Description des réponses		
Constantine capitale de la culture arabe	Réponses des constantinois	Effectifs	Pourcentage
	Positif	304	% 50,7
	Négatif	100	% 16,7
	Aucun impact	196	% 32,7
	Total	600	%100
MILANO EXPO 2015	Réponses des milanais	Effectifs	Pourcentage
	Positif	168	% 56
	Négatif	66	% 22
	Aucun impact	66	% 22
	Total	300	%100

Tableau N° 18 : Description des réponses à la question Q.7
Source : Auteur (Résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS)

Annexe K :

Article 1 : Effets sociaux de la réglementation des grands événements Constantine capitale de la culture arabe 2015

Sciences Technologie D - N°47, Juin 2018 .275-283.

EFFETS SOCIAUX DE LA REGLEMENTATION DES GRANDS EVENEMENTS

CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE ARABE 2015

KALLI Rym ¹, LAZRI Youcef ² et LECARDANE Renzo ³

1 Département management de projets, Faculté d'architecture et d'urbanisme, Université Salah Boubnider Constantine 3, Algérie.

2 Université du 8 mai 1945 Guelma, Algérie.

3 Département d'architecture, université de Palerme, Italie.

Reçu le 06/02/2018 – Accepté le 03/06/2018

Résumé

La réglementation est un ensemble de mesures et d'indications régissant un domaine ou un sujet particulier sous forme de textes juridiques. Les différents secteurs de la ville sont soumis à une réglementation qui contrôle toutes les activités et les actions pratiquées par le citoyen et les autorités sur cette ville.

Tout fait, social, économique, environnemental ou autres, est un résultat de plusieurs facteurs qui regroupent l'homme, son environnement et le cadre qui gère cette relation entre les deux. Ce groupe est flexible vu que l'homme et son environnement sont des facteurs dynamiques qui sont exposés à des changements permanents à cause de leur évolution. Cela peut conduire à un contrôle et une simulation de tous résultats exercer sur l'un de ces facteurs.

Les effets de la réglementation sur « ville-citoyen » est un résultat de la pratique des textes et des articles réglementaires, ils peuvent être un élément performant pour avoir des actions positives sur la ville et son citoyen, surtout dans la présence de facteurs éphémères qui booste le dynamisme de différents secteurs, tel que l'évènementiel.

L'organisation des grands événements est une occasion pour la mise en œuvre de différents textes réglementaires et pour se préoccuper de la relation ville-citoyen, vu que l'évènementiel stimule et fait appel à tous les composants de la ville tel que son volet social.

Mots clés : réglementation, citoyen, ville, effets sociaux, évènementiel.

Abstract

Regulation is a set of measures and indications governing a particular field or subject in the form of legal texts. The various sectors of the city are subject to regulations that control all the activities and actions carried out by the citizen and the authorities in this city.

Any fact, social, economic, environmental or other, is a result of several factors that bring together man, his environment and the framework that manages this relationship between the two. This group is flexible because man and his environment are dynamic factors that are exposed to permanent changes because of their evolution. This can lead to a control and simulation of any results to be exercised on any of these factors.

The effects of regulations on "city-citizen" is a result of the practice of texts and regulatory articles, they can be a powerful element to have positive actions on the city and its citizen, especially in the presence of ephemeral factors that boost the dynamism of different sectors, such as events.

The organization of major events is an opportunity to implement various regulatory texts and to focus on the city-citizen relationship, since the event stimulates and involves all the components of the city such as its social component.

Keywords: regulation, citizen, city, social effects, events.

النصوص القانونية هي مجموعة من التدابير والإشارات التي تحكم مجال معين وتضع قوانينه في شكل نصوص. تخضع قطاعات المدينة المختلفة لأنظمة تحكم كافة الأنشطة والإجراءات التي يمارسها المواطن والسلطات في هذه المدينة. أي واقع اجتماعي أو اقتصادي أو بيئي أو غير ذلك، هو نتيجة لعدة عوامل تجمع بين الإنسان وبيئته من جهة والإطار الذي يدور هذه العلاقة بين الاثنين من جهة أخرى. هذه المجموعة مرنة لأن الإنسان وبيئته عوامل ديناميكية تتعرض لتغيرات دائمة مع تطورها. يمكن أن يؤدي هذا إلى مراقبة ومحاكاة أي نتائج يتم إجراؤها على أي من هذه العوامل. آثار النصوص القانونية على "المدينة-المواطن" هي نتيجة لممارسة النصوص والمواد التنظيمية، ويمكن أن تكون عنصر أداء ليكون لها إجراءات إيجابية على المدينة ومواطنها، خاصة في ظل وجود عوامل سريعة الزوال تعزز ديناميكية القطاعات المختلفة، مثل التظاهرات. يعد تنظيم التظاهرات الكبرى فرصة لتنفيذ النصوص التنظيمية المختلفة والاهتمام بعلاقة المدينة والمواطن، حيث أن الحدث تحفز جميع مكونات المدينة مثل مكوناتها الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: تنظيم، مواطن، مدينة، تأثيرات اجتماعية، التظاهرات.

© Université Frères Mentouri Constantine 1, Algérie, 2018.

Introduction :

L'événement est un fait accompli et un élément inscrit dans le temps, ce qui lui donne le caractère d'un moment séparateur des faits habituels, donc un élément changeant. Il produit une attraction dans un lieu déterminé (un élément Spatio-temporel) à travers une passation d'un message, il est singulier et éphémère, il a un objectif et une signification soit pour un individu ou bien pour

un groupe.

Le mot événementiel indique tout ce qui concerne l'événement, on l'utilise pour rassembler les différentes techniques de l'organisation de l'événement en un seul,

« il regroupe l'ensemble des techniques, des actions et des acteurs de l'événement. Tout ce qui touche la création, la gestion, l'organisation et la promotion d'événements est communément synthétisé en un seul mot : L'événementiel » (Claveau 2015, p 07). L'événementiel permet de s'interroger sur plusieurs rapports, tels que : individu/collectif, aspect pluridisciplinaire/réglementation, éphémérité/durabilité..., qui permettent de bien répondre sur les différentes questions liées à l'organisation et l'accueil ainsi que la clôture des événements dans nos villes.

Le grand événement (*large events*)¹ est un type d'événement très connu qui a existé depuis toujours, il se manifeste sous forme de festivals, des manifestations, des compétitions et des expositions grandioses, en Algérie et avec la fin des années quatre-vingt-dix, les grands événements sont de plus en plus. Depuis, plusieurs grands événements ont été organisés, citons : « Alger Capitale de la culture arabe 2007 » « jeux africains 2007 » « Tlemcen capitale de la culture islamique 2011 » et récemment « Constantine capitale de la culture arabe 2015 ».

Ces grands événements sont destinés au public, qui regroupe les citoyens de la ville hôte et les visiteurs venues des autres villes et d'autres pays. Les citoyens de la ville hôte vivront l'événement depuis sa naissance jusqu'à sa clôture, avec toutes les organisations et les préparations nécessaires pour l'accueil (constructions des établissements d'accueil, rénovation des anciens bâtiments, travaux d'aménagement et de la mise en forme des différentes parties de la ville, les

publicités...). Ces organisations rendent la ville complètement dynamique, ce qui provoque des changements au niveau des pratiques quotidiennes des citoyens (horaires de transport en commun, les sorties de week-end...), sans oublier les impacts positifs et négatifs de cette organisation que les citoyens éprouveront après la clôture de l'organisation des grands événements.

Étant donné que la réglementation est le cadre principal qui définit les règles et les mesures du fonctionnement

¹ (Roche 1994), (Hall 1996), (Bramwell 1997), (Horne,

Manzenreiter 2006), (Muller 2015)

de toutes activités au sein de la ville, elle régit donc la relation du citoyen avec l'événement organisé dans sa ville et les effets de cette organisation sur sa citoyenneté.

1. LA REGLEMENTATION ET L'EVENEMENTIEL :

1.1 Le périmètre réglementaire des grands événements :

La problématique de la réglementation de grands événements réside dans sa nature pluridisciplinaire. D'une part la notion de l'événement implique plusieurs éléments, ce qui nécessite des textes, des décisions et des règlements aussi variés que sa typologie (culturelle, sportive, et commerciale) il implique plusieurs secteurs de la ville tels que (les collectivités locales, l'économie, l'environnement, le travail, la citoyenneté, le tourisme, la culture, le sport...), cette polyvalence peut engendrer des contraintes réglementaires.

D'autre part la diversification des grands événements qui se traduit dans ses éléments (sa durée, son contenu, ses acteurs...) fait qu'aucun grand événement ne se ressemble.

Les grands événements sont des initiatives et des créations fondés par des organismes internationaux et des associations et bureaux intergouvernementaux comme (le Bureau international des Expositions, UNESCO, la FIFA², le CIO³...) pour but de s'engager dans les missions sociales, économiques et environnementales des nations ainsi que le développement et les échanges culturels. La décision de lancement d'un événement est réglementée par les normes de ces organismes, ils sont définis par rapport à la nature disciplinaire de l'événement, ces buts ainsi que ces objectifs.

Dans les étapes (pré-événement et l'événement)⁴, c'est à la zone hôte d'appliquer sa propre vision réglementaire sur l'organisation du grand événement, à l'aide des comités locaux désignés par les organismes internationaux ou bien par les décideurs politiques du pays organisateur. Ces organismes internationaux sont souvent la source principale du financement, ils procèdent un budget définit selon la taille de

l'événement et la candidature du pays organisateurs.

. A titre d'exemple, les capitales de la culture européenne sont des désignations attribuées aux villes européennes par le conseil des ministres de l'union européen qui finance cet événement. En 2013 la ville de Marseille est désignée comme capitale de la culture européenne avec un budget de quatre-vingt-onze millions d'euros, dont le conseil ministériel de l'union

² Fédération internationale de football association

³ Comité international olympique

⁴ L'organisation des grands événements se compose de trois étapes (pré-événement, événement et post- événement)

européen a assuré le pourcentage de quatre-vingt-quatre pourcents de ce financement⁵.

Plusieurs zones hôtes ont créé des textes réglementaires destinés à l'évènementiel pour mieux exploiter cette période et pour en tirer profit, ils impliquent différents secteurs selon la nature de l'évènement, ils visent généralement : (Claveau 2015, p 136)

- Les déclarations et les autorisations administratives
- Les collectivités territoriales
- Le citoyen
- La construction et l'habitat
- Le code de la route
- Le code civil et pénal
- Le code de travail
- Le commerce
- La propriété intellectuelle pour droits d'auteur
- Les assurances

Et aussi, le sport, la culture, l'environnement, ...etc.

En 2006 et après la désignation de Londres par le comité des jeux olympique pour organiser les jeux olympique de 2012, le parlement de Royaume-Uni a adopté la loi

« Act 2006 (c 12) »⁶ destinée à faciliter l'organisation des jeux et aider le Royaume-Uni pour respecter les responsabilités et les obligations de cette organisation, ainsi que la création de *The Olympic Delivery Authority*⁷, un organisme public du ministère de la culture créé par la même loi, chargé de veiller à la livraison des sites, des infrastructures destinés à l'accueil des jeux olympiques.

Cette loi est portée sur quatre dispositions principales : la création de l'Autorité olympique chargée de l'organisation des jeux, la création d'un plan de transport olympique pour les jeux, la réglementation de la publicité par le secrétaire d'État et la réglementation du commerce

Le cas des expositions universelle est le même, aucune loi ne régissait les expositions, seul le pays organisateur instaura son propre règlement. Donc ce n'est réellement qu'avec la création, du BIE que les lois d'organisation des exposition universelles fut créé.

réglementation de grands évènements :

1.2 Le volet social de la

L'organisation de grands événements applique la citoyenneté durant toutes les étapes, de la désignation à la clôture, de ce fait il est primordial de penser en amont aux changements éphémères qui toucheront la vie du citoyen et qui auront des conséquences durables sur la ville.

Durant un grand événement la ville sera dynamique, plusieurs transformations atteignent la vie quotidienne du citoyen, ce qui provoque un changement de ses repères habituels.

Ces changements doivent être catégoriser et circonscrire dans un cadre réglementaire, pour que chaque partie prenante connaisse ses droits et applique ses devoirs vis-à-vis l'évènement.

L'objectif principale de l'organisation des grands événements est la contribution dans le développement des sociétés au profit de l'humanité, de ce fait, tout événement organisé sur un sol d'un pays quelconque, doit respecter les droits de l'Homme, les pertinences historiques et culturels des populations.

L'organisation internationale de normalisation ISO a normalisé l'évènementiel pour avoir un

Le citoyen est l'élément essentiel et l'acteur vif de

l'action public, ses pratiques quotidiennes définissent l'orientation des actions exercée sur sa ville

La relation entre la réglementation et le citoyen est basée sur le respect des droits et devoirs d'une part, et de bien traduire le besoin du citoyen et assurer son application d'une autre part.

⁵ Marseille-Provence 2013

⁶ legislation.gov.uk

⁷ [L'Autorité olympique de prestation de services](#)

“événement durable” en publiant “la norme 2012”⁸.avec l'arrivé des jeux olympique de Londres, sous le statu : **ISO 20121. 2012 : Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle et au célébrations locales ou « grands événements »**, cette norme définit les acteurs et leur rôle ainsi que leur devoir et droit : organisateurs, directeurs d'événements, constructeurs de stands, et prestataires de services logistiques et de restauration...⁹

Pour David Stubbs¹⁰, Responsable de la durabilité au LOCOG¹¹, « *Londres 2012 est fier d'avoir été l'initiateur de la norme ISO 20121. Cela constitue un héritage qui a le potentiel de transformer la façon dont l'organisation d'événements mondiaux perçoit les impacts économiques, environnementaux et sociaux.* »¹²

Contrairement à Londres, les jeux olympiques du Pékin en 2008 ont fait polémique, un débat s'est abordé à propos des droits de l'Homme en Chine, dont plusieurs associations et militants civile ont demandé que le CIO doit faire l'adhésion d'une norme portée sur les droits de l'Homme dans sa charte comme condition pour toute sélection des candidatures pour l'organisation des jeux.

⁸ Norme Iso 20121 : **ISO 20121. 2012, Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle.**

⁹ ISO 20121 pour des événements « durables » <http://www.iso.org/iso/fr/news.htm?refid=Ref1598>.

¹⁰ David Stubbs Expert indépendant en durabilité, Responsable de la durabilité au LOCOG.

¹¹ Le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Londres.

¹² David Stubbs pour Garry Lambert le 9 janvier 2013 <http://www.iso.org/iso/fr/news.htm?refid=Ref1690>.

Le co-fondateur de l'association RSF¹³ Robert Ménard¹⁴ a fait appel à propos de ceci, '*Il est indécent d'accorder les JO à un pays qui bafoue l'ensemble des droits de l'Homme. Si Pékin était sélectionnée, l'organisation continuerait à faire campagne pour que les JO soient boycottés*'.

Quant au Brésil, et selon une interview¹⁵ de IHU¹⁶ avec Roberto Morales¹⁷, ce dernier a affirmé qu'à Rio de Janeiro seulement, plus de 3000 personnes se sont déplacées de leurs logements vers d'autres zones, à cause des travaux de la coupe du monde et de l'aménagement de nouvelles routes, ces personnes avaient exprimé leur méfiance car ils perdront avec ce déplacement leurs liens culturels et amicaux construits durant plus de 40 ans, ainsi que le sentiment de devoir quitter leur environnement pour faire place aux touristes qui viendront assister aux jeux. D'autres problèmes sont signalés dans cet interview, relatifs au travail, dont la FIFA a opté pour une loi portant l'interdiction de vente de produit et la pratique de tout commerce sur un rayon de deux kilomètres à partir d'où auront lieu les activités sportives, ce qui rend les pratiques commerciales impossibles.

La FIFA a donc plus de pouvoir que la Constitution Fédérale et les lois du travail du pays organisateur, ainsi elle a fixé les prix des entrées pour assister les jeux en accord avec les normes du « monde le plus riche », ce qui a bloqué la participation du peuple aux jeux, selon Roberto Morales.

Les principes et les chartes des organismes tels que la FIFA et le CIO ne doivent pas être en contradiction avec la dimension sociale ; l'un des piliers du développement durable. Les projets de développement, doivent répondre sur les besoins humains, dans le cas échéant les pays organisateurs doivent opter pour leur propre réglementation qui répond aux besoins de leur citoyens.

2. CAPITALE DE LA CULTURE ARABE, RÉGLEMENTATION ET EFFETS SOCIAUX :

2.1 L'événement « Capitale de la Culture » :

L'événement « capitale de la culture » est un titre attribué aux villes dans le cadre d'organiser

durant une période des manifestations culturelles qui symbolise,

¹³ L'[association Reporters sans frontières](https://rsf.org/) (RSF), <https://rsf.org/>

¹⁴ Robert Ménard, co-fondateur de l'association Reporters sans frontières, dont il est le secrétaire général de 1985 à 2008, et du site internet Boulevard Voltaire.

¹⁵ Interview Les implications sociales de la Coupe du Monde. Interview de Roberto Morales, 20 Février 2014 <http://www.autresbresils.net/Les-implications-sociales-de-la-Coupe-du-Monde-Interview-de-Roberto-Morales> ¹⁶ [Instituto Humanitas Unisinos](http://www.institutohumanitas.org.br/)

¹⁷ Roberto Morales est assesseur du député d'état Marcelo Freixo, et organisateur de l'assemblée plénière des mouvements sociaux.

définit et promeut le concept culturel qu'elles le représentent.

C'est un titre qui regroupe des pays et des villes selon leurs identités culturelles, il est reconnu depuis 1985 dans le cadre de la capitale européenne de la culture, organisé pour la première fois à Athènes.

En 1999 Le Parlement européen intègre cet événement dans le cadre de la Communauté pour la période 2005- 2019, puis La décision 1622/2006/CE du Parlement européen et du Conseil de 2006 a modifié la procédure de sélection des villes et a précisé les critères d'attribution du titre.

Par la suite cet évènement s'est propagé dans le reste du monde.

Région	Evénement	Année d'inauguration	Organisme
Monde Arabe	Capitale de la culture arabe	1996	ALESCO
Continent Américain	Capitale américaine de la culture	1997	Organisation Capitale américaine de la Culture
Royaume-Uni	UK Ville de culture	2010	Department for Culture, Media and Sport
Turkic World	Capitale de la Culture et de l'Arts de Turkic World	2013	TÜRKSOY

Tableau n °01 : les évènements de la capitale culturelle dans le monde.

Source : Auteur (2016)

La désignation des villes pour accueillir cet évènement se fait par des décisions des organismes d'organisation et par la sélection des candidatures de chaque pays.

2.1.1 La capitale de la culture arabe :

La Capitale arabe de la culture est une initiative prise par la ligue arabe dans le cadre du Programme de Capitales Culturelles de l'[UNESCO](#) entre (1988-1997) puis dans le cadre du développement culturel arabe depuis

2005, pour promouvoir et célébrer la culture arabe et encourager la coopération dans cette région.¹⁸Le Caire était la première ville arabe qui a organisé cet évènement en 1996.

¹⁸ [Alesco.org](#) العربية الثقافية العواصم مشروع

2.1.2 l'événement capitale

de la culture arabe en Algérie

:

Capitale de la culture arabe est l'une des plus grandes manifestations culturelles que l'Algérie a organisées, en 2007 Alger la capitale a été désignée capitale de la culture arabe après la ville de Muscat à Oman en 2006. En 2015, Constantine la capitale de l'est algérien a accueilli cet événement entre Avril 2015 et Avril 2016, cet événement était une occasion de développement pour la ville de Constantine. Dans la rapport SG/AC.BA/2013¹⁹ du secrétariat générale de la wilaya de Constantine intitulé 'Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe' le wali de Constantine Monsieur Ouadah Hocin a défini cet évènement étant que « *Il s'agira de présenter la meilleure image de la capitale de la wilaya et des agglomérations environnantes d'où l'importance de l'organisation et de la préparation matérielle laquelle nécessite l'inscription d'un certain nombre d'opérations d'équipement qui concernent les aspects suivants :*

- *La réhabilitation des infrastructures culturelles, sportives et de loisirs existants ainsi que la réalisation de nouvelles notamment celles appelées à accueillir les différentes activités programmées ;*
- *La réhabilitation et la modernisation des infrastructures économiques existantes et la réalisation de nouvelles : accès de la ville ; aéroport, gares routières ;*
- *Le traitement de l'environnement et l'amélioration du cadre bâti ;*
- *La réhabilitation d'éléments du patrimoine culturel et architectural : ouvrages d'art, gorges du Rhumel, mosquées et autres édifices culturels. »*²⁰

Un programme ambitieux pour la ville de Constantine qui implique les différents secteurs de la ville, les autorités et le citoyen.

2.2 La réglementation Algérienne en matière de l'organisation de grands événements :

En droit Algérien, les textes règlementaires sont hiérarchisés de la manière suivante :

- Président de la république : décret présidentiel.
- Premier ministre (chef du gouvernement) : décret exécutif.
- Ministre : arrête (ministériel ou interministériel).

- Wali : arrêté ou décision.
- P/A.P.C. : arrêté ou décision.
- Directeur : décision. (Dekoumi 2007, p 142)

¹⁹ SG/AC.BA/2013 Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe. (wilaya de Constantine 2015).

²⁰ SG/AC.BA/2013 Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation CCCA (wilaya de Constantine 2015)

L'organisation de grands événements dans un pays implique toutes les parties décisionnelles, du président de la république au citoyen, en passant par la différente hiérarchie gouvernementale, administrative et associative. Cette diversité d'acteur et des impliqués nécessite un cadre juridique bien défini pour gérer cette organisation.

Dans la réglementation algérienne, la production des textes règlementaire propos à l'organisation des grands événements est occasionnelle, elle a eu lieu qu'avec la désignation d'une ville algérienne comme ville hôte ; le cas d'Alger 2007, Tlemcen 2011 et Constantine 2015.

3. Les textes portant sur l'organisation de grands événements en Algérie, analyse des effets sociaux :

La réglementation algérienne en matière de l'organisation de grand événement s'est limitée que dans le volet financière et budgétaire de l'événement que ce soit pour Alger 2007 ou bien pour Constantine 2015. Les Décrets exécutifs et Arrête interministériels portent sur la création de fonds pour l'organisation de ces événements.

Contrairement aux événements culturels, l'organisation des événements sportif est plus étendu dans ce qui concerne l'activité sportive et la participation des sportifs algériens dans les grands événements, le décret exécutif numéro 15-213 du 26 Chaoual 1436 correspondant au 11 Aout 2015 fixant les modalités d'inapplication des dispositions statutaires relatives au sportif délite et de haut niveau, dans ses articles fixent les salaires des équipes sportives participantes dans les grands événements sportifs.

Dans les quelques grands événements organisés en Algérie, et d'après ces exemples de textes règlementaires en matière de l'organisation de grands événements nous constatons que la réglementation a traité que le volet financier de l'organisation de l'événement.

Le volet technique et organisationnel ainsi que social est totalement absent, cette démarche règlementaire insuffisante aura surement ses

répercussions sur l'organisation de l'événement, sur les secteurs impliqués et sur l'héritage de cette organisation, une chose que nous avons remarqué dans le manque de traçabilité de articles règlementaires liés à l'organisation des grands événements, malgré que plusieurs événements aient été organisés et qui sont de même type (sportif et culturel). La capitalisation est l'une des avantages de l'héritages de l'organisation des grands événements que l'Algérie n'en a pas bien employé ni profité.

Pour bien comprendre et analyser les textes règlementaires de l'événement capitale de la culture arabe organisé à Constantine, nous divisons cet événement en trois phases, d'une part :

- **Pré-événement : Désignation et organisation**
- **L'événement : Accueil de l'événement**
- **Post-événement : Clôture**

Source : (Auteur 2106) (Résultats obtenus en utilisant le logiciel Modalisa).

D'autre part, pour connaître si le citoyen constantinois avait les connaissances acquises, des informations nécessaires et s'il était bien sensibilisé sur l'événement qui a eu lieu dans sa ville, nous avons effectué une enquête le en juin 2016, un mois après la clôture de l'évènement.

300 citoyens de la ville de Constantine ont été interrogés sur plusieurs aspects de cet événement ; l'information, l'organisation et les impacts de cet évènements.

3.1 Désignation et organisation

:

3.1.1 Désignation :

D'après la ministre de la culture madame Nadia LABIDI²¹ lors de son interview avec le quotidien d'Oran, elle a affirmé que la décision d'accueillir cet évènement « capitale de la culture arabe » a été prise par le président de la république. « *La décision d'inscrire Constantine comme capitale de la culture arabe est une décision qui avait été prise par Monsieur le Président de la République en Conseil des ministres de décembre 2012 et juste après, l'ALESCO l'avait retenu comme telle* »²²

Cette décision est purement politique, le citoyen de la ville de Constantine n'en a pas fait partie. C'est le seul acteur qui vivra l'évènement dans toutes ses phases, de la désignation jusqu'à la clôture, sans oublier la plus importante des phases : Post-évènement et les impacts qui changeront l'image de sa ville.

Nous avons demandé aux citoyens s'ils connaissent l'évènement capitale de la culture arabe pour savoir si cet évènement qui est déjà organisé en Algérie en 2007 était bien connu, et pour voir aussi si le citoyen était bien sensibilisé. 36% des citoyens interrogés sur la connaissance de l'évènement capitale de la culture arabe, ont nié leur connaissance de cet évènement.

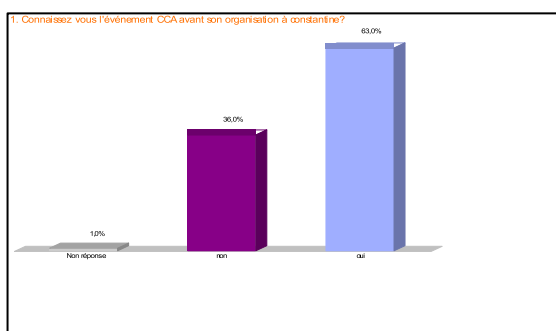


Figure n°01 : Connaissance de l'évènement capitale de la culture arabe par le citoyen

L'événement capitale de la culture arabe est un événement qui se tenir toute une année, une période importante qui marque la ville et le citoyen. La loi n°2006-06²³ du 20 février 2006 portant sur l'orientation de la ville, dans son premier article elle définit la politique de la ville, étant que ; une politique conçue et élaborée suivant un processus concerté et coordonné. Le citoyen donc doit être consulté pour toutes interventions sur sa ville.

Dans le deuxième article de la même loi, la loi 06-06 indique que l'information est l'un des principes généraux de la politique de la ville, c'est selon laquelle les citoyens sont informés, de manière permanente, sur la situation de leur ville, sur son évolution et sur ses perspectives.

Pour que le citoyen peut intégrer tous les changements qui touchent sa ville et pour qu'il soit un acteur actif qui participe à la réussite du développement et pouvoir coopérer avec les autres acteurs pendant des occasions particulières comme l'organisation d'un événement, il doit avoir toutes les acquises et les informations nécessaires, pour qu'il adapte ces besoins à l'organisation de l'événement et non pas le contraire.

²¹ **Nadia Labidi** ministre de la Culture en Algérie entre 2014 et 2015.

²² Nadia Labidi pour Le Quotidien d'Oran 08 Novembre 2015.

Plusieurs citoyens qui exercent le commerce surtout dans le domaine de la culture (librairie, bibliothèque...) ont refusé de répondre sur notre questionnaire, pour eux cet événement n'a apporté aucune amélioration pour leurs activités ni pour leur citoyenneté ils souhaitent être sollicités pour contribuer à la production culturelle programmée durant l'événement.

3.1.2 Organisation :

Selon la ministre de la culture Nadia Labidi : « *La réalisation des infrastructures nouvelles a été lancée sous la responsabilité du ministère de l'Habitat et celui de l'Intérieur à travers le wali. Le ministère de la Culture est naturellement concerné par le suivi de toutes ces réalisations et des décisions de leur implantation, mais il a surtout la charge de la partie « Activités culturelles et de réhabilitation du vieux bâti ».* »²⁴. Cette phase est donc la plus dynamique et critique, entre la construction de nouvelles infrastructures, la mise à niveau des différents aménagements et la rénovation et la réhabilitation des constructions, avec une grande diversité des acteurs (décisionnels, exécutifs, culturels, artistes, entreprises internationales, le citoyen...) et leurs actions. Selon les citoyens interrogés, cette phase (l'organisation de l'événement) est la plus importante et dans laquelle ils ont vécu les plus des changements.

²³ Loi n° 2006-06 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville. (site officiel du ministère de l'intérieur <http://www.interieur.gov.dz>)

²⁴ Nadia Labidi pour Le Quotidien d'Oran 08 Novembre 2015.

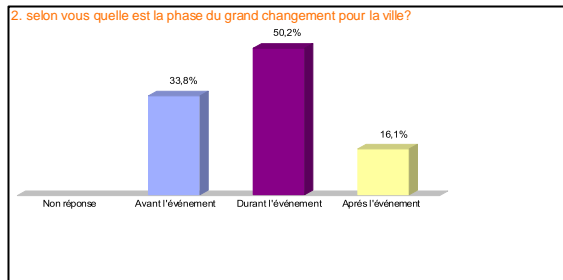


Figure n°02 : La phase du grand changement dans la ville (selon le citoyen)

Source : (Auteur 2106) (Résultats obtenus en utilisant le logiciel Modalisa)

Dans cette phase que les citoyens l'estiment la plus importante, la réglementation algérienne en matière de l'organisation d'évènement s'est limitée que dans le volet financière et budgétaire de l'évènement

Décrets exécutifs et Arrête interministériels :

Les textes réglementaires produits lors de l'évènement capitale de la culture arabe portent surtout sur le financement.

- Dans la loi²⁵ 13-08 du 30 décembre 2013 portant loi de finances pour 2014, un compte d'affectation spéciale n° 302-141 intitulé « fonds national de préparation et d'organisation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe 2015 » a été destiné pour le financement de l'organisation et la préparation de l'évènement. Le Décret exécutif²⁶ n° 14-105 du 12 mars 2014 fixant les modalités de fonctionnement de ce compte.
- Les articles de ce décret n° 14-105 définissent, l'ordonnateur principale de ce compte qui est le ministre chargé de la culture, ainsi que les recettes et les dépenses.
- Une arête interministérielle du 23 juillet 2014 fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte n° 302-141.

D'après ces textes règlementaires en matière de l'organisation de cet évènement, nous constatons que la réglementation a traité que le volet financier pour la préparation de l'évènement.

Dans la loi n° 06-06, elle arête dans son deuxième article 02, que la coordination et la concertation

avec les citoyens ainsi que la bonne gouvernance dans laquelle l'administration est à l'écoute du citoyen. Une chose qui était écarté totalement durant l'organisation de l'évènement de la capitale arabe de la culture.

Étant donné que la réglementation algérienne prend en compte le citoyen, nous pouvons dire que nous ne

manquons pas de textes, mais de l'application de ces textes. La non application des textes, écarte le citoyen, lui préserve de prendre des décisions dans sa propre ville et son propre environnement, ce que lui donne un sentiment d'étrangeté, et cela lui rend un élément non actif et irresponsable.

3.2 Accueil d'événement :

Il s'agit de la période des manifestations et du commencement des festivités. **Le budget consacré aux seules manifestations culturelles est estimé à 700 milliards de centimes**²⁷. Un compte d'affectation spéciale n°302-141 intitulé « fonds national de préparation et d'organisation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe 2015 » a été destiné pour le financement de l'organisation et la préparation de l'événement, dont le citoyen n'avait aucun mot à dire.

Cette phase a duré toute une année, dont le citoyen a subi plusieurs changements dans sa vie quotidienne.

3.3 Clôture et post-événement :

Dans le domaine de l'évènementiel, l'Algérie n'a produit aucun texte de loi se rapportant à la clôture des grands événements sur son territoire. La phases post- événement se concédera comme une phase de capitalisation, d'analyse et de prise de conscience des

moments de succès et ceux des échecs. C'est pour cela qu'un grand pourcentage des citoyens constantinois ne connaît pas l'événement capitale de la culture arabe, alors qu'il était organisé en 2007 sur Alger. Pour comprendre si le citoyen constantinois l'avis du citoyens deux mois apres la cloture de l'évènement, et s'il avait apprécié cet accueil au sein de sa ville, nous avons demandé leurs avis concernant les impacts : Entre positif et aucun impact, les citoyens affirment que plusieurs points peuvent être améliorer pour faire de cet évènement une occasion de promotion et de développement de leur ville et leur pays.

Aucune sollicitation de citoyens n'a été effectuée après la clôture de l'évènement, pourtant que ce sont eux qui vivaient toutes les phases durant leur quotidien (les transports publics, les déviations dues aux travaux, les travaux, les rénovations, la publicité, les manifestations organisés...)

Si le citoyen Algérois avait été solliciter pour donner son avis concernant l'événement Alger capitale de la culture arabe 2007, les acteurs de la ville et de l'évènement auront une capitalisation ainsi qu'une base de données sociale qui sera prise comme un appui pour régler, organiser et accueillir l'événement Constantine capitale de la culture arabe, ou les erreurs ne seront pas refaites.

²⁵Journal Officiel de la République Algérienne. N° 68 correspondant au 31 décembre 2013

²⁶Journal Officiel de la République Algérienne. N° 15 Correspondant au 19 mars 2014

²⁷ Déclaration de la ministre de la Culture, Nadia Labidi, lors de son passage au forum du quotidien Liberté le 31 mars 2015.

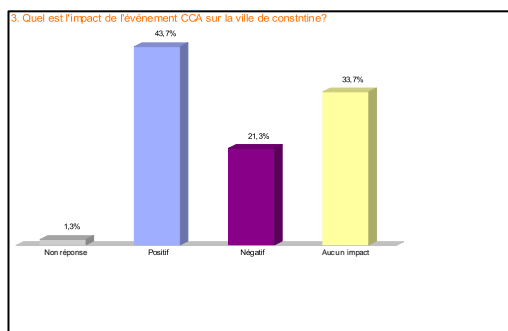


Figure 03 : impacte de l'événement sur la ville de Constantine (selon le citoyen)

Source : (Auteur 2106) (Résultats obtenus en utilisant le logiciel Modalisa)

CONCLUSION

A titre d'amélioration de la relation citoyen-ville, la réglementation est le cadre qui assure et qui gère cette complexité. La création de ces lois est issue d'une longue réflexion sur le volet social qui reflète l'histoire d'une population, l'économie d'un pays et l'état générale par rapport au monde entier.

L'application exacte de texte réglementaire est aussi importante que la loi elle-même, elle assure la qualité de la réglementation créée qui se résume dans :

- Amélioration de la visibilité et la traçabilité des textes
- Suivre les différentes étapes de l'élaboration ministérielle d'un texte réglementaire
- La possibilité d'accéder aux sources

Cette application permet au citoyen de dire son mot par rapport à ce qui se déroule dans sa ville, il est le seul qui subit les changements liés à tout développement apporté à sa ville.

Les grands événements sont une occasion de développement social, économique et environnemental qui peuvent être s'inscrire dans la durabilité, la mondialisation, développement humain.

«L'Homme est considéré comme la principale richesse et la finalité de tout développement »²⁸.

REFERENCES

Solliciter le citoyen c'est :

- Réduire les délais (projets, opérations de rénovation...)
- Préciser les conditions d'une bonne articulation entre les différents dispositifs réglementaires en appliquant la loi par le citoyen
- La nécessité d'une prise en considération en amont des projets nécessaires et urgent
- Éviter les effets indésirables des nouvelles opération (déménagement et délocalisation de la population)
- Éviter et réduire les couts non acceptables et s'investir dans ce qui est important pour les générations futures.
- Capitaliser pour pouvoir intervenir d'une manière intelligente lors d'une nouvelle occasion

- [1]. Barmwell Bill, 1997, *Strategic planning before and after a mega-event*, tourism management, vol. 18, n° 3, pp 167-176.
- [2]. Claveau Philippe, *Management de projets événementiels*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2015.
- [3]. Dekoumi Djamel, *Pour une nouvelle politique de conservation de l'environnement historique bâti algérien : Cas de Constantine*. Université Mentouri Constantine, soutenu 22 Novembre 2007, p 266.
- [4]. Hall Colin Michael, Hodges Julie, 1996, *The Party's Great, but What About the Hangover?: The Housing and Social Impacts of Mega-Events with Special Reference to the 2000 Sydney Olympics*, festival management and event tourism, vol. 4, n° 1-2, pp 13-20.
- [5]. Horne John, Manzenreiter Wolfarm, 2006, an introduction to the sociology of sports mega- events, the sociological review, vol. 52, n° 2, pp 1- 24.
- [6]. Muller Martin, *Wahts makes an event a mega-event, definitions and size*, Leisure Studies, 2015, vol 34, n° 6, pp 627-642.
- [7]. Roche Maurice, *Mega-events and urban policy* , Annal of Tourism Research, Vol. 21, pp. 1-19, 1994, USA.
- [8]. <https://www.myprovence.fr/marseille-provence-2013>
- [9]. legislation.gov.uk
- [10]. Norme Iso 20212 : **ISO 20121. 2012**, *Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle*.
<https://www.iso.org/fr/standard/54552.html>
- [11]. ISO 20121 pour des événements « durables »
»
<http://www.iso.org/iso/fr/news.htm?refid=Ref1598>.
- [12]. David Stubbs pour Garry Lambert le 9 janvier 2013
<http://www.iso.org/iso/fr/news.htm?refid=Ref1690>.
- [13]. L'association [Reporters sans frontières \(RSF\)](http://rsf.org/), <https://rsf.org/>
[Alesco.org](http://alesco.org) العربية الثقافية العواصم مشروع
- [14].

²⁸ Loi n° 2006-06 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville.

- [15]. SG/AC.BA/2013 Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation Constantine capitale de la culture arabe. (wilaya de Constantine 2015).
- [16]. SG/AC.BA/2013 Rapport d'étape relatif à la préparation de la manifestation CCCA (wilaya de Constantine 2015)
- [17]. Loi n° 2006-06 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville. (site officiel du ministère de l'intérieur <http://www.interieur.gov.dz>)
- [18]. Journal Officiel de la République Algérienne. N° 68 correspondant au 31 décembre 2013 : <https://www.joradp.dz/ftp/jo-francais/2013/>
- [19]. Journal Officiel de la République Algérienne. N° 15 Correspondant au 19 mars 2014 : <https://www.joradp.dz/ftp/jo-francais/2014/>
- [20]. Loi n° 2006-06 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville.

Annexe L :

Article 2 : *The event, a development strategy for cultural tourism*



International Journal on:

The Academic Research Community Publication

The event, a development strategy for cultural tourism

Kalli Rym, Lazri Youcef, Lecardane Renzo

Kalli Rym: PHD Student in Management of urabains Projects. University of Constantine 3. Algeria

Lazri Youcef: Doctor in architecture and urbanisme. University of Gulema. Algeria

Lecardane Renzo: professor in architecture . University of Palermo. Italy

Keywords

cultural event, cultural tourism, economic alternative, patrimonial improvement, urban and socio-economic capitalization, the city, event-driven, projects, Constantine, Algeria.

Abstract

An event is an important fact which acts on the city for one determined period, it could be cultural, sportsmen, or commercial and technological, in the form of the demonstrations, or of the great sporting events and the World Fairs. It results in urban actions, social and economic. It is a creation promotes an occasion of development for the town of reception. The organization of the events implies all the actors of the city, of the citizen to the political decision maker, that contributes to some synergic dynamics between the various sectors which will end in a development for the town of reception.

To accommodate an event the city must be in form, establishments and equipment must be to build or renovate for accommodating the demonstrations and the exhibitions well, as well as the restoration of the road networks and transport to facilitate the reception of the visitors who will come from the other countries to attend the event.

The event will thus be an occasion to give a new breath to the city and to the citizen, and for presenting well the city in the international demonstrations like making publicity and marketing to contribute to the tourist development and to make known the culture and the heritage of the town of reception.

For benefitting well from the event for cultural tourism, it is necessary well to plan the period of the organization by defining the strategies and the actions of implementation, like targeting the failures of the sector of tourism to try to meet the needs and to emphasize this sector carrying of the economy, of social and the culture.

Introduction:

Today's territories are more and more subjects of research and the studies, to attract the investors, the inhabitants, the students, the employees, and the tourists.

The territory gives and transmits the socio-economic image of the city or the country, the level of the studies, the social status, and the population's health that reflect the thinking of the political decision makers and the actors of the city. As well as the environmental and ecological state, which allows to fall under the approach of sustainable development, and to have all benefits of this world politics.

To fall under globalization, the urban territories are more and more in competitions, this competition induced of the approaches in favors, the population, by the valorization of the cultural patrimonial park, the attraction of the investors and the tourists...

The optimization of the territories calls on many interventions of different natures: socio-economic mechanisms, urban and architectural interventions, and world attractions, such that the great events which gather a large number of public (population, visitors and tourists) and which push the political decision makers to give a good image of their city.

1. The event, a lever of territorial marketing:

1.1 The event :

An event is a creation, an important fact which breaks the screen of the usual facts, and which occurs, arrives or appears and which reached a situation. It is transitory and is limited in time. This creation to promote an occasion of development for the organizers and the place of reception. "*The event is a specific demonstration but being able to be recurring, gathering a more or less large audience and being the object of a production intended to thus mark the spirits with a precise aim*"¹⁹⁰ it breaks with the daily and gives an air refresh at the city, the population and the actors of the city.

The events are intended for the public, which gathers the citizens of the town of reception and the visitors come from the other cities and countries, they are part of the offer of leisure and aims at promoting the image or the notoriety of a territory.

1.1.2 Classification of the events:

The classification is made according to several criteria:

Type and morphology:

We can distinguish the sport events (the football world cup, Olympic Games...). Cultural events (capital cities of the culture, EXPO Universal...). And elements of the commercial type like the international exhibitions.

National event or international:

The event can be national or international, it can thus gather, that is to say, several countries and of the participants of different nationalities or it will be popularized through the media everywhere in the world, or it is held at the national level whose participants are from the same country.

But in both cases (national or international), the visitors can be whole world, as an example, the football world cup the international event, each time accommodated million visitors of the whole world whenever it was organized.

The carnival of Venice is a purely Italian event which is very known and which proceeds each year in this city, gathers more than 70,000 visitors each year.

1.2 The organization of an event:

The organization of an event is a very rich approach for the city or the host country as regards projects, implied actors, communications between the various institutions, of research of the funding sources and the citizen's implications.

1.2.1 Country/town of reception

The designation of the cities or a country to accommodate an event is done by decisions of the organism of organization and by the selection of the candidatures.

The great events are initiatives and creations founded by intergovernmental international agencies and associations and offices like (the International office of the Exhibitions, UNESCO, and the FIFA...) for goal to engage in the social missions, economic and environmental of the nations as

¹⁹⁰ Stratégie événementielle des collectivités et des destinations. P8

well as the development and the cultural exchanges. The country which wishes to organize an international event, must cope with the requirements and the directives of the organizations founders, which generates a competition between the various candidates (territories) and which stimulates a development urban and socio-economic for these countries.

As an example:

The event “capital of the culture” is a title allotted to the cities within the framework to organize during one period of the cultural events which symbolizes, defines and promotes the cultural concept that they represent it. It is a title which gathers countries and cities according to their cultural identities, it is recognized since 1985 within the framework of European capital of the culture, organized for the first time at Athens. In 1999 European Parliament integrates this event within the framework of the Community over the period 2005-2019

The candidature is made in the following way¹⁹¹:

- Candidates' file: six years before the beginning of the demonstration
- A jury of independent experts in the field of the culture examines the candidatures taking into consideration series of criteria during a phase of preselection. The jury preselects a list of cities, which are then invited to subject more detailed candidatures.
- Designation: four years before the beginning of the demonstration
- Two organizing cities
- Financings: European Union

1.2.2 Actors and projects:

To accommodate an event, the place of reception must be organized, to answer on the needs for each stage of the event, which we can classify them in three big steps:

- Designation and organization
- Reception of the event
- Fence

During the stages of the organization and the period of the reception, all the public actors as well as the political decision makers and the associative movement are mobilized for well accommodating the event, while focusing themselves on the following objectives:

- To show a beautiful image of country
- To improve the image of the territory
- To create a plan of communication via the media and to make known the territory
- To make known the cultural heritage of the territory
- To create a governance enters are various actors of the city
- To benefit from this reception to build new infrastructures, and to renovate the old ones

Initially, the organization of the events as makes it possible to register new projects as the city or the host country needs some, in the national plan of finance and projects.

In the Olympic Games of London in 2012, the London district poor, isolated and polluted Stratford¹⁹² was the object of a great operation of rehabilitation and urban renewal, with installed Olympic village. The village was reconverted in residences. Today, the district was connected to the rest of the capital and shelters the greatest shopping center of Europe Westfield Stratford.¹⁹³

¹⁹¹ https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_fr/ BROCHURE European capitals of culture 2015

¹⁹² Stratégie événementielle des collectivités et des destinations.P46

¹⁹³ Stratford is a district of the London borough of Newham, east of City. Its name would come from English “street” and “Ford”. The villages of origin were along the river Lee and on the road of Colchester.r

On the same basis, the Algerian city Constantine, in which the event capital of the Arab culture was organized in 2015, profited from a great project of theatre of 3000 place, programmed to accommodate the cultural event, and now is the subject to accommodate organization several festivals musical and theatrical. Or it y' did not have establishment to accommodate before this kind of expressed except the old theatre of the city dated from French colonization.

In second place, the organization of the events makes it possible to draw up plans of governances and communication between the various actors of the city, like regulating and creating of new law owing to territory and of the place of reception. This governance generates links between the political decision makers and the various actors as the associative movements makes it possible to transmit the needs for the citizens and to make known them.

The registration of the new projects and the rehabilitation and the restoration of old, as well as the governance of the actors to accommodate the event, in fact factors of optimization of the territory give energy, attraction and generates a development on all the levels.

2. Tourism, a factor of development

According to the “World Tourism Organization Network” UNWTO¹⁹⁴ “tourism is a social, cultural and economic phenomenon which implies the displacement of people towards countries or places located apart from their usual environment at personal or professional ends or for business. These people are called visitors (and can be tourists or excursionists, residents or non-residents) and tourism refers to their activities, which suppose for some of the tourist expenditure». This total definition explains the deferent elements to understand tourism like a phenomenon.

“Tourism is a practice which consists in being confronted with the otherness, it implies: the fact of going towards others oneself, other tourists, other landscapes and other company...”¹⁹⁵ This otherness generates discoveries of different nature (social, environmental, psychological, urban...) for the tourist.

“Tourism, far from being a surface activity superimposing itself on the urban life, takes part in the urban development”¹⁹⁶ It is a phenomenon which takes part in the town-planning, it is one of the principal reasons to build (tourist hotels, villages, airports, ports, stations and stations...), it has repercussions on the economy, the company and the environment.

Elements of tourism:

The tourist: the alive element, we can distinguish, (the traveler, the excursionists, the visitor, the explorer, the adventurer)

The touristic destination: the attracting element, (a city, a site, a monument, a Muse, a beach, a casino, a festival, a climate, food...)

The reason: the justifying element (to discover, rest, work, study, case of health, to cultivate themselves, of the reason personal and family, to attend and take part in the congresses and the conferences, to spend the vacancies...)

2.1 the cultural tourism:

If the tourism is displacement for a precise reason and well defines (the justifying element) the objective of cultural tourism must be surely a cultural goal. He thus belongs to the categories of tourism, which we can distinguish them like continuation:

- Cultural tourism

¹⁹⁴The **World Tourism Organization (UNWTO)** is the United Nations agency responsible for the promotion of responsible, sustainable and universally accessible tourism. <http://www2.unwto.org>

¹⁹⁵ Aménager la ville par la culture et le tourisme P26

¹⁹⁶ Aménager la ville par la culture et le tourisme P31

- Tourism of business
- Blue, green, mountain tourism (sea, partner, mountain)¹⁹⁷
- Tourism of health religious Tourism

We note that the various categories of tourism refer to the destination and the reason for travel. Then, we can define cultural tourism as continuation: It is action of an internal, or external displacement for goal to cultivate itself.

World Tourism Organization Network defines it as “Movements of people obeying in primarily cultural motivations such as the trips studies, the rounds artistic and the cultural travel, displacements carried out to attend festivals or other cultural events, the visit of sites and monuments, the travel having for object the discovery of nature, the study of the folklore or art, and the pilgrimages”

2.1.1 Elements of cultural tourism and their effects on the territory

According to the definition of cultural tourism, and the elements tourism, previously quoted, we distinguish the following elements:

The tourist: who is in this case, traveler, or the visitor

The destination: the city (mainly)

The reason: who is our object of study: culture

Being given that the city is the principal destination in this kind of tourism, it is the object principal of our analysis.

The relation between cultural tourism and the object city of visit, is the relation between the tourist and the destination, this relation generates two links of a successive nature:

- A. The link repositioning
- B. The link requalification

The link repositioning: it is the link the city/cultural tourism, it is the relation which aims at repositioning the territory compared to cultural tourism: it is to categorize the territory compared to the requests and with the requirements of modern tourism, that generates a competition between the cities, the sites, and the countries which are rich of cultural tourism, and to recognize the positioning of the city with respect to others.

The link requalification: it is the link cultural tourism the city, it is the relation which aims at requalifying the territory compared to the tourist needs, this link comes after the repositioning, makes it possible to know and establish the necessary steps to requalify the destination to attract the tourists.

The city park of the city (architectural styles, material and immaterial heritage, monuments, historic sites) been the

number one subject of cultural tourism, in these two cases, the city is the element gaining because the territory develops according to this practice which is cultural tourism.

3.The event, tool of the development of the cultural tourist to the profit of the territory:

3.1 Why should cultural tourism be developed?

Competition is increasingly strong in the field of tourism to the international scale, it is because tourism is one of the richest industries and which returned the economic important ones.

The tourism statistics international in the world represented nearly 220,000 dollars a second in 2013, that is to say a turnover of 7,000 billion dollars, the equivalent of 9% of the world GDP by employing

¹⁹⁷ http://ba-breitenbrunn.de/fileadmin/benutzer/benutzer_tw/skripte/frau_tschater/Les_differentes_formes_de.pdf

283 million people.¹⁹⁸ This economic alternative boosts the economic sector of the country, improves the city park and develops the social one.

3.2 The event, cultural tourism, the territory, the trio of development:

To develop cultural tourism, it is to develop the territory. The research of alternate to develop this sector, show that the event is one of the most important practices to attract the tourists and to create an attraction and urban stimulation.

Some is the nature of the event, sportsman, cultural, or other, it generates some dynamics on the level of the city and creates a territorial animation and implies several elements to be ready to accommodate the event.

Events and statistics:

The exhibition universal is one of the cultural events most prestigious, it is held each four years in different cities. Most recent was that of Milan (EXHIBITION Milan 2015) which was held to be le1 May and on October 31st, 2015. Under the topic: To nourish planet, energy for the life.

In Milan, the number of tourists leaped of 35% in September, with 910,000 visitors. All in all, the tourist receipts should rise to 6 billion euros, according to the credit insurer Euler Hermes, subsidiary of the German group Allianz, one of the sponsors of the Exhibition.¹⁹⁹

This rise of tourism affected all the country, because according to statistics provided, over the first seven months of 2015, the tourist expenditure reached 20,625 million euros is an increase of 5.5% compared to the same period in 2014.²⁰⁰

The World Fair 2020 will take place in Dubai, United Arab Emirates, from October 20th, 2020 to April 10th, 2021. The site of the Exposure, with a surface of 438 hectares, according to the international office of the exposure²⁰¹, the ambition of Dubai east to create a platform of world discussion and a true springboard of creativity through innovating activities and houses.

The surface of the site is of 200 hectares, to which 240 hectares intended for installations and secondary equipment are added, such as the Village Exhibition 2020 for the participants and their staff, the warehouses, the centers logistic, the transport networks, of the hotels and a public park. The site will be able to accommodate to 250,000 people per day. With an objective of 25 million visitors in six months for the exposure 2020.

These statistics are very ambitious, if a country in the process of nonproducing development, or a country or its returned depends on hydrocarbon, to invest itself in the organization of the events can make a great difference in the economic sector.

media and communication:

“the event is an action of communication in oneself, which must for this reason, to fall under the plan of total communication of the territory and to profit from specific supports to achieve the goals which are assigned to him”²⁰²

For communicating the event well:

- To define the objectives
- To target the public
- To present the territory under development well its image
- To mobilize the media

¹⁹⁸ <https://www.planetoscope.com/tourisme/448-recettes-du-tourisme-international-dans-le-monde.html>

¹⁹⁹ <http://www.la-croix.com/Actualite/Monde/L-exposition-universelle-de-Milan-a-accueilli-plus-de-20-millions-de-visiteurs-2015-11-01-1375153>

²⁰⁰ <http://www.veilleinfotourisme.fr/italie-italy-97074.kjsp>

²⁰¹ <http://www.bie-paris.org>

²⁰² Stratégie événementielle des collectivités et des destinations P81

- To create a plan of marketing
- To present the heritage well

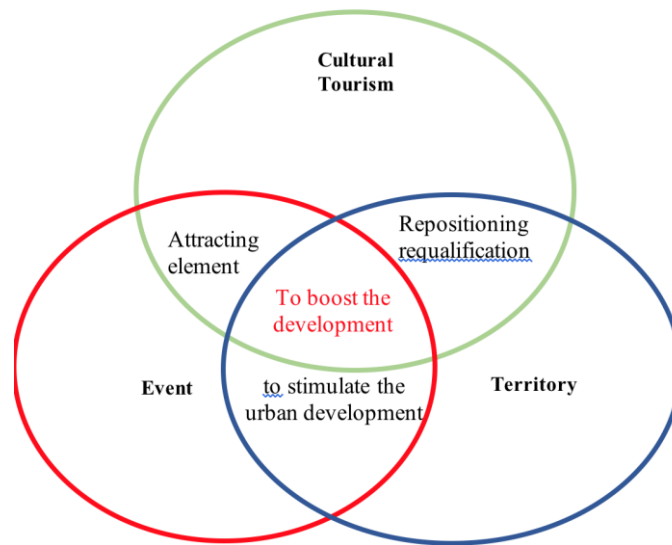


Figure1: The event, cultural tourism, the territory, the trio of development and and the relations which generates

Conclusion:

The events have an impact in the attractivity of the destination, it is a kind of catch for the territory, on the one hand they attract the tourists, and on the other hand they generate a dynamics within various levels of territorial decisions and the citizens. They make it possible the town of reception to get dressed to accommodate demonstrations, of the public, new infrastructures and a new image well to develop and improve. The event does not create tourism culture, it initial, to prepare the train to him to be a success. The event is an occasion to promote urbanity, to renovate and arrange, to have funding sources (sponsoring), a occasion to expose the need for the population as regards projects and the social improvement, an equal satisfied population, a happy country with the eyes of the tourists.

- to conclude it is necessary to memorize that, to organize one within the territory événement it is: to exchange knowledge or to share experiments between the actors what makes it possible to capitalize to organize other events
- to create relation with international companies and potential partners;
- to support the networking and event-driven communication and urban marketing
- to lay down a policy or a strategy to develop the sectors of cultural tourism
- to position in a sector tourist
- to recruit or to form of staff

References

- Les grands événements : Un moteur pour la croissance économique et touristique du Grand Paris :Rapport présenté par Madame Monique BAILLOT au nom de la Commission du développement économique de la région et adopté par l'Assemblée générale du 10 octobre 2013
- Stratégie événementielle des collectivités et des destinations : guide pour la mise en tourisme des événement. ATOUT France. 2011
- Aménager la ville par la culture et le tourisme. Le moniteur : Maria Gravari-Barbas
- https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_fr
- <http://www2.unwto.org/>
- <http://www2.unwto.org/>
- http://babreitenbrunn.de/fileadmin/benutzer/benutzer_tw/skripte/frau_tschater/Les_differe%ntes_formes_de.pdf
- <https://www.planetoscope.com/tourisme/448-recettes-du-tourisme-international-dans-le-monde.html/>
- <http://www.la-croix.com/Actualite/Monde/L-exposition-universelle-de-Milan-a-accueilli-plus-de-20-millions-de-visiteurs-2015-11-01-1375153/>
- <http://www.veilleinfotourisme.fr/italie-italy-97074.kjsp/>
- <http://www.bie-paris.org/>

Annexe M :

Article 3: Management de la ville, de la stratégie à la stratégie urbaine

International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanities ISSN

2456-4931 | Open Access | Volume 7, Issue 11, 2022

DOI: <https://doi.org/10.20431/2456-4931.071106>

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

Rym Kalli¹, Dr. Rachid Slimani², Dr. Ouafa Saighi³

^{1,2,3}Architecture, cities, professions and training laboratory LAVMF, Department of projects management, Faculty of architecture and urbanism, Constantine 3 University, Algeria.
³Centre de Recherche en Aménagement du Territoire, Constantine, Algérie.

Received: October 16, 2022 Accepted: November 03, 2022 Published: November 09, 2022

Abstract

All urban practices carried out on the city aim to improve its conditions, through changes in its mode of operation, the integration of new devices, or by the protection of its monumental character. Any action must therefore be designed and conducted according to well-adapted organizational and decision-making methods, and according to a well-defined strategy.

The success of these practices leads to the development of an urban strategy and requires management that focuses on its definition and implementation.

Every city is different, so every urban strategy is different, but management, with its openness and breadth, has an inexhaustible capacity to study, analyze, and explain; to answer the questions that determine the performance of a strategy, but also to test a model and develop a plan that responds to, and fits the conditions and constraints of each city.

Urban strategy is on the agendas of several organizations, such as UNOPS¹, which supports the development and improvement of policy frameworks for strategic urbanization development, and OCED², which provides direct support to countries for the development of urban strategies.

The objective of this paper is to formulate an urban strategy plan based on the analysis of strategy as a socio-managerial practice that shapes the city.

Key words: city, management, strategy, management strategy, urban strategy.

The very first meaning of strategy was military, the ancient military strategists are the first who founded the basis of today's strategy by their need to win wars, the general Sun Tzu the first strategist in the world, encourages to win at least cost, by making the enemy as much as possible fought without fighting, as for the general-major Clausewitz, he conceived the strategy as a political technology that allows to convince others. For Anso, the founder of business strategy, strategy is a rule for making decisions, it also consists in optimizing the position of the company on the market, while Drucker emphasizes that, strategy is above all an analysis not only of the current situation of the system but of all the changes made to this system, and for Mintzberg strategy is a plan of action to achieve a future situation.

INTRODUCTION

Tactics, policy, plan, course of action, end result... the strategy seems to bring answers to the different challenges that individuals, groups, organizations and territories are facing, it should not be taken as a

set of strict organizational norms, being born from the military art does not mean that it should be a rigid method, on the contrary, the strategy has been used in different areas such as games, sports, events, and especially in business, then it has taken a broader meaning, since now it also covers the definition of goals and objectives in the fields of sociology, urban, health, education, and psychology.

This article aims to develop a plan of the urban strategy from the norms and principles of the strategy, the transposition of these principles to the urban, will allow the implementation of strategic plans adapted to urban life according to managerial principles, and will also allow to build a system of objectives specific to the city.

The objectives drawn up for the city requires the development of action plans to achieve them, these plans must consider the charter and standards of the city, they must also ensure the success of any operation and intervention, respecting

the functionality of the city.

www.ijsssh.org | Int J Innov Stud Social Humanities | Volume 7, Issue 11 2022

64

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

To ensure the smooth running of this whole process, it is essential to develop an urban strategy, which will aim to analyze the different urban practices and also the conduct, direction and structuring of each operation.

The strategy offers a theoretical framework and a managerial practice that is able to respond to these concerns (Zukin, 2007), it will rely primarily on analysis and diagnosis to give answers and draw the lines of conduct to achieve the objectives.

The article explores the strategy in the space in which management coincides with urbanism and science, given that the urban strategy is based on the science of the city (Lefebvre, 1967).

The application of managerial principles on the city will help to optimize the characterization of the urban strategy, so it will allow to act with a managerial logic on the different urban practices.

In a first step we will formulate a plan of a strategy of a system by referring to the different elements and tools of management and strategy, (the word system here is to refer to a set of elements of the same function constituting a body or a group of doctrine).

Then we transpose the different levels and elements of the strategy plan to the urban by considering the city as an organizational system in permanent development, the definition of these levels and elements consists in making the projection between management and urbanism, these managerial and strategic reflexes favor the emergence of a utilitarian vision of the city. (Padioleau, 1991).

The main objective of this approach is to develop an urban strategy based on an epistemology of strategy, management and the city. This strategic-urban promotion favors urban development and serves as a reference model in strategic and political studies of city development.

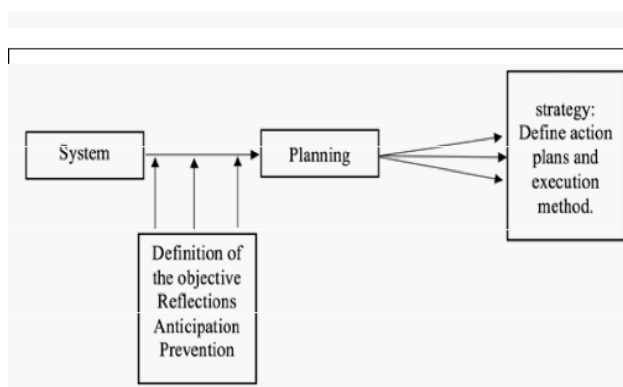
Strategy and Planning

The confusion has always persisted between strategy and planning, which comes first, which encompasses the other, which nourishes the other..., even if the objective of strategy and planning is part of the same managerial culture; having a future vision, anticipating and preventing risks to make changes, their field of action is not the same.

Planning is a rigorous method, intellectual approach and a practice that allows you to describe how to achieve a goal, to carry out a project³, it is a process of reflection and negotiation, it allows coordination by formalizing the actions, deadlines and expected results (Gibion, 2015), Fayol associated with foresight and Mintzberg in decision-making, it is therefore part of a time scale. If planning consists of thinking, preventing the future and formulating action, strategy is the application of these reflections, it is the action itself to accomplish and execute decisions related to the system, because it is not limited to forecasting and anticipation.

Planning comes first, as a method of reflection, and strategy second as a method of acting and acting by executing planning plans.

Planning helps formulate the strategy, it is a strategic decision-making process by predicting the future state of the system and considering changes in the internal and external environment of the system, planning is therefore a tool of the strategy. In addition, if planning will be subject to constraints at its level, in the strategy phase an intervention is always possible to find solutions, since a good strategy consists in overcoming the constraints of planning (Huble, 1991).



65

Figure 1. sequence (system, planning and strategy)
www.ijissh.org | Int J Innov Stud Social Humanities | Volume 7, Issue 11, 2022

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

Unlike the relationship between strategy and planning, the relationship between management and strategy is a relationship of operation and complementarity, management defines benchmarks and manages strategic decisions and actions, and strategy is an affiliation and a management discipline, it has established itself as one of the noblest disciplines of management (Atame, Calori 2003, p9).

Strategy and Management

If management manages the strategy, the strategy also serves to guide management activities, this relationship between the two is also reinforced by their vocations, it is both advantageous for strategy and for management. Management is the art of managing activities, work and resources; it is a response to changes and internal and external constraints of the system and its environment.

Moreover, the strategy is also a response to the constraints of the system, except that it acts over a specific period of time, while management is a global and permanent activity that is based on a mission, regardless of its position over time.

Apart from the fact that the time scale in management is a dimension on which we rely to accomplish the work, and also a measure to be taken to set the objectives, the strategy remains one of the controllers that ensure the registration of management activities over time.

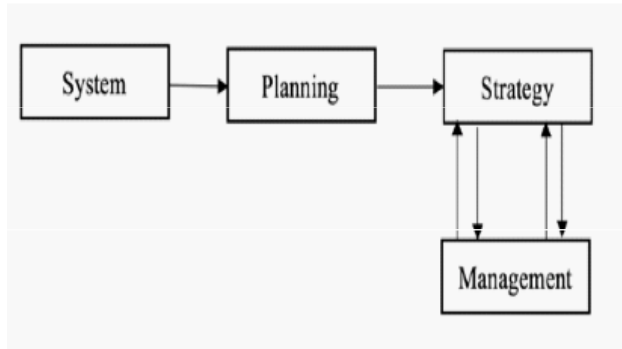


Figure 2. sequence (system, planning, strategy and management) **Strategy, Management and Planning**

It is known that planning is one of the four major functions of management, (Planning, organizing, directing and controlling) commonly known as POCs, this group of functions that describes the process of managerial activity, introduced by Fayol, and which has defined the functions of management into five roles: plan, organize, command, coordinate and control.

Being a function of management, planning is a fundamental tool in managerial activity, it is the essential element in terms of forecasting future conditions, and objectives, by determining the time intervals to establish schedules, so planning is a step and a role of management,

The relationship therefore between planning and management and a relationship of both relativity (planning is a condition for management to function), and also complementarity (the results of planning are used for management and its other functions, such as organization and control that help in the development of planning).

Strategy, management and planning synergy is a coherent process, on the one hand we have a relationship of complementarity between strategy and management, and on the other hand a relativity relationship between strategy and planning, this correlation logically refers to say that planning is also an axis of management since it serves as a tool of strategy.

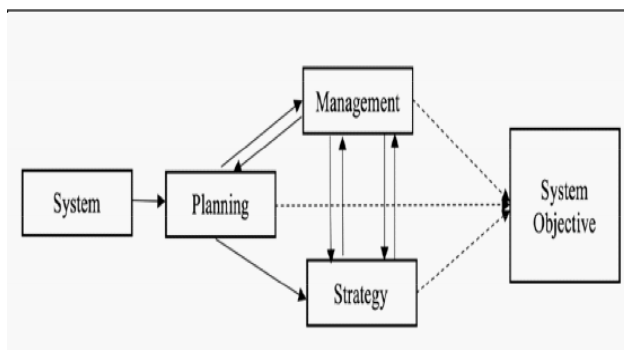


Figure 3. sequence of (planning, strategy and management) in relation to the system and its objective
 www.ijissh.org | Int J Innov Stud Sociol Humanities | Volume 7, Issue 11 2022

66

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

Elements and Tools of the Strategy

Strategist, the leader, is the follower of the development of the strategy, which often represents the hierarchical top of the system, he can be a head of government, a head of a company, a manager, a head of department..., The strategist's criteria were never a subject of confusion, because it is always clear and obvious that the strategist must have the character and foundations necessary to analyze situations, make decisions, manage and control, criteria that serve to develop a strategy and lead it to success.

Then we have the system, a set of elements of the same function, constituting a body or group of doctrine that has a distinct culture and a well-defined orientation, company, city, social group, organization..., this system is located in the environment, the framework and the context where it feeds and evolves.

Then we have the elements constituting the strategy, the strategic intention: it is the intuition of the strategist in the first place, it generally concerns strategic decision-making, this intention is based on the "reason for being" of the system, (Atamer, Calori 2011, p10), it defines the operating framework and culture of this system. By definition, strategic intention is a collective of pending tasks characterized by a mental state that directs the leader's attention to the research and implementation of particular means in order to carry out a specific strategic project, (Gourmat, 2011) it is characterized by a state of spirit framed by the criteria of the objectives of the system. Strategic intent is an important factor in the development of the strategy.

Strategic monitoring: It is the collection of information related to the system and its environment, it is a permanent operation in a given system that consists of providing the necessary data and updating the strategy.

Strategic decision: In the literature of the company's strategy, decision is the main engine of company policy (Giboin 2015, p 124), it usually leads to Strategic Action, which is the putting into practice the strategic decisions taken by the strategist, this does not mean that it is the strategist who did it but he must participate in its execution (Huble 1991, p51). It is characterized by its irreversibility, its intensity, its innovative character. (Bensebaa, 2000), and it is inscribed in time.

Strategic action must implement the redefinition of objectives according to results in the different phases of the strategy, (Huble 1991, p 46). Strategic action is the resolution of system problems; its studied implementation forces the benefits to achieve the objectives.

Strategic tactics: a typically strategic term comes from the military vocabulary; this element essentially represents a set of choices that intervenes for each action envisaged. Tactics examine actions and their consequences; they also make it possible to choose alternatives.

Strategic capacity: these are the resources, experiences and skills of the system, it represents the assets and benefits that the strategy uses to achieve its objectives, strategic capacity brings together unique resources and fundamental skills (Gibion 2015, p 42).

Strategic plans: these are strategic visions and scenarios that define the policy and state of the system over a given time (in the long term), the word term refers to a limited date and time frame, therefore a limited time interval associated with horizons in the system's strategic visions. The duration of these terms is defined by strategists who are familiar with the organization of their system and its objectives. Each source of information defines these terms in a rather variable number of years. There are three strategic plans; long-term plan, concerns an overall vision of the system, it is not detailed, and it is based on the main orientations, its duration varies according to the activity, culture and orientation of the system, generally it is 5 years and more. Medium-term plan: more precise than the long-term plan, it is also more detailed, it generally aims at the hierarchical organization of the system and the methodological provisions to be adopted in the next 3 to 5 years.

Short-term plan, it generally focuses on financial issues and varies between 0 and 3 years.

Each time the strategic plan is large and slender it will have a more global aspect, and each time it is restricted and narrowed it is more and more precise and detailed.

www.ijsssh.org | Int J Innov Stud Sociol Humanities | Volume 7, Issue 11, 2022

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

Strategy Plan

In the company's strategy, the justification of the strategy gives an essential place to the creation of value, this value is the reason for making and developing a strategy, the value varies according to the system, according to its main activity, culture and orientation; in finance it refers to the financial objectives, in the company, the rate of profitability, in advertising, consumer satisfaction... (Giboin 2015, p8) underlines that the objective of creating the strategy is to obtain benefits by sustainably creating value for the system's customers. The process of creating this value is the answer to the need of the system, its objectives and the creation of satisfaction.

The development of the strategy is therefore part of the process that summarizes the steps to be taken to formulate a plan that meets the need and creates value for the system, in addition the strategist must have the information and analysis necessary to develop the strategy, such as the definition of the system and its objective, its environment and the known constraints.

Strategic Process

The development of the strategy was always a process of understanding and evaluating the organizational and environmental context in which it occurs, rather than adopting the position of theorists (Pettigrew 1977), it does not require returning to already excited plans. Prior analysis is the

important starting point of all strategies, the environment, and all information related to systems, are the variables selected according to their usefulness in the research and literature of the development of the strategy (Miller, Friesen 1978), the various analyses lead to establishing necessary diagnoses of the current situation as well as the past and future situation, in turn these diagnoses are used to make the necessary decisions by referring to and based on the appropriate standards, laws and feasts.

The strategic process is not an established plan that defines the guidelines to have a strategy, it is rather a common process between strategists and the various stakeholders who are committed to building a strategic approach project (Atamer, Calori 2011, p30). This approach therefore begins with an analysis that requires the answer on the QQQCCP⁴ questions 'Who? What? Where? When? How? How much? Why?', they help identify the different issues related to the system and its objective, as well as to have the necessary information for strategic diagnosis.

Strategic Diagnosis

A diagnosis is a process that analyses, evaluates and finds the solution to a well-headed problem, it is a conclusion of an assessment of the strengths and weaknesses and the situation of a system and its environment, analysis is its main tool, with observation and judgment, it consists of observing, understanding and interpreting phenomena through a decomposition into essential elements, it is part of a "prospective" approach (Desreumaux, Lecocq 2006, p 9), and it anticipates strategic issues through an internal analysis of the system and another external analysis of the environment.

First, internal analysis consists of determining the strengths and weaknesses of the system, it is carried out with the SWOT model for example, this internal analysis will then help to make the internal strategic decisions of the system. Except that external analysis includes opportunities and threats related to the environment and which will have an impact on the system and its operation. These external analyses will help, on the one hand, to seize opportunities and avoid risks by also monitoring the evolution of the environment and its change, and on the other hand, to define the future orientations of the system based on its strategic capacity. (Gibion 2015, p 18, 19).

Then comes planning, if the analysis consists of data collection, evaluation, judgment and classification of information according to their uses and groups of activities, planning enters its data over time, has staggered them into strategic plans, assigning the necessary resources, and respecting standards and laws, to be able to subsequently make decisions and apply these plans, it also transforms analyses into documents, schedules, and plans to better view the objectives according to time.

The diagnostic phase is therefore based on the different information related to the system, the environment, and analysis and planning, it represents two-thirds of the work of the strategic process (Atamer and Calori 2011, p 36) it is based on a rational and analytical way of reflection and consists of a synthetic and operational presentation of the data, it can be presented as: summary tables, grids, analysis matrices...etc.

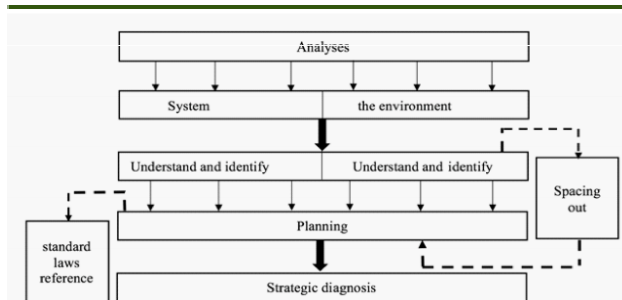


Figure 4. Strategic diagnosis process

The implementation of the strategy is the second stage of the strategic process and strategy development, it begins where planning has ended and the diagnosis has taken stock. After having all the data in the system, the implementation of the strategy consists of making the right decisions and applying them.

Implementation of the Strategy

Decision-Making: Generally born from the evaluation of strategic solutions, which are taken on the basis of the main objective pursued by the system, as well as the strategic diagnosis assessment. Strategic decision-making is the search for solutions to the problems distinguished in the diagnostic assessment, it must be logical to the extent that it should consider and at the same time respond to the different needs of the system, as well as the requirements of the external environment without forgetting that it must be framed by appropriate standards, and it must consider the following points:

- Unexpected constraints
- Environmental data (threats and opportunities)
- Resources (strategic capacity)
- The culture required of the system (customs, orientations, references...)

According to economist Herbert Simon⁵, decision-making begins with a perception of the need for a decision, then an analysis of possible choices, then the selection of the possibilities evaluated and implementation, this process involves the strategic intention, intuition and judgment of the strategist, in addition, decision-making is a choice to be made between several strategic choices, which occurred throughout the strategic process.

Strategic Action: it is the application of strategic decisions to achieve objectives and meet the needs of the system. Strategic decision-making defines future actions and gives them meaning, thus facilitating their application through strategic tactics.

Strategic action calls for strategic change within the system (Atamer and Calori 2011, p 462), this change is a form of response to the distinguished strategic problems throughout the strategic process.

Strategic action consists of changing and modifying old strategic practices and thoughts to resolve inconsistencies and disruptions that destabilize the system and weaken its performance. The conduct of this change leads to the development of action plans.

From strategic diagnosis to strategic action, the strategic process exploits all the information for the development and formulation of a system strategy by changing the circumstances that delay development, which defeat the system.

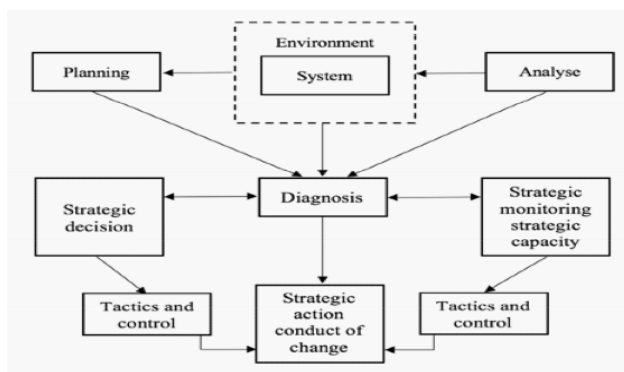


Figure 5: strategy development plan
 www.ijissh.org | Int J Innov Stud Social Humanities | Volume 7, Issue 11, 2022

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

From Strategy to Urban Strategy

After the failure of urban planning, the urban strategy has evolved as a new way to govern the city (Kornberger, 2012), the urban strategy is a body of knowledge that offers a methodology for solving urban problems, it is a platform for making strategic decisions for a territory, executing actions, whose goal is the construction and development of the city.

The urban strategy cannot be a plan adaptable to all cases and situations, it is not a device to be applied to all cities in the world, because what is obvious for one city is not necessarily for others, so in the first place, its development depends on the city in question.

An urban strategy elaborated for the city of Paris, for example, cannot be applied to the city of Palermo, because the citizens of these two cities are so different in terms of urbanity and social and cultural requirements that the application of the same strategic plan will lead to a social failure, the urban strategy is not only summarized in the urban phenomenon, it is wider and more divergent, it intervenes on all the levels and all the components of the urban fabric, it draws the future of the society, it guides the political will, it prophesies the economy, and draws the cultural aspirations. The urban strategy evokes the desired future for the city, with the appropriate process; it creates the future of the city in its present.

Moreover, an urban strategy is a process that evolves over time; it progresses, changes, develops and improves just like the city.

(Savitch and Kantor, 2003), define urban strategy as a 'development policy' of cities, their studies of thirty cities in Western Europe and North America over a thirty-year period allowed them to conduct detailed case studies of urban strategies.

A 'development policy' requires a good timing of elements, and a number of parameters that must merge in the development process for the city. On the one hand the urban strategy defines the process and genesis of the construction of the city, and on the other hand it has to respond simultaneously on the different needs, shortages, and necessities of urbanity and development.

Identification of Elements, Projection and Transposition

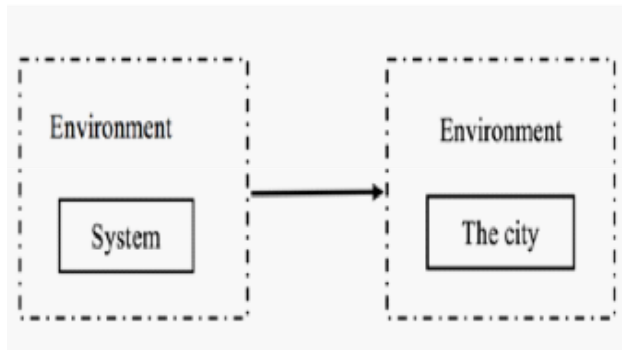


Figure 6. Projection of elements (Environment and system)

First we define the system, in urban strategy the system under study is: the city, the space for which the strategist develops an urban strategy, We do not lack definitions of the city, it was always a rich field in research, it has been explained, characterized and defined by urban planners, geographers, philosophers, architects, politicians, economists, sociologists, writers, poets... journalists and even artists.

Everyone defined it according to their academic and professional orientations, but also as citizens.

Every citizen can give a definition of the city, these definitions will not be similar because the citizen's vision, idea, criticism and judgment relate to his citizenship and practices within his city. A citizen who apparently lives in a collective residence and who runs in the covered market of his neighborhood and who uses means of transport for his travel will not have the same vision of the city, as a citizen who lives in a detached house and who uses his personal vehicle for his travel and does his classes during the weekly market, nor the vision of the citizen who lives in the historic center of the city or the old city, each of them will have his own relationship and his own vision.

www.ijsssh.org | Int J Innov Stud Social Humanities | Volume 7, Issue 11 2022

70

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

The main objective of having an urban strategy is to respond to the perceptions of these three types of citizens, to make them feel honorable in their city.

The city is an organ where its components function and merge together, it is rhythmic in the sense that it catapults all its elements together so that it is functional.

The environment: where the system is born and evolves, the changing element that can serve as a support for the system. In projection, the environment is everything that surrounds the city, nature, the atmosphere, the country in the city is located, the continent..., it can also be the political, social, economic contexts that surround the city and the country... it's all that leads to changes and causes reactions to the city.

Analyses: In the urban context, the analyses practiced on the city are urban analyses, it is the methods that study the morphology of the city (natural framework and physical framework), as well as the phenomena that cause changes and changes in the city: economic, social, cultural, political, technological phenomena...

Planning: Regarding planning in the urban field, we refer to urban planning, it is land planning, a discipline of urban planning.

In the strategic context, urban planning is used to predict and anticipate by inscribing these plans over time. The different urban plans are often the result of urban planning.

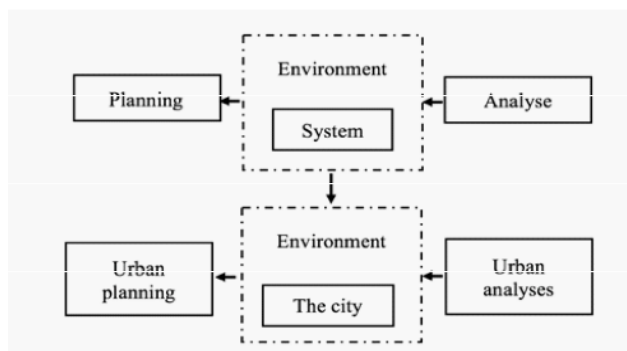


Figure 7. Projection of elements (Analysis and Planning) Diagnosis: Whatever the field, a diagnosis acts in the same way and plays the same role, it is the input and exit elements

that differ depending on the context.

The elements of urban diagnosis are the different urban analyses of the city and its environment, as well as urban planning.

Strategic intelligence: If strategic intelligence consists of the collection of information related to the system in the strategic and managerial field, by projecting this definition on the urban context, Urban monitoring therefore consists of collecting information related to the city and its environment by updating the urban strategy.

According to CERTU⁶ (1999), urban monitoring responds to two concerns.

- To follow permanently all the issues and objectives that are displayed through the broad orientations of the urban planning plan.
- To give local decision-makers, whether elected officials or the main public and private actors, the measurement of the evolution of the agglomeration with regard to these objectives and the impact of their decisions.

Strategic capacity: strategic capacity includes the resources, experiences and skills that the strategist uses to develop the strategy. In the urban context, this capacity also includes all resources (natural, human, budgetary...) as well as the skills and experiences of the stakeholder.

In addition, in the urban field we have urban resilience, a theoretical concept derived from material physics and which means the recovery capacity of a system after experiencing complications and difficulties, it is defined as the ability of the system to withstand a major disturbance, and to be able to recover in an acceptable timeframe (Haimes, 2009), in this perspective (Toubin and al, 2012), have defined urban resilience as the city's ability to absorb a disturbance and

then recover its functions as a result of it. This concept allows the urban strategist to restore and catch up with the difficulties that have arisen on the city and which dissolve its urban strategy.

Strategic decision: In the urban context, strategic decision is more complex, it does not depend on a single person (physical or moral) but on an entire hierarchy and structure, from the country's first decision-maker to the citizen.

This structure includes policies, communities, elected officials, expert consultants, trade unions, civil society, citizens..., the decision is managed according to its level, either by law (executive decrees), or by votes (elected officials), by consultation (citizens), and even by refusal and disavowal of high-level decisions. Urban governance is an example of a process that responds to the decision-making structure of the various urban actors, according to UN-Habitat it is the software that allows the city to function, it is democratic and inclusive and integrates several territorial levels, it is competent and aware of the digital age. Urban governance can designate the decision-making procedures as well as the procedure, path and quality of communication between urban actors.

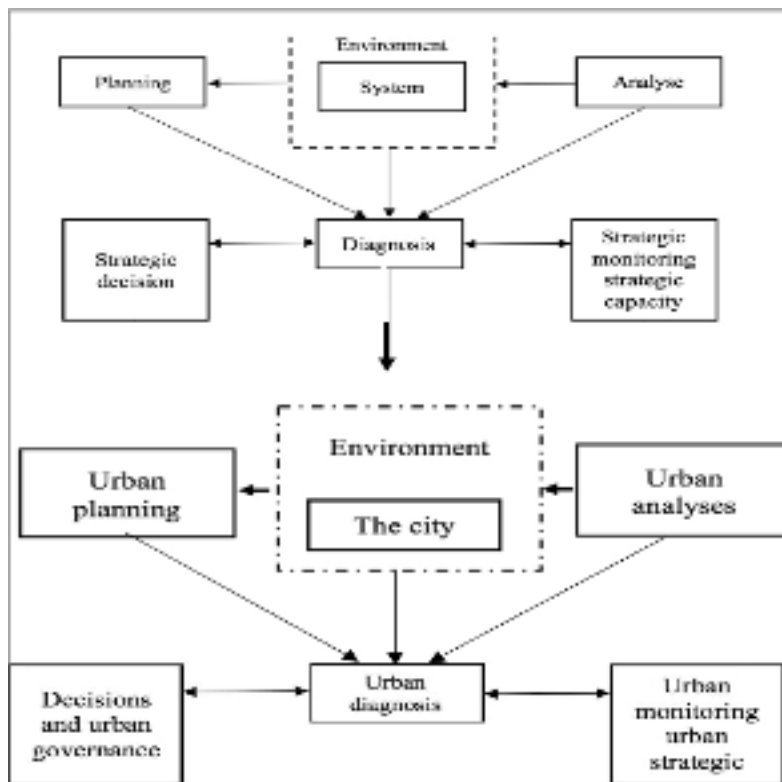


Figure 8. Projection of elements (Monitoring, capacity and strategic decision) **Tactics and Control**

Whether in the urban or other field, tactics are there to give multiple choices by exposing the advantages and inconveniences of each possibility, as well as choosing alternatives. The urban strategist must face several strategic scenarios before choosing the most appropriate ones by controlling agreement and compliance with the objectives traced at each level of strategy.

Strategic action:

Regarding urban strategic action, it is summarized in the implementation of strategic action plans developed throughout the process of developing the urban strategy, with the aim of implementing the

urban strategy. It is also known as urban public action, which translates the strategic decisions of the various actors into concrete action. Urban public action forms the urban project (Idit 2012), it is therefore a manufacturing process of the urban project. For (Biau and Tapie 2009, p 167) the assembly of teams, management, negotiation, communication, are the instruments for the manufacture of urban projects, this series of operations represents part of urban public action, which consists of the implementation of the urban strategy, since the strategy comes before the urban project (Chapuis, 2015)⁷.

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

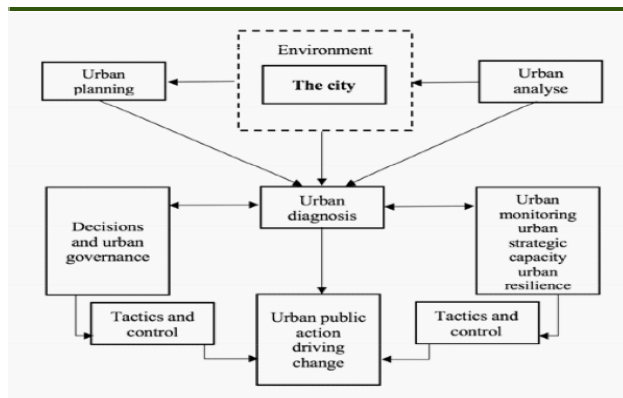


Figure 9: development of the urban strategy plan **Urban Strategy, a Way of Life For the City**

CONCLUSION

Unlike field experts, strategists explore the field and science; they make the system more efficient, they project the vision of the future now to the present, by offering users a time travel to witness the development process, and the result of the strategic plan.

Develop strategies and formulate strategy plans for a system, connect space, time, resources and objectives in an epistemological approach that gradually transforms into a rational plan with elements of entry and exit at the favor of development and evolution.

The city is one of the most complex systems, whose strategy has been actively able to redefine these human and urban concerns, by offering a legitimate urban strategy in the eyes of the public because it solves problems with a logic mechanism in line with expectations and wishes.

The main objective of developing urban strategies is to build the city and develop it on a short, medium and long-term plan, it is to have a global view and overview of the city for future generations, it is also the anticipation of dysfunctions and shocks of all kinds, economic, environmental, technological...

Countries have adopted strategic plans and schemes to trace and direct their development strategies (territorial, urban, economic, etc.), they define the objectives with plans to achieve them. Let's mention :

- The SNAT⁸ in Alegria
- PRD⁹ in Belgium
- Finally, urban strategy is the art of making the city, it is the way where the political decision-maker and the ordinary citizen will have the same vision of their city, or the economist and sociologist will arrange for the same development approach, or history and heritage inhabits the contemporary, or the sixty-year-old lady appreciates the places in her city just like the eighteen-year-old girl, or the schoolboy will have his relaxation space in his city just like the student, or the public transport user arrives on time at his destination just like the user of his own vehicle, where you can walk, run, drive, park... without taking the escapes of others, or the party, the assemblies, the evenings will take place, or you feel safe in confidence, peace and security, the strategic city claims to be pleasant to live, intelligent, cultural. Urban strategy is not just a plan... it's a way of life.

1. AtamerTugrul, Calori Roland, 2003, Diagnostic et décisions stratégiques, 2ed, Dunod, Paris, p 502.

RÉFÉRENCES

2. Bensebaa Faouzi 2000, Actions stratégiques et réactions des entreprises, Management, vol. 3, n° 2, pp 57-79

3. Biau Véronique, Tapie Guy, « Fabriquer les espaces bâtis, concevoir et coopérer » in Biau Véronique, Tapie Guy (dir.) la fabrication de la ville, Marseille, Parenthèses, « Métiers et organisation », 2009, pp 167, 204.

4. Desreumaux Alain, Lecocq Xavier, 2006, Stratégie, Collection synthex Pearson Education, Paris 2006, p 181

73

www.ijissh.org | Int J Innov Stud Sociol Humanities | Volume 7, Issue 11, 2022

Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy

5. Giboin Bertrand, 2015, la boîte à outils de la stratégie, 2ed, Dunod, paris, p191.

6. GourmatNacer 2011, Démarche stratégique : intention, réflexion et vision, journaldunet.com,

7. HaimesYacov Y, 2009, On the Definition of Resilience in Systems, Risk Analysis, vol. 29, n° 4, pp 498-501. Huble Alice, 1991 Le management, Marabout, Alleur (Belgique) p 93.

8. Kornberger Martin, (2012), Governing the city, from planning to urban strategy, theory, culture & society, vol. 29 (2): 84-106.

9. Lefebvre, H. (2003 [1970]) The Urban Revolution. Minneapolis: University of Minnesota Press.

10. MarieToubin,SergeLhomme,YoussefDiab,DamienSerreetRichardLaganier,«La Résilience urbaine: un nou

veau concept opérationnel vecteur de durabilité urbaine ? », Développement durable et territoires [En ligne], Vol. 3, n° 1 | Mai 2012, mis en ligne le 24 mai 2012, consulté le 13 octobre 2022

11. Miller Danny, Friesen Peter H, 1978, Archetypes of Strategy Formulation. Management Science, vol. 24, n° 9, pp 921-933

12. Padioleau Jean-Gustave. 1991, L'action publique urbaine moderniste. In: Politiques et management public, vol. 9, n° 3. La souveraineté élatée : les nouveaux cadres de l'action publique - Actes du Quatrième Colloque International Bruxelles - 11/12 octobre 1990 - (Deuxième partie) - Mutation des espaces : marché, logiques locales, négociation sociale. pp. 133-143;

13. Pettigrew Andrew.M 1977, Strategy formulation as a political process, international Studies of Management & Organization, vol. 7, n° 2, pp 78, 87

14. Savitch H.V, Kantor Paul 2003, Urban Strategies for a Global Era, American Behavioral Scientist, vol. 46, n° 8, pp 1002, 1033

15. Zukin, S. (2007) 'Architecture and the Social Framework of Power', pp. 59, 68 in C. de Baan, J. Declerck and V. Patteuw (eds) Power: Producing the Contemporary City. Rotterdam: NAI Publishers.

(Endnotes)

1 United Nations Office for Project Services
2 Organization for Economic Cooperation and Development
3 Dictionary of project management AFNOR 2010

Notes

4 Five W's (« cinq W », pour « Who, What, Where, When, why? », ou « who did what, where and when, and why » i.e. « who did what, where, when and why? » discovered by Edward Deming in 1945 (American engineer, statistician and management consultant (1990, 1993)).

5 American economist and sociologist (1916, 2001) who received the «Nobel Prize» in economics in 1978.

6 Center for Studies on Networks, Transport and Public Construction in France.

7 Consultant in urban strategy and teacher at the École nationale supérieure d'architecture Val-de-Seine in France. Author of «Profession urbaniste» published by Éditions de l'Aube.

8 National Spatial Planning Scheme Algeria SNAT 2030
9 Regional development plans.

Citation: Rym Kalli, Dr. Rachid Slimani, et al. Manage the City: From the Strategy to Urban Strategy. Int J Innov Stud Sociol Humanities. 2022;7(11): 64-74. DOI: <https://doi.org/10.20431/2456-4931.071106>.

Copyright: © 2022 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

Annexe N :

Questionnaire de l'enquête avec citoyens de Constantine

Questionnaire des avis des constantinois sur l'événement de Constantine capitale de la culture arabe

Sexe : Femme Homme Age :

Question 1 : selon votre expérience, c'est quoi un événement ?

- Une manifestation et un spectacle
- Une période de divertissement pour les citoyens
- Un changement dynamique pour toute la ville

Question 2 : Connaissez-vous l'événement capitale de la culture arabe avant d'être organisé à Constantine ?

Oui Non

Question 3 : Comment avez-vous appris pour l'organisation de cet événement à Constantine ?

Réseaux sociaux Média (TV, journaux, radio...) Affichage et publications

Question 4 : Comment avez-vous participé à l'événement ?

Visiteur Staff (emploi) je n'ai pas participé

Question 5 : Selon vous, quelle est la phase du grand changement pour la ville ?

Avant l'événement durant l'événement après l'événement

Question 6 : quelles sont vos pratiques quotidiennes que vous avez changé durant l'événement ?

- L'usage des transports publics
- Horaires du travail
- Sortie et soirées de weekend et des vacances
- Autres

Question 7 : selon vous, quel est l'impact de l'organisation de cet événement sur votre ville ?

Positif Négatif Aucun impact

Autres remarques :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe O :

Questionnaire de l'enquête avec citoyens de Milan

QUESTIONARIO DI CONOSCENZA OPINIONE DEI CITTADINI DI MILANO SULL'EXPO 2015

Sesso : Uomo Donna Et  :

DOMANDA 1: Secondo la sua esperienza, cos'  un evento?

- una manifestazione, uno spettacolo
- un periodo di divertimento per i cittadini
- un cambiamento dinamico per tutta la citt 

DOMANDA 2: Conoscevatelo l'evento EXPO prima che fosse organizzato a Milano?

Si No

DOMANDA 3: Come avete saputo dell'organizzazione dell'EXPO di Milano ?

Social network Media (tv, giornali, radio...) Manifesti pubblicitari Altro

DOMANDA 4: Come avete partecipato all'evento ?

Visitatori Staff Non ho partecipato

DOMANDA 5: Secondo voi, qual   la fase di maggiore cambiamento per la citt  ?

Prima dell'evento Durante l'evento Dopo l'evento

DOMANDA 6: Quali delle vostre pratiche quotidiane sono cambiate durante l'evento ?

Uso dei trasporti pubblici Orari lavorativi Uscite del fine settimana

DOMANDA 7: Secondo voi, quale impatto ha avuto l'evento sulla vostra citt  ?

Positivo Negativo Nessun impatto

ALTRO

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Nom et Prénom : Rym Kalli
Titre : Management de grands évènements, instrument de la stratégie urbaine durable : Constantine 2015
Thèse en vue de l'Obtention du Doctorat LMD en Management de Projets Urbains Durables

Résumé :

Cette recherche doctorale se concentre sur le rôle clé du management rigoureux des grands événements internationaux comme levier incontournable pour concrétiser et opérationnaliser une stratégie urbaine durable dans les villes hôtes.

L'étude postule que l'organisation professionnelle des grands évènements peut constituer un puissant instrument permettant de décliner de manière opérationnelle une véritable stratégie urbaine durable, en alignant les processus managériaux sur les objectifs économiques, sociaux, et environnementaux, définis pour la ville.

Le cas de Constantine accueillant "Capitale de la Culture Arabe 2015" est analysé pour illustrer cette approche.

L'évaluation approfondie du système de management déployé à Constantine en 2015 vise à identifier les facteurs de succès et les lacunes ayant affecté la capacité du grand événement à catalyser concrètement la mise en œuvre d'une stratégie urbaine intégrée de développement durable, en phase avec le potentiel et les spécificités de la ville.

Des recommandations opérationnelles seront formulées pour que le management rigoureux des grands évènements devienne un réel instrument stratégique permettant d'impulser et de structurer durablement une stratégie urbaine dans les villes hôtes, en valorisant leurs atouts locaux.

Mots clés : management de grands événements, management de projets, stratégie, Stratégie urbaine, grands événements, événements d'envergure, Constantine 2015, système de management appliqué aux grands événements.

Directeur de thèse : Rachid SLIMANI - Université Tamanrasset
Co-Directrice : Ouafa SAIGHI - Université Constantine 3

Année universitaire :2025/2026