



Université Constantine 3
Faculté d'Architecture et d'Urbanisme
Département management de Projets

**LE MANAGEMENT, ELEMENT-CLE DU PROJET DE
RECONVERSION DU PATRIMOINE BATI**

THESE
Présentée pour l'Obtention du Diplôme de Doctorat LMD
en Management de Projets Urbains Durables

Par
Khoulâ OMEICHE

Année Universitaire:2021/2022



Université Constantine 3
Faculté d'Architecture et d'Urbanisme
Département de management de projets

N° de Série :

N° d'Ordre :

LE MANAGEMENT, ELEMENT-CLE DU PROJET DE RECONVERSION DU PATRIMOINE BATI

THESE

Présentée pour l'Obtention du Diplôme de Doctorat LMD
en Management de Projets Urbains Durables

par

Khoula OMEICHE

Devant le Jury Composé de:

Souad SASSI	Présidente	Professeur	Université Constantine 3
Djamel DEKOUMI	Directeur	Professeur	Université Constantine3
Mohamed BOUABAZ	Examineur	professeur	Université de Skikda
Ali REDJEM	Examineur	professeur	Université de M'Sila
Fouad BOUZAHZAH	Examineur	MCA	Université Constantine 3
Dr Hocine TAOUTAOU	Examineur	MRA	Centre de recherche Ain M'lila

Année universitaire: 2021-2022

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à remercier Allah, le tout puissant, de m'avoir donné la force et la force d'arriver à terme de cette recherche.

*Mes premiers remerciements vont d'abord à mon directeur de thèse Pr **DEKOUMI Djamel** ; merci pour sa patience, sa rigueur scientifique et sa clairvoyance qui m'ont été la motivation pour réaliser cette recherche.*

Je souhaiterais remercier M^{me} SASSI BOUDMAGH Souad,

Je remercie chaleureusement les membres du Jury, pour avoir accepté d'être jury de cette thèse et de lui accorder le temps de lecture, correction et évaluation.

Je remercie toutes les personnes formidables que j'ai rencontrées dans le département management de projets et laboratoire AVMF, notamment M^{elle} SAIGHI Ouafa et M^{elle}

MOUHOUBI Nedjema,

Je remercie également toute l'équipe de la faculté d'architecture et d'urbanisme, tous mes enseignants et le cadre administratif.

Je tiens à remercier également tout le staff de l'institut de Gestion des Techniques Urbaines, université Salah Bounider, Constantine 3.

Enfin, les mots les plus simples étant les plus forts, j'adresse toute ma gratitude à ma famille et en particulier à ma mère et mon père qui ont su m'insuffler le courage et la volonté de me dépasser ; très humblement, je voudrais te dire merci pour ton amour, ta tendresse et tes sacrifices. Que dieu tes gardes, et te procure santé, bonheur et longue vie.

Merci pour ma sœur, mes frères Ramez, Hichem et Diyaa Eddine.

Merci pour mon mari CHERIFI Youcef pour sa motivation, sa patience et courage.

Merci pour mes oncles El Almi et Rachid qui m'ont motivé et aidé.

Merci à tous mes ami(e)s, et toutes les personnes qui m'ont aidé et m'ont soutenu dans ce travail.

À ma chère mère Meryama.

À mon cher père Said ,

À mon mari Youcef Cherifi ,

À ma sœur et mes frères

À ma famille. À tous ceux et celles qui m'ont soutenu et qui ont cru en moi.

« لا تتوقف عن الحلم ,اجعل من حلمك يلمع كالنجوم مهما تغطها الغيوم »

TABLE DES MATIERES:

REMERCIEMENT	
LISTE DES FIGURES.....	XI
LISTE DES TABLEAUX.....	XIII
LISTE DES ABREVIATIONS.....	XIV
RESUME.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
ملخص.....	XVII

CHAPITRE I: INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 Introduction	02
1.2 Problématique	05
1.3 Hypothèses de recherche	08
1.4 Objectif de recherche	08
1.5 Méthodologie de recherche	09
1.6 Structure de recherche	10

CHAPITRE II: MANAGEMENT DU PATRIMOINE BATI, THEORIE ET PRATIQUE

SECTION I: COCEPTS CLES ET FONDEMENTS THEORIQUES

INTRODUCTION.....	12
2.1 DU PROJET AU MANAGEMENT DE PROJET.....	12
2.1.1 Le projet: rhétorique et model normatif.....	12
2.1.2. L'opération.....	15
2.1.3 Le management.....	15
2.1.4 Management de projet.....	18
2.2 PATRIMOINE, RECONVERSION: QUEL EST LE LIEN ?.....	23
2.2.1 Définitions et typologie de patrimoine.....	23
2.2.2 Mode d'interventions sur le patrimoine bâti.....	28
2.2.3 La reconversion, est-elle projet ou opération?	33
2.3 DU MANAGEMENT AU MANAGEMENT DES PROJETS DE VALORISATIONS DU PATRIMOINE.....	34

SECTION II: MANAGEMENT DU PATRIMOINE BÂTI

INTRODUCTION.....	35
2.4 PROCESSUS DU PROJET DE RECONVERSION.....	35
2.5 ACTEURS DU PROJET.....	37
2.6 LES OUTILS DE MANAGEMENT.....	43
2.7 MANAGEMENT DU PATRIMOINE BATI.....	47
2.7.1 Management du patrimoine bâti veut dire communication (négociation, participation, concertation, partage).....	55
2.7.2 Management du patrimoine bâti: patrimoine pour tout le monde	56
2.7.3. Démarche management de projet reconversion (management de changement).....	56
CONCLUSION.....	49

CHAPITRE III : MANAGEMENT D'INTERVENTION SUR LE PATRIMOINE BATI DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL

INTRODUCTION.....	51
L'EXPERIENCE FRANÇAISE	
INTRDUCTION.....	52
3.1 LA POLITIQUE DU PATRIMOINE.....	54
3.2 LES ACTEURS DU PATRIMOINE BATI EN FRANCE.....	59
3.3 MODES DU FINANCEMENT DES PROJETS D'INTERVENTION SUR LE PATRIMOINE BATI.....	59
3.4 CAS D'ETUDE : HOTEL DE LA MARINE (PARIS).....	61
3.4.1. De l'hôtel du Garde-meuble de la Couronne à l'hôtel de la Marine : aperçu historique de l'édifice	61
3.4.2. Reconversion de l'hôtel de marine : un monument au cœur des débats.....	63
3.4.3. Management de la concertation	66
EXPERIENCE MAROCAINE	
ITRODUCTION	67
3.5 LE CHOIX DE VILLE DE RABAT.....	67
3.6 POLITIQUE DU PATRIMOINE BATI.....	68
3.7 APERÇU SUR LA VILLE DE RABAT.....	69
3.8 PROGRAMME RABAT VILLE DE LUMIERES, CAPITALE MAROCAINE DE LA CULTURE.....	74
3.8.1. Emergence de notion "maitrise d'ouvrage Public/Privé".....	75
3.8.2. Fiche technique du programme	77
3.8.3 Montage financier du programme Rabat ville des lumières	77
3.8.4. Préservation du patrimoine architectural et urbain dans le programme Rabat ville des lumières	78
3.8.5. Processus de projet	80
3.9 INTEGRATION DE L'APPROCHE MANAGERIALE DANS LE PROGRAMME	82
3.9.1 Le partenariats: Capitalisation des échanges et des expériences	82
3.9.2 La participation est un facteur de réussite	82
3.9.3 Maitrise des délais.....	83
3.9.4 Système de Management de la Qualité	83
3.9.5 OPC est il le management ?	84
CONCLUSION.....	85

CHAPITRE IV : LE MANAGEMENT DU PATRIMOINE BATI DANS LE CONTEXTE NATIONAL

INTRODUCTION.....	87
4.1 APERÇU SUR L'ETAT DU PATRIMOINE BATI EN ALGERIE.....	88
4.2 EVOLUTION DE LA REGLEMENTATION ALGERIENNE EN MATIERE DE SAUVEGARDE DU PATRIMOINE BATI.....	90
4.3 INSTRUMENTS DE PROTECTION, DE GESTION ET DU CONTROLE DU PATRIMOINE BATI EN ALGERIE.....	94
4.3.1 Protection du patrimoine par la législation.....	94
4.3.2 Protection du patrimoine par les instruments d'urbanisme.....	96
4.3.3 Protection et valorisation du patrimoine par les événements internationaux.....	98
4.3.4 Protection du patrimoine par les organismes internationaux.....	100

4.4 LES ACTEURS DU PATRIMOINE BATI EN ALGERIE.....	101
4.4.1 Acteur politique	101
4.4.2 Acteur opérationnel	103
4.4.3 L'acteur social	109
4.5 MANAGEMENT EN ALGERIE : THEORIE ET REALITE.....	112
4.5.1 Processus de projet d'intervention sur le patrimoine bâti en Algérie (cycle de vie).....	112
4.5.2 Manager la reconversion: management de changement (fonction et image).....	115
CONCLUSION.....	117

CHAPITRE V: PATRIMOINE BATI ET MANAGEMENT, CAS DE CONSTANTINE

INTRODUCTION.....	119
5.1 SITUATION GEOGRAPHIQUE DE VIEILLE VILLE PAR APPORT LA WILAYA CONSTANTINE.....	119
5.2 APERÇU HISTORIQUE SUR LA VIEILLE VILLE CONSTANTINE	120
5.3 LA VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE DANS LA POLITIQUE DE L'AMENAGEMENT URBAIN : TRAÇAGE CHRONOLOGIQUE	122
5.4 ETAT DU PATRIMOINE BATI DE CONSTANTINE	134
5.5 CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE ARABE 2015: EVENEMENT POUR UNE DEUXIEME VIE DU PATRIMOINE BATI	136
5.5.1 Analyse et constat.....	138
5.5.2 Management de l'événement Constantine capitale de culture arabe 2015: quelle nécessité !	140
5.6 LA RECONVERSION A CONSTANTINE A TRAVERS LE TEMPS.....	141
5.7 MANAGEMENT DU PATRIMOINE BATI DE CONSTANTINE.....	142
CONCLUSION	144

CHAPITRE VI : LA RECONVERSION DE LA MEDERSA

INTRODUCTION.....	146
6.1 PRESENTATION GENERALE DE MEDERSA.....	146
6.1.1 Aperçu historique.....	146
6.1.2 Situation de medersa	147
6.1.3 Analyse architecturale.	148
6.2 LES PROJETS DE D'INTERVENTION SUR LA MEDERSA A TRAVERS LE TEMPS.....	151
6.2.1 Réfection et Aménagement de la Medersa 2003	151
6.2.2 Reconversion la medersa en musée des grandes figures historiques	152
6.3 CYCLE DE VIE DE PROJET D'INTERVENTION SUR PATRIMOINE BATI (PROCESSUS DE PROJET)	153
6.4 ACTEURS DU PROJET	160
6.5 REUSSITE OU ECHEC DU PROJET: CONSTAT ET ANALYSE DU PROJET.....	161
6.6 ANALYSE DU PROJET SELON L'OUTIL ISHIKAWA	164
CONCLUSION	167

CHAPITRE VII: DU TRIBUNAL A DAR EL IMAM "Respect de l'histoire et redynamisation de l'édifice"

INTRODUCTION.....	169
7.1 PRESENTATION GENERALE DU PROJET.....	169
7.2 DU TRIBUNAL A DAR EL IMAM : QUEL PROCESSUS ?.....	174
7.2.1 Présentation du projet.....	174
7.2.2 Les acteurs du projet	174
7.2.3 processus de la reconversion.....	175
7.3 CONSTAT ET ANALYSE.....	179
7.3.1 Adaptation urbaine et architecturale.....	179
7.3.2 Constat technique.....	180
7.3.3 Constat d'utilisation.....	180
7.4 LE MANAGEMENT : PATRIMOINE POUR TOUT LE MONDE.....	182
7.4.1 Architecture.....	182
7.4.2 L'image.....	183
7.4.3 Intérêt public.....	184
7.5 DAR EL IMAM:SELON METHODE QQQQCCP.....	184
7.6 MAITRISE D'USAGE: RETOUR D'EXPERIENCE.....	185
7.6.1 La reconversion de dar el imam selon méthode SWOT.....	185
7.6.2 Chantier d'aujourd'hui sera une service pour demain.....	186
CONCLUSION.....	187

CHAPITRE XIII: CONCLUSION, PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

8.1 Conclusion générale	189
8.2 Limites et perspectives de recherche	193
8.3 Recommandations	195

BIBLIOGRAPHIE205

LISTE DES ANNEXES:

Annexe A: Articles publiés.....	212
Annexe B: les entretiens réalisés au Maroc.....	221
Annexe C: les entretiens réalisés avec les experts en Algérie.....	224
Annexe D: les entretiens réalisés avec les citoyens de la vieille ville Constantine..	230
Annexe E: questionnaire destiné aux usagers de Dar el imam.....	235
Annexe F: les projets d'intervention sur la médina de Constantine en 2003.....	236
Annexe G: Exercice des bureaux des études étrangères en Algérie.....	241
Annexe H: La vieille ville Constantine à travers la presse.....	242
Annexe I: Constantine capitale de culture arabe à travers la presse avant 2015.....	243

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1: Triangle dynamique de projet	19
2.2 : Schéma de processus de management du projet	19
2.3:Royal mill	33
2.4: L'entrepôt de Karakoy.....	33
2.5: Contenu de la maîtrise de l'ouvrage	36
2.6: Méthode Rehabimed	37
2.7: Caractéristiques d'acteur.....	38
2.8 : Les acteurs du projet du patrimoine.....	42
3.1. Nombre total d'édifices protégés et Répartition du parc monumental.....	54
3.2 : Parcours de visite proposé par Etienne Poncelet	63
3.3: Annonce de l'appel à projets relatif à la réutilisation de l'hôtel de la Marine.....	64
3.4 : Hôtel de la Marine.....	66
3.5 : Plan d'aménagement de Rabat du post indépendance	71
3.6 : Etat du patrimoine du Rabat	71
3. (7 et 8) : Valorisation de portes et murailles du Rabat par le tramway	72
3.9 : Montage financier du programme	77
3.10: panneaux signalétiques de la rénovation des murailles	79
3.(11;12;13;14) :représentent les projets d'interventions sur le patrimoine.	79
3.15: certification de la qualité	83
4.1: vue panoramique de Ksar Ghardai	88
4.2: état du patrimoine bâti à Ghardaïa	88
4(3 et 4): état du patrimoine à Mostaganem	88
4(5 et 6) : Villa Salvatore Annaba	89
4(7 et 8): Casbah d'Alger	89
4(9 et 10): Patrimoine colonial Skikda	90
4.11: Mode de sauvegarde du patrimoine bâti en Algérie	94
4.12 : Répartition des secteurs sauvegardés en Algérie	96
4(13 et 14 et 15): Jamaa el Bey Annaba	110
4.16: Horloge centrale d'Annaba	110
4.17 : Type d'acteur du patrimoine en Algérie	111
4.18 : Processus du projet en Algérie	113
5.1 : Situation de Constantine	120
5.2: Situation de la vieille ville	120
5.3 : Les petits quartiers (houmas) période Ottoman	122
5.4 : proposition 1 d'intervention	124
5.5 : proposition 2 d'intervention sur la vieille	124
5.6: Plan de sauvegarde vieille ville Constantine	129
5.7: Détails constructifs des encorbellements.	132
5.8: 3D des encorbellements proposés	132
5.9: état du patrimoine bâti.	132
5.10: 3D modélisation du bâti	132
5.11: travaux de réhabilitation 2010.	132
5.12:la maison 19 après les travaux.....	132
5.13: Les étapes majeures de planification urbaine Constantine	134
5.14 : Mosquée " أربعين شريف "	135
5.15: Vue panoramique sur médina.	136

5.16: état du patrimoine 2019	136
5.17: Lycée Réda Houhou	136
5.18 : Hôtel Cirta (les travaux dans l'hôte Cirta	136
5 (19; 20; 21; 22; 23 ;24 ;25) : état actuelle de projets de CCCA (2019)	139
6.1: vue de façade Est	147
6.2 :vue de façade principale	147
6.3 : La medersa durant les travaux de 2003	152
6.4: Localisation des projets de reconversion en cadre de événement Constantine capitale de la culture arabe 2015	153
6 (5 et 6): Fissure de cisaillement en diagonale apparente sur un mur de façade et faïence intérieur	154
6 (7 et 8 et 9) : Diagnostique de l'état de la medersa	154
6.10: plan de Rez-de-chaussée	156
6.11: Plan de 1 étage	156
6 (12; 13; 14; 15; 16; 17. 18;19): les travaux de médersa	158
6.20: Décalage entre le temps réel et temps planifier	164
6.21 : Diagramme ICHIKAWA de Medersa	166
7.1: Carte postale représente le tribunal de Constantine vers les années 1940	170
7.2 : Localisation de Dar Imam	171
7.3 : Plan de Rez-de-chaussée Dar el Imam.....	172
7.4: Plan R+2	172
7.5: Travaux de toiture en 2003	176
7.6 : Reprise des planché	176
7.7: Avant et après les travaux	177
7.8: cage des escaliers	177
7.9: Travaux de faux plafond	178
7.10: Entrée principale avant et après les	178
7(11, 12) : Dar el imam vue de l'extérieur	179
7.13: Identification des usagers de Dar Imam,	180
7.14: Traitement de façade	181
7.15 : Perception devant l'intérieur de l'édifice	181
7.(16 et 17) :Aménagement intérieur de Dar el imam	182
7.(18, 19): Dar el imam façade	183
7.20: Dar el imam selon méthode SWOT	185
7.21:Maitrise de l'usage	187
8.1: Démarche de concertation	201
8.2: Démarche de négociation	201
8.3: Valorisation économique et touristique du palais l'Alhambra en Espagne	203

LISTE DES TABLEAUX

2.1 : La déférence entre projet et opération.....	15
2.2 : Présentation de reconversion.....	33
2.3 : Analyse et comparaison des méthodes-outils de management projet.....	43
3.4 : Tableau récapitulatif des phases de projet et outils de management.....	45
3.1 : Synthèse chronologique de la prise en compte du patrimoine en France.....	53
3.2 : Progression du classement et inscriptions des monuments historique entre (2002et 2007).....	54
3.3: Les acteurs du patrimoine architectural et urbain à la France.....	55
3.4: Tableau récapitulatif des modes de financement du patrimoine bâti au France.....	59
3.5 : Historique de l'immeuble.....	62
3.6 : Les scenarios de réutilisation de l'hôtel de la marine.....	64
3.7 : Les propositions de réutilisation d'hôtel de la marine.....	65
3.8 : Abaissement de nombre des habitants dans les médinas.....	69
3.9 : Poids démographique de la Médina dans l'agglomération de Rabat.....	70
3.10 : Fiche technique du programme.....	77
3.11 : Montage financier du programme Rabat ville des lumières.....	78
3.12 : Processus d'un projet.....	80
4.1: Récapitulatif de l'évolution de la réglementation patrimoniale en Algérie.....	92
5.1 : Les facteurs d'échec de différentes interventions sur la vieille ville selon les recherches académiques.....	133
5.2 : Etat du bâti dans la vieille ville Constantine.....	135
5.3 : Les projets de l'événement CCCA 2015.....	137
5.4 : La déférence entre programme "Constantine Capitale de la culture Arabe" et "Rabat ville des lumières".....	137
5.5 : Les édifices avant et après.....	142
6.1 : Les caractéristiques architecturales de Medersa.....	149
6.2: Fiche technique du projet de 2003.....	151
6.3: Les acteurs du projet de reconversion.....	160
6.4 : Tableau cause/effets du Medersa.....	165
7.1 : Dar el Imam selon la méthode QQQQCCP.....	184
8.1 : Données juridiques et historique du bâti.....	196
8.2: Donnés urbains du bâti.....	197
8.3: Données architecturales et techniques du bâti.....	198

LISTE DES ABRIVIATIONS

1. ALESCO: Organisation Arabe pour l'Education, la Culture et les Sciences.
2. AMO : Assistance à Maitrise d'Ouvrage
3. ANSS : Agence national des secteurs sauvegardés.
4. APC : Assemblé Populaire De La Commune
5. APW : Assemblé Populaire De La Wilaya.
6. BET : Bureau D'étude Technique
7. CCCA : Constantine capitale de la culture arabe 2015.
8. CNERU : Centre national des études et réalisation urbaine.
9. DEP: Direction des équipements publics.
10. DLEP : Direction de logement et équipements publics.
11. DUCH :Direction de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction
12. IAU : Institut d'architecture et d'urbanisme.
13. IFOP: Institut des études des opinions et marketing en France et à l'international.
14. ISO: International Organization for Standardization
15. MO : Maitre D'ouvrage
16. MOD : Maitre D'ouvrage Délégué
17. MOE : Maitre d'œuvre
18. OGEB: Office national de gestion et d'exploitation des biens culturels protégés.
19. ONS : Office National Des Statistiques.
20. ONS : Office National des Statistiques.
21. ONS: Office national de recensement.
22. PAW : Plan d'Aménagement de la Wilaya.
23. PDAU : Plan directeur d'aménagement et d'urbanisme.
24. PMI: *Management project institute.*
25. PMMC: Projet de modernisation de la métropole de Constantine.
26. POS : Plan d'occupation du sol.
27. PPSMVSS: Plan permanent de mise en valeur des secteurs sauvegardé.
28. PUD : Plan directeur d'urbanisme.
29. Rehabimed : méthode méditerranéenne du patrimoine.
30. SIG : Système d'Information Géographique
31. SNAT : Schéma national d'aménagement du territoire.
32. SRAT : Schéma régional d'aménagement du territoire
33. URBACO: Centre d'Etudes & de Réalisation en Urbanisme de Constantine.

RESUME

Le patrimoine bâti est un composant pertinent dans les villes d'aujourd'hui ; ce dernier dans la plupart des cas a besoin d'être redynamisé et de revivre à travers des interventions efficaces ; dont la reconversion. Elle constitue, en fait, l'un des projets d'intervention qui garantit sa sauvegarde et sa valorisation. Ainsi, il est apparu la notion de management comme facteur de la réussite en de pérennité (patrimoine durable) du projet.

Après quoi, le management du projet est devenu une préoccupation croissante dans le domaine d'intervention sur le patrimoine bâti.

Notre recherche est née à partir de constats sur terrain. L'observation directe fut la première méthode utilisée pour situer les problèmes réels et formuler la problématique de notre recherche. Ensuite, le travail de terrain nous a conduit vers des résultats fiables, à travers différentes actions telles que : consultation des archives de Constantine, ainsi que des documents officiels, réalisations d'entretiens avec les différents acteurs du patrimoine (décideurs, réalisateurs, expert et citoyens).

Ainsi donc, nous avons opté pour un travail s'appuyant s'appuie sur un regard croisé sur les thématiques interdisciplinaires du développement durable tout en insérant les questionnements propres au management des projets

Constantine est une ville riche en patrimoine bâti ; malheureusement, sa gestion **centralisée**, manque de stratégies claires en l'absence de certains acteurs tels que : société civile, chercheurs, laboratoires de recherche...) reste la principale cause de l'état de dégradation de cette dernière.

Dar el Imam et la médersa sont des édifices phares dans la vieille ville Constantine, qui racontent l'histoire d'une civilisation (période coloniale), ayant des valeurs historiques, sociales et même symboliques.

Cette recherche a prouvé que le management est présent dans toutes les phases du projet, dans les études et la réalisation (cas de la médersa : phase études et chantier), et dans le volet d'utilisation (cas de Dar el Imam).

La finalité de notre recherche est d'essayer de trouver un outil (guide) d'accompagnement du maître de l'ouvrage (public et/ou privé) dans l'intervention et l'exploitation du bâti à valeurs historique, symbolique et sociale.

Mots clés: Patrimoine bâti, reconversion, management de projet, acteurs de projet, Constantine, Dar el imam, Medersa.

ABSTRACT

Built heritage is a relevant component in cities today; the latter in most cases needs to be revitalized and revived through effective interventions; including reconversion. It constitutes, in fact, one of the intervention projects which guarantees its preservation and enhancement. Thus the notion of management appeared as a factor in the sustainability success (sustainable heritage) of the project.

After that, the management of the project became a growing concern in the field of intervention on the built heritage.

Our research was born from observations in the field. Direct observation was the first method used to locate real problems and formulate the problematic of our research. Then, the fieldwork led us to reliable results, through various actions such as : consultation of the Constantine archives, as well as official documents, interviews with the various heritage stakeholders (decision-makers, directors, experts and citizens).

Therefore, we have opted for a work based on a cross-examination of the interdisciplinary themes of sustainable development while inserting questions specific to project management

Constantine is a city rich in built heritage; unfortunately, its centralized management, lack of clear strategies in the absence of certain actors such as: civil society, researchers, research laboratories ...) remains the main cause of the state of degradation of the latter.

Dar el Imam and the Madrasah are landmark buildings in the old city of Constantine, which tell the story of a civilization, with historical, social and even symbolic values.

This research has shown that management is present in all phases of the project, in the studies and construction (case of the madrasah: study and site phase), and in the use component (case of Dar el Imam).

The purpose of our research is to try to find a tool (guide) to support the client (public and / or private) in the intervention and use of buildings with historical, symbolic and social values.

Keywords: Built heritage, reconversion, project management, project actors, Constantine, Dar el imams, Medersa

ملخص

يعتبر التراث المبني عنصر مهم في مدن اليوم ، لذلك يحتاج إلى تنشيط و إعادة إحياء من خلال التدخلات الفعّالة ،منها "إعادة التأهيل" الذي هو واحد من مشاريع التدخل التي تضمن الحفظ و التثمين للتراث ، و منه ظهر مفهوم الإدارة كعامل للنجاح في استدامة المشروع (التراث المستدام) ، إذ أصبحت إدارة المشاريع مصدر اهتمام متزايد في مجال التدخل في التراث المبني.

في بحثنا هذا تعتبر الملاحظات الميدانية هي نقطة الانطلاقة ، حيث أن الملاحظة المباشرة هي الطريقة الأولى المستخدمة لتحديد المشاكل الحقيقية و لصياغة إشكالية هذا البحث ، إذ يعتبر العمل الميداني هو الدافع نحو النتائج الموثوقة من خلال عديد الوسائل منها : دراسة المباشرة للوثائق الرسمية و أرشيف قسنطينة ، المقابلات مع الفاعلين في مجال التراث (الخبراء ، صناع القرار ، المديرين و المواطنين). حيث يعتمد نهجنا على وجهة نظر متعددة التخصصات للتراث و إعادة التحويل من خلال إدراج أسئلة خاصة بإدارة المشروع أين تعتبر إدارة المشاريع مصدر اهتمام متزايد في مجال التدخل على التراث المبني.

تعد قسنطينة مدينة غنية بالتراث العمراني و المعماري ، غير أنه - لسوء الحظ - مركزية الإدارة و الافتقار إلى إستراتيجية واضحة و غياب بعض الفاعلين (الفاعل الاجتماعي و الفاعل العلمي) من أسباب تدهور هذه المدينة .
تعتبر دار الإمام و المدرسة من المباني المميزة في مدينة قسنطينة القديمة ، حيث أنهما يعبران عن حضارة مهمة مرت بها المدينة (الحقبة الاستعمارية) ذات قيم تاريخية و اجتماعية و حتى رمزية.

لقد أظهر هذا البحث أن الإدارة موجودة و مهمة في جميع مراحل المشروع ، في الدراسات و البناء (حالة المدرسة : مرحلة الدراسة و الورشة) و في مرحلة الاستخدام و الاستغلال (حالة دار الإمام)

ان الغرض من بحثنا هذا هو محاولة إيجاد أداة (دليل) لدعم كل الأطراف الفاعلة (العام و الخاص) لحماية و تثمين استخدام المباني ذات القيم التاريخية و الرمزية و الاجتماعية
الكلمات المفتاحية : التراث المبني ، "إعادة التأهيل ، إدارة المشاريع ، الجهات الفاعلة في المشروع ، قسنطينة ، دار الإمام ، المدرسة.

CHAPITRE I:
INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 INTRODUCTION

La ville est le fruit des différentes civilisations à travers l'histoire, elle est l'héritage de toutes ces sociétés précédentes qui hérite: des dons, des legs, des traditions religieuses et culturelles et des composants urbains et architecturaux.

Les villes se transforment avec une rapidité, rapidité liée elle-même à celle des évolutions économiques, technologiques, sociales et culturelles ; à ce propos, Marchal H et Stébé J-M soulignent que la ville est, dans une très large mesure, le résultat d'une histoire, le résultat de multiples significations et symboles, l'aboutissement de drames, de passions et d'aventures humaines, le fruit de créations, d'innovations techniques et architecturales (Marchal H & Stebe J-M, 2011, P:19).

Ainsi, le patrimoine est devenu un composant important dans la ville d'aujourd'hui ; la ville être besoin ? la dynamiser et assurer sa durabilité dans le temps, la fédération d'urbanisme française a montré que la ville est vie, *«la ville est mouvement, la ville se transforme en permanence, la ville se renouvelle sans cesse, elle change certes plus ou moins régulièrement, plus ou moins rapidement, mais une ville qui ne change pas et qui se fige devient **une ville morte**»* (Fédération national des agences d'urbanisme 2011, P:17).

Dans ce sens, nous pouvons citer plusieurs interventions qui pourraient être entreprises dans ce sens : le renouvellement, la restauration, la requalification, la réhabilitation, la régénération, la reconversion...

Cette dernière (reconversion) *«est une intervention qui devrait redonner une seconde vie à des bâtiments délaissés, ayant perdu leurs vocations initiales, en leurs affectant une nouvelle et récente fonction qui tient compte des enjeux de la vie moderne»* (Sakli O, 2011) ; ainsi, son intervention ne se limite pas aux travaux, elle s'étend dans le but d'intégrer l'édifice dans son ambiance urbaine, sociale et économique en adaptant sa morphologie et sa configuration aux besoins de la nouvelle activité ; avec un objectif majeur est **patrimoine vivant**.

Ce dernier (le patrimoine) peut se définir comme *«l'ensemble des richesses d'ordre culturel et naturel, qu'il soit matériel ou immatériel, il est tout d'abord un héritage d'humanité, un legs, une tradition qui vient d'une longue histoire transmise au monde futur pour la mémoire et l'identité»* (loi 98/04) .

Au cours de son histoire, l'Algérie a été à la fois l'horizon commun d'innombrables cultures, le lieu de rencontre de plusieurs civilisations aussi importantes les unes que les autres ; après les numides, elle est occupée par les romains, les vandales, les byzantins, les

différentes dynasties arabo-musulmanes, les ottomans et enfin la colonisation française à partir de 1830 qui l'a irréversiblement marqué.

Quant au "patrimoine" colonial du XIX^{ème} jusqu'à XX^{ème} siècle, représentatif d'une valeur culturelle, historique, et sociale est devenu au fil du temps vulnérable face à des mutations irréversibles (cas d'étude).

En effet, le patrimoine de l'Algérie se trouve de plus en plus menacé par des problèmes d'ordre essentiellement politique, économique et social. Ceci, par des étalements urbains anarchiques ainsi que d'immenses opérations de destruction, des catastrophes naturelles ou encore de menaces par des modes d'exploitation irrationnels. Des richesses irremplaçables sont mises en péril, la dégradation puis la disparition de leurs éléments les plus caractéristiques s'accélère dans l'indifférence quasi-totale (Dekoumi D, 2007, P.7) ; à ce titre, nous pouvons citer plusieurs sites tels que : la Casbah d'Alger, la vieille ville de Annaba (Bouna), le palais de Mâchoire à Tlemcen, médina de Constantine...etc.

La vieille ville de Constantine est très riche du patrimoine culturel (matériel et immatériel), cette richesse n'a intercéder pas, et grandes parties ont été repartis.

Dar el Imam et la médersa sont des édifices coloniaux ayant des valeurs architecturales, historiques, culturelles et sociales remarquables dans la vieille ville de Constantine ; les deux édifices ont connu plusieurs reconversions à travers le temps, malheureusement, l'objectif majeur de reconversion de ces projets n'a jamais été leur sauvegarde ni encore moins, leur valorisation, ce ne fut en fait, que l'application de choix politique de **bricolage**. L'évolution des usages étant plus rapide que le bâti ainsi de nombreux édifices trouvent une nouvelle destination : des maisons de culture, des galeries d'art, des usines..., sont reconverties à d'autres usages, des musées, des centres culturels à titre exemple.

La reconversion a pour objectif de s'inscrire l'édifice dans sa logique d'évolution permettant de sauvegarder son identité, la mémoire visuelle des gens et leur perception de l'édifice et toute la ville.

Tout ce processus nécessiterait une démarche de **management de projets** adéquate, il est en fait l'application de connaissances, des compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences (PMBOK, 2014)

Le projet de reconversion met en relation des différents acteurs: l'acteur sociale, le maître d'ouvrage, maître d'œuvre, groupe de réalisation, maître d'exploitation, les usagers ...; alors que le management assure l'organisation et la coordination tous ces acteurs.

Si la qualité patrimoniale d'un édifice détermine le choix de reconversion, plutôt qu'autres interventions, elle constitue une contrainte pour le maître de l'ouvrage (financeur du projet)

qui en détermine la nouvelle fonction et pour le maître de l'œuvre et entreprise de réalisation qui les transforme et les adapte.

L'intérêt particulier que nous portons au concept du **management** comme aspect fondamentale du projet, se justifie par l'importance majeure qu'occupent le pilotage et la gestion de projets dans le champ de la production urbaine ; il est devenu un maillon indispensable pour le bon déroulement du projet, tout au long de ses différentes phases.

Le management de projet figure parmi les spécialités qu'emprunte le projet de reconversion de patrimoine au domaine de l'entreprise ; il représente l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion admises pour l'accomplissement du projet, la segmentation des phases du processus de projet et les missions des intervenants, a donné lieu à une nécessité absolue de gérer les temporalités multiples, d'organiser les différents acteurs, ainsi que les moyens humains et financiers.

1.2 PROBLEMATIQUE

L'homme a cherché à concevoir, créer et construire pour subvenir à ses besoins, et il a toujours fait en sorte de laisser ses empreintes à travers une architecture et une texture urbaine exceptionnelle, érigeant des monuments impressionnants tels que : les pyramides d'Égypte, Muraille de Chine, les villes romaines et grecques . ou bien les médinas qui sont devenus des sites patrimoniaux universels.

L'Algérie recèle un patrimoine culturel très pertinent (matériel et immatériel), le patrimoine *immatériel* représente : chants, coutumes, danses, traditions gastronomiques, jeux, contes et légendes, petits métiers, témoignages, savoir-faire ; et du patrimoine matériel : documents écrits et d'archives, sites naturels, et l'héritage architectural et urbain ("تراث" programme Tourath 2016), notamment la ville de Constantine.

«Constantine est une histoire incomplète» (Boukerzaza M 2015), elle a connu et connaît encore des transformations au fil du temps, chaque civilisation représente un épisode religieux, culturel et social ; après la civilisation numide, elle est occupée par : les romains, les vandales, les byzantins, et les différentes dynasties arabo-musulmanes, les ottomans et enfin la colonisation française à partir de 1837.

Toute l'histoire de cette ville n'a pas intercédé à son patrimoine, ce dernier reste malheureusement très mal exploité, pire encore, il est en train de dépérir à une vitesse incontrôlable.

La prise en charge de ce patrimoine, nécessiterait en plus d'un cadre juridique en adéquation avec la réalité du terrain, une expertise appropriée et des moyens techniques et financiers conséquents (Dekoumi. D 2007), commandent un management efficace qui en retour, procure de nombreux acteurs.

En 2012 l'organisation arabe pour l'éducation, la culture et les sciences (ALESCO), a décidé que Constantine soit Capitale de la culture arabe pour l'année 2015; Pour ce faire, pas moins de 74 projets (Décret exécutif n°14/105) ont été programmés pour que cette ville antique soit à la hauteur d'un tel événement.

A cet effet, le gouvernement algérien a inscrit plusieurs projets sous la tutelle du ministère de la culture et la Wilaya de Constantine avec une enveloppe financière de plus de 15 milliards de DA (Direction de la culture Constantine 2015) y a été allouée, notamment, pour sauvegarder et valoriser le patrimoine culturel de la ville (réhabiliter et reconvertir les équipements culturels et religieuses) .

A cet effet, pas moins de vingt (20) bureaux d'études et vingt trois entreprises (nationales et internationales) ont été désignées ; pour assurer l'achèvement de projets de l'événement dans les délais prévus.

L'événement de Constantine capitale de culture arabe 2015 était l'espoir aux citoyens de Constantine pour sauvegarde et valorisation ce patrimoine et redonne la vie au patrimoine ; malheureusement, cet événement été tombé vers l'échec en matière de sauvegarde du patrimoine bâti (après 4 ans de événement 2020) des projets n'ont pas achevé (les mosquées), mal respect de qualité architectural et urbain de la vieille ville, et de surcoûts des projets

Cependant, le retard dans l'exécution des projets de cet événement, et manque de plusieurs acteurs de patrimoine a visiblement buté sur des problèmes majeurs.

A la critique du système classique de gestion du patrimoine bâti, il est apparu la notion de **Management du projet**, nous dessinons un nouveau modèle d'action fondé sur l'idée de: diagnostique d'état, planification, organisation, pilotage, suivi et contrôle.

Le management, une des clés incontournables de réussite du projet, devra être impérativement intégré dans un projet comme celui-ci, il permettra une meilleure gestion, un bon pilotage et surtout garantir la réalisation du projet dans les délais fixés, avec une meilleure qualité et un cout qui ne dépassait pas éventuellement l'enveloppe financière allouée.

Alors, la réflexion sur le management de projet devrait ainsi permettre de dispositif de coordination entre les différents acteurs entrants dans le processus de projet : programmation, études de faisabilités et techniques, réalisation et exploitation.

Ce sont ainsi de nouveaux jeux d'acteurs qui apparaissent dans la décision et le management de projets durables, et de nouveaux instruments interviennent sur le patrimoine redonné la durabilité de la ville.

C'est la raison pour laquelle notre intérêt a porté sur la notion de management de projet, objectif de notre recherche. Si on veut sauvegarder notre patrimoine, il faudrait d'abord :

- ✓ Identifier de manière claire tous les acteurs de projet, et recherche les meilleurs outils de coordination entre eux.
- ✓ Réalisation des études selon les normes internationales (politique, réglementaire, technique, financier, sociale, historique...) efficaces.

La mise en œuvre de la démarche de développement durable à l'échelle du patrimoine bâti pose la question du management stratégique du projet.

La question du management apparaît aujourd'hui comme une dimension essentielle dans l'approche **sauvegarde et valorisation du patrimoine**; la mise en œuvre concrète et effective d'une politique claire et active exige en effet une véritable adhésion des différents acteurs qu'elle mobilise.

Cependant, des questions surgissent autour du Management des projets d'intervention sur le patrimoine :

- Comment élaborer un plan managérial de projet de reconversion pour un patrimoine durable adéquat au contexte algérien ? et comment peut-on y intégrer la notion de management de projet au secteur de patrimoine bâti ?
- quel serait l'impact existence/absence du management sur le déroulement de projet (étude/réalisation/exploitation) ?

Mais la question principale à laquelle nous essayerons de répondre tout au long de ce travail est la suivante :

Quelle est l'approche managériale la plus adéquate au contexte algérien pour les projets de reconversions du patrimoine pour assuré sa durabilité ?

1.3 HYPOTHESES DE RECHERCHE:

Ces dernières années, la question de la sauvegarde et valorisation et la prise de conscience envers le patrimoine en Algérie a encouragé les responsables et les professionnels à faire un grand nombre d'études, à proposer des plans et des projets de sauvegarde pour ce patrimoine.

Cependant néanmoins, la plupart des interventions et propositions étaient inefficaces : mal respect de la qualité architectural et urbain du patrimoine, surcoût des travaux, prolongation des délais, et manque de tableaux de bords financier (tableaux référentiels d'études et réalisation), notre recherche se propose deux hypothèses:

- Suite à cela, l'hypothèse de départ de cette thèse est que l'application du management de projet, et la mobilisation des différentes ressources (acteurs/finance) tout au long du cycle de vie de projet garantirai un impacte positif sur le projet de reconversion.
- Notre deuxième hypothèse est que le management serait-il un élément plus que nécessaire pour la réussite de projets.

1.4 OBJECTIFS DE RECHERCHE :

L'intérêt de cette recherche est double, d'une part: définir les concepts clés de matière académique et scientifique, et essayer de relier entre la théorie et la réalité.

D'autre part: développer un plan managérial adéquat au projet de reconversion d'un édifice qui constitue beaucoup des valeurs sociales, culturelles et historiques, pour ensuite prouver que l'application du management est un élément essentiel à la durabilité de patrimoine.

Il s'agit aussi de mettre en avant l'intérêt de l'intégration du management de projet, à partir d'étude sur le patrimoine bâti, à travers une démarche analytique des cas réels.

Tout cela compose les principaux atouts de cette recherche qui vise à servir d'outil pertinent d'aide à la décision pour ceux qui pensent le futur de patrimoine.

Les objectifs de cette recherche, en fait, consisterons à :

- Proposer un plan managérial adéquat au projet de reconversion d'un édifice.
- Etudier les processus mis en place entre les différents acteurs associés et leurs modalités d'intervention à travers la notion de management de projet.
- Déterminer l'impact de l'approche managérial sur la durabilité d'un projet de reconversion.

1.5 METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Cette recherche est née de constat du terrain, observation directe est la première technique utilisée pour situer les problèmes réels et formuler la problématique de notre recherche.

Ensuit; faire un balayage théorique de concepts clés de notre recherche à travers un état de l'art détaillé sur les recherches précédentes pour mieux situer notre recherche et enrichit notre base des donnés, cette documentation est constituée par des ouvrages spécialisés, des revues scientifiques, des rapports établis dans le cadre de conférences, de séminaires, des thèses de magistère et doctorat, des sites web spécialisés.

Ainsi, les articles de la presse et les émissions télévisés et de la radio spécialisé du patrimoine et problèmes de la ville pour assurer l'actualité de recherche.

Le travail de terrain est un volet pertinent pour aboutir aux résultats fiables, à travers consultation de l'archive de Constantine, et documents officiels, réalisations des entretiens avec les acteurs du patrimoine de différents volets (expert, décideurs, réalisateurs et citoyens).

Ensuite, une étude comparative de deux expériences internationales (Paris et Rabat) pour mettre en évidence les forces et les faiblesses de chaque expérience, et trouver des milleurs pratiques adaptables au contexte algérien.

La question de management du patrimoine bâti est une dimension complexe qui exige déférentes démarches pour la traiter ; l'analyse critique de la situation actuelle du patrimoine bâti en Algérie à travers des cas d'études (étude de scénarios) est une méthode de recherche nous orientera vers des résultats concrets et réels;

Aussi; réalisation une enquête du terrain adressé aux usagers de Dar el imam pour mieux lecture des résultats.

1.6 STRUCTURE DE THESE:

Cette recherche s'articule autour de huit chapitres , le 1^{er} chapitre représente une introduction générale et le dernier est une conclusion générale et recommandations. elle est répartie comme suit:

Chapitre II: **MANAGEMENT DU PATRIMOINE BATI, THEORIE ET PRATIQUE** , s'est réparti en deux section, la 1^{ere} section "**approche conceptuelle** (concepts clés et fondements théoriques)" a pour objectif de positionner notre recherche. Nous décrirons le contexte théorique du projet et du patrimoine dans lequel se trouve le management.

et pour la deuxième section "**le management de projets d'intervention sur le patrimoine bâti**" porte sur la relation entre management et reconversion du patrimoine.

Chapitre III: **Management d'intervention sur le patrimoine bâti dans le contexte international**, ce chapitre est une analyse de deux expériences internationales déférentes, où nous ressortirons les points forts et les points faibles pour chaque cas.

Chapitre IV: **Management du patrimoine bâti dans le contexte national**, ce chapitre est un panorama de l'état général du patrimoine et management en Algérie.

Chapitre V: **PATRIMOINE BATI ET MANAGEMENT, CAS DE CONSTANTINE**, nous traitons la question du patrimoine/la reconversion et management en Constantine.

Chapitre VI: **La reconversion de la medersa**, a un objectif principal: identifier l'intervention sur le patrimoine bâti en cas d'urgence, où nous essayerons positionner le volet de management dans ce type de projets.

Ainsi, chapitre VII: **Du tribunal a dar el imam respect de l'histoire et redynamisation des lieux**, ce chapitre a un objectif de identification le processus d'intervention sur le patrimoine bâti avant le PPSMVSS ;

Et finalement, chapitre VIII a résumé les points de synthèse et les résultats mentionneront dans la conclusion générale avec les limites de recherche. en suit, dans la recommandation nous proposerons un guide pratique d'intervention sur le patrimoine bâti adéquat au contexte algérien.

**CHAPITRE II: MANAGEMENT DU
PATRIMOINE BATI, THEORIE ET
PRATIQUE**

SECTION I: COCEPTS CLES ET FONDEMENTS THEORIQUES

INTRODUCTION:

Patrimoine, management!

La question de reconversion du patrimoine est très complexe et variés à travers le monde ; ce chapitre dresse un panorama de concepts utiles durant notre recherche, qui sont **le management de projets, le patrimoine bâti et la reconversion** et finalement la relation entre eux.

Nous essayerons de développer les aspects théoriques de la recherche, nous commencerons d'abord par évoquer la notion du **Management de projet**, cette dernière, notion essentielle à concevoir de l'objet de recherche, malheureusement est **mal définie**.

Nous essayerons aussi de définir en détails **le patrimoine bâti** et les modes d'interventions sur ce dernier, notamment **la reconversion**.

Enfin, nous définirons le concept de management de reconversion ainsi que ses différentes composantes et l'influence sur le déroulement des projets (patrimoine durable).

2.1. DU PROJET AU MANAGEMENT DE PROJET :

2.1.1 Le projet: rhétorique et model normatif

Le projet est devenu une référence dans des secteurs très diversifiés et prend diverses formes: projet de société, projet individuel, projet de formation, projet d'entreprise, projet de loi en 1792, et le projet urbain à partir 1970...(boutinet J.P 2001).

Le concept du projet, historiquement lié à l'architecture, au secteur de la construction (projets immobiliers) et des travaux publics (projets d'infrastructures), notion ancienne dans le champ de l'urbanisme.

Pourjet dérivé de *pourjeter* apparu en 1470 (Proulx.J 2008) et a dès les premiers textes où il est présent pris le sens de l'idée que l'on met en avant, plan proposé pour réaliser cette idée (Avitabile.A 2009), valeur que le mot a conservé puis en 1529 sous la forme de **project**, le mot a pris par métonymie et spécialisation technique le sens de «*travail, rédaction élémentaire, premier état*» (Proulx.J 2008) d'abord en architecture puis avec une acception plus générale vers 1637.

Pour BOUTINET, la notion de projet apparait à la Renaissance *quand les ingénieurs et plus spécifiquement les architectes ont voulu réduire la part d'improvisation de leurs réalisations techniques dans le cadre d'une démarche de projet*» (Boutinet.J-P 2001)

Ainsi, «*le projet est né historiquement de la séparation entre conception et élaboration, il est le fruit de la société moderne (et sera qualifié par cette raison de projet moderne)*

symbolisé au seuil de la renaissance par le projet architectural qui permettait au préalable de préfigurer par le dessin, le construit à venir, le dessein, alors que jusqu' alors le projet émergeait peu à peu l'exécution ,le projet naît donc d'une démarche à caractère analytique et disjonctif » (Boutinet.J-P 2001, P:33).

Cependant, les architectes ont toujours utilisé le projet d'un point de vue opérationnel, pour concevoir un bâtiment dans l'espace à réaliser. Tout au long de son histoire, l'architecture a recours aux dessins, schémas et modèles pour créer et incarner l'intuition avant sa réalisation.

Le projet est défini comme *«l'ensemble d'activités à effectuer pour atteindre un but défini de façon spécifique»* (Bourdoncle R 2000) ; et plus clairement, le travail en mode projet lorsque l'on doit atteindre un but avec des moyens précise dans un délai prévu.

Une seconde définition le décrit comme : *«le projet est une étude préparatoire, parfois exhaustive, qui va être soumise à décision : on parle ainsi d'un projet de loi ou d'un projet d'urbanisme»* (Tepeli.E 2014).

«Le mode projet se distingue de celui d'une activité ou d'une mission permanente: tout projet est unique et ne peut être traité par un dispositif standard, il nécessite une prise en compte de ses caractéristiques propres » (Morley. C, 2008, P:122)

Si (Boutinet J-P) est le fondateur francophone du concept de projet, alors il y a aussi un fondateur anglo-saxon (Kilpatrick¹ 1918) qui est souvent considéré comme l'initiateur de la méthode projet, le projet a pour but (Vilatte J-C 2006):

- Résoudre un problème dans un contexte réel.
- développement affectivement et socialement.
- permettre à des apprenants, d'aptitudes différentes, de coopérer au mieux de leur possibilité.
- Apprendre par une recherche personnelle.
- rendre les apprenants responsables en leur permettant de choisir le thème de leur activité.

¹ L'auteur qui a collaboré avec Dewey à la Columbia university, propose un système d'enseignement actif, centré sur les résolutions de problèmes. Si Dewey met l'accent sur les processus qui conduisent à la connaissance, Kilpatrick se soucie davantage de la connaissance acquise (du résultat).

Il distingue quatre étapes dans le projet :

- ✓ Le choix d'un but,
- ✓ La planification,
- ✓ La réalisation,
- ✓ L'évaluation.

Ainsi, Kilpatrick a mentionné que la méthode de projet doit être choisie par les acteurs du projet et non imposée par une autre instance.

2.1.1.1 Le projet dans les institutions internationales :

Les leaders universels en matière de gestion de projets **ISO** (organisation internationale de normalisation), **PMI** et l'**AFNOR** (association française de normalisation) ont définie le projet comme suit:

1. **ISO 10006**² (2003): le projet représente «*processus unique, qui consiste en des ensembles d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans les buts atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de couts et de ressources*» (Bonjour, E., & Dulmet, M. 2006, P:5) .

Le caractère unique du processus projet doit être signifié:

- D'une part: la hiérarchisation des taches qui permet d'atteindre au but principal, de façon adaptable à chaque projet.
 - D'autre part: début et fin bien précis, avec unicité des activités.
2. **PMI** (PMBOOK: Project management body of knowledge) le projet est «*entreprise temporaire décide pour obtenir un conduit ou un service unique*» (PMBOOK 2014, P:40).
 3. L'**AFITEP** et l'**AFNOR** reprennent la définition ISO dans la version du dictionnaire de management de projets (AFITEP 2010) «*la satisfaction d'une demande ou d'un besoin exprimé ou potentiel, et qu'il y a toujours une innovation plus ou moins partielle, nécessitant un travail d'analyse spécifique et apportant des réponses nouvelles*» (dictionnaire de management de projets 2010).

Quelle que soit l'acceptation choisie, le projet présente une réalisation définitive de conception, c'est une image plus ou moins précise d'une future que l'on pense atteindre (Rogera A 2016).

² ISO10006: système de management de la qualité, ligne directrice pour le management de la qualité de projet.

Donc, nous pouvons conclure que **le projet est l'ensemble des tâches et des activités successives, il a un but bien clair qui répondre à un besoin précis, il est unique limité dans le temps et l'espace (début, fin), avec un budget précis.**

2.1.2 L'opération :

«Est l'ensemble des actions mesurables et répétitives» (Morley.C 2008, P:66) le mode **opération** correspond au fonctionnement de l'entreprise: répétitif, réversible et stabilisé.

Management des opérations est une approche visant à superviser la conception et le contrôle d'un processus de production et reforme des processus commerciaux de produit.

Tableau N° 2.1 : La déférence entre projet et opération. **Source** : Rémy Bachelet, maitre de conférences, école centrale de Lille, 2018.

	Projet	Opération
cadre	Inconnu Innovant Début-fin	Répétitif Organisation stable
Doute	Forte Variables exogènes Degré de liberté	Faible Variables endogènes Actions encadrées
Cash-flow	Négatif Il faut investir avant d'avoir un retour	Positif Le fonctionnement dégage un bénéfice
Difficulté	Gérer un saut dans l'inconnu complexe.	Intervenir rapidement en cas de blocage.

2.1.3 Le management :

La notion du **management** a connu des changements pertinents ces dernières années, tant dans le domaine de mise en œuvre que dans des méthodes, outils et pratiques ; elle est donc nécessaire de revoir la thermologie actuelle, de mettre en conformité avec les textes normatifs et document de références applicables en matière de management de projet, tant au niveau national qu'international.

Ainsi, la source de concept **management** est le vocabulaire américain, c'est le résultat de la recherche permanente d'organisation les équipes de travail, d'optimisation les ressources ainsi la mobilisation des moyes pour arriver à la qualité visée avec des couts adéquats et respect des délais, «*cette attitude d'esprit conduit à remettre en cause les organisations figées, et à rechercher des structures d'organisation souples et évolutives*» (Raabe.M 2001).

Henri Fayol a défini le management comme suit : *management est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* (Raabe.M 2001).

Le management est un système dynamique de création d'un environnement favorable où les objectifs d'une organisation peuvent être atteints, pour atteindre ces objectifs, il est essentiel de mener différentes activités, les fondements principaux du management comprennent: la planification, l'organisation, pilotage et contrôle ; nous expliquerons en détail comme suite:

A. Planification (planning) :

«*Si on me donnait une heure pour résoudre un problème à propos duquel ma vie dépendait, je passerais: 40 minutes à l'étudier, 15 minutes à le revoir, 5 minutes à le corriger* » (Albert Einstein 1879-1955)

La planification, c'est décider à l'avance: quoi faire ? Quand faire ? et qui doit faire ?

«*C'est le processus par lequel les gestionnaires établissent des objectifs, évaluent l'avenir et élaborent des plans d'action conçus pour atteindre ces objectifs*» (Louis E. B. & David L. K 1987).

L'institut de Chicago (the Institute for Career Research Chicago) a réalisé une étude en 2005, il est observé que «*les grandes conventions politiques et les débats exigent une planification minutieuse et spécialisée, impliquant un grand nombre de planificateurs et de travailleurs* » (Govindaraja M. & Natarajan.S (2005).

La planification est un paramètre pertinent dans le concept du management, c'est anticipation des tâches et les activités selon des normes fixées ou des expériences précédentes pour atteindre à un planning bien défini, et son importance réside dans:

- ✓ Attirer l'attention sur l'objectif principal du projet.
- ✓ Aider à la coordination entre les différents acteurs.
- ✓ Calculer les délais de réalisation.
- ✓ Aider au contrôle.
- ✓ Augmenter l'efficacité organisationnelle.

B. Organisation :

«*C'est le processus de coordination de toutes les activités d'une Organisation en utilisant les ressources humaines, matérielles et autres disponibles pour atteindre l'objectif global d'une organisation*». (Ermine J-L 2003, P:60).

«*Coordination is the process of integrating the activities of separate departments in order to pursue organizational goals effectively*» (James A-F & Freeman R-E and Dawel R-G 2000).

C. Pilotage :

Processus de transmission d'instructions au personnel sur ce qu'il faut faire ; pour diriger pour être efficace, il doit y avoir une communication appropriée, il s'agit d'un processus de distribution ou de délégation de tâche par le manager.

Diriger est un acte consistant à attribuer une autorité formelle et la responsabilité de l'achèvement d'activités spécifiques à un subordonné.

D. Contrôle :

C'est un effort systématique pour établir des normes de performance avec des objectifs de planification, pour concevoir des systèmes de retour d'information, pour comparer les performances réelles avec ces normes prédéterminées, pour déterminer s'il y a des écarts et pour mesurer leur importance; s'assurer que toutes les ressources de l'entreprise sont utilisées de la manière la plus efficace possible pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2.1.3.1. Le management à travers les écritures académiques:

Il se trouve plusieurs définitions du management dans les littératures académiques et professionnelles selon, nous citons selon ordre chronologique:

- Frederick Taylor (1890): est le fondateur du management contemporain, il a défini le management comme: *«est la fait devenu un art de gouverner, labellisé et applicable à conduit d'organisation »* (Butler, J. R. M. 1975).
- Fayol H (1916): a présenté le management comme *«c'est la prévoyance de l'organisation, du commandement et de la coordination, du contrôle»* (Butler, J. R. M. 1975).
- Luther Gulik (1937): le créateur de POSDCORBS signifie (*planning, organizing, staffing, directing, cordoning, reporting, budgeting*) (Scheid T-C 1980).
- William Newman & E.Kirby Warren (1961): ils ont illustré le management *«c'est ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose une organisation, argent, matériel et hommes en produit des services»*. (Newman W & Warren E 1977)
- Goff J-P (1993): *«Le management est une notion globalisante et floue ; elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de **gestion de la ressource humaine**, ou plus largement encore englober de façon syncrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique: gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation*

d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire...» (Gofft J-P 2003)

- Thietart R-A (2012): a défini le management comme *«est l'ensemble des intentions (la planification), transformation en action par bureaucratie (l'organisation) et des acteurs (l'activation), action régulées par un système de pilotage 'le contrôle'» (Thietart R-A 2014).*
- Charron J-L (2014): *«le management se définit comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour conduire, piloter l'action des individus. Son emploi [...] par rapport au terme de gestion met l'accent sur l'art de conduire, de diriger les hommes pour optimiser les ressources, rechercher l'efficacité et l'efficience de tous les aspects de la gestion des ressources humaines recherche l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, les carrières, la mobilité, la rémunération, la gestion, à travers: la formation, la motivation, participation, la communication et des relations sociales» (Charron J-L. 2014).*
- Dupuy François (2015): *«le management est discipline, un art veut faire croire les optimistes encadrée par des institutions qui élaborent les méthodes en conceptualisent les pratiques... » (Dupuy F. 2015)*

La majorité des écrits académiques relative à la notion de management convient que les fondements du management sont: planification, organisation, pilotage et contrôle, ainsi l'existence de forte relation entre management et l'organisme.

2.1.4 Management de projet:

Le concept du management a évolué de l'entreprise au projet en raison de son importance dans le déroulement du projet a pour but réussite du projet.

Ainsi, le champ du management dépend sur les caractéristiques de projet coût, qualité et délai sont trois aspects représentatifs du projet doivent être maîtrisé , chaque sommet du triangle projet en génère un autre, les trois aspect sont:

1. **Délai:** est un paramètre pertinent au projet, lui donne un managent du temps dont le rôle de définir le parcours, crée les calendriers et définir l'échéancier et les jalons, et contrôler la consommation des délais impératifs.
2. **Coût:** les ressources allouées constituent le budget général du projet, qui se traduit par le travail, locaux, déplacement, et des équipements ; cette transformation nécessite un management des ressources (humaines et matérielles) pour aboutir aux objectifs avec le respect du budget initial.

3. **Qualité:** comprend les activités de l'entreprise de l'exécution qui définissent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités en terme qualité, afin que le projet réponde aux besoins de client.

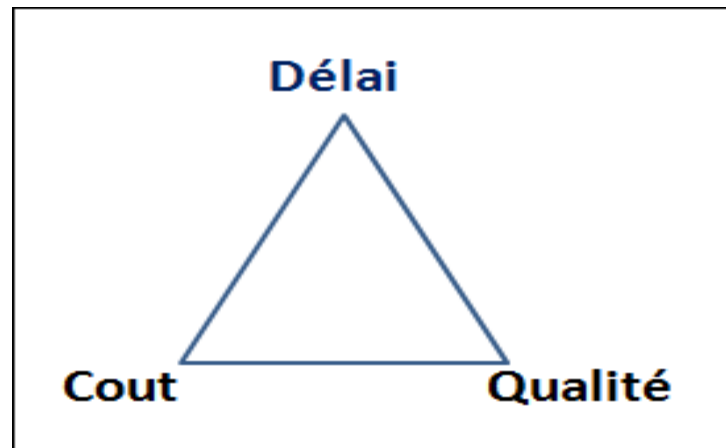


Figure 2.1: Triangle dynamique de projet. Source : auteur, 2016.

Management de projet est l'application des connaissances, des compétences des savoirs faire, des outils et des méthodes, en vue atteindre aux objectifs du projet avec le respect du coût et qualité avec des délais prévus.

Ainsi, il a été défini comme «*le management de projet comprend planification, organisation, suivi, maîtrise et compte-rendu de tous les aspects d'un projet et de la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet* » (MORLEY.C 2008).

Le management de projets se fait en mettant en œuvre en intégrant les processus du management: démarrage, planification, réalisation, pilotage et contrôle.

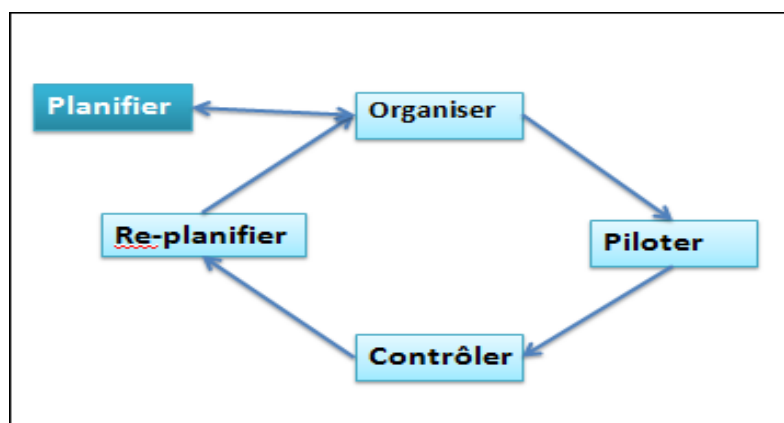


Figure 2.2 : schéma de processus de management du projet Source : auteur, 2016.

Le mangement est une science flexible, c'est aussi un art d'exploitation le moindre de ressources (humaines, techniques) pour exprimer un but précis :la réussite d'un projet.

1.1.4.1. LES DOMAINES DE MANAGEMENT DU PROJET:

Le PMI dans son guide a recensé et collecté des outils, techniques et domaines pour manager un projet, ce dernier s'est répartie en 10 domaines de connaissances:

1. Management de l'intégration:

Définir et développer la charte du projet, formulation du programme général, diriger, gérer, suivre, contrôler et piloter les changements du projet (le programme initial, les cahiers des charges ...).

2. Management de contenu:

Comprend la planification initiale du projet, définition toutes les activités et étapes , structurer du travail (WBS), création les taches, vérification les activité.

3. Management des délais:

Paramètre très important dans projet, management des délais du projet comprend les processus permettant de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu, les processus sont les suivants:

- Définir les activités
- Organiser les activités en séquences
- Estimer les ressources nécessaires aux activités : définir le profil des ressources, et estimer leur nombre, le type et la quantité de matériels, d'équipements ou de fournitures, nécessaires à l'accomplissement de chaque activité.
- Estimer la durée des activités
- Élaborer Maîtriser l'échéancier

4. Management des coûts:

Il inclure les processus relatifs à l'estimation financière du projet, définir le budget global, la maîtrise des coûts dans le but d'achever le projet dans le budget initial; il comprend:

- Estimation des coûts:
- Déterminer le budget:
- Maîtriser les coûts

5. Management de la qualité:

Définition initiale de la politique qualité de projet, les objectifs et les responsabilités en matière de qualité, afin que le projet réponde aux besoins pour lesquels il a été entrepris.

Il met en œuvre le système de management de la qualité par le biais de la politique qualité, pour le but d'amélioration le continue des processus dans tout au long du projet:

- Planifier la qualité : «*identification des exigences et/ou les normes de qualité applicables au projet, documenter comment la conformité du projet sera démontrée*» (Boeri, D 2003 P:12).
- Mettre en œuvre l'assurance qualité.
- Mettre en œuvre le contrôle qualité .

6. Management des ressources humaines:

Identification et organisation des ressources humaines nécessaires au projet, l'équipe de projet est constituée de personnes ayant des rôles et des responsabilités qui leur ont été attribués pour mener le projet à son terme.

Le type et le nombre de membres de l'équipe de projet peuvent varier fréquemment au fur et à mesure de la progression du projet, les membres de l'équipe de projet constituent ce que l'on a coutume d'appeler **l'équipe de projet (Tim work)**, les processus comme suit :

- Élaborer le plan des ressources humaines .
- Constituer l'équipe du projet : confirmation de la disponibilité des ressources humaines et à acquérir l'équipe nécessaire à l'exécution chaque tâche du projet.
- Développer l'équipe du projet.
- Diriger l'équipe du projet .

7. Management de la communication:

Il comprend les processus de développer une approche et un plan de communication de projet, pour assurer la communication en temps voulu et de façon appropriée, la création, la collecte, la diffusion, le stockage, la récupération et le traitement final des informations du projet.

Les chefs de projet passent la plus grande partie de leur temps à communiquer avec les membres de l'équipe et d'autres parties prenantes du projet, qu'elles que soient internes (à tous les niveaux organisationnels) ou externes de l'entreprise :

- Planifier le management des communications
- Maitriser les communications .

8. Management des risques:

Il distingue les processus du management des risques; d'identification, d'analyse et de planification des réponses aux risques en plus de leur suivi et de leur contrôle ; les objectifs du management des risques devraient être d'augmenter la probabilité et l'impacte des risques sur le déroulement du projet:

- Planifier le management des risques .

- Identifier les risques .
- L'analyse qualitative des risques
- Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques .
- Planifier les repenses aux risques .
- Surveiller et maîtriser les risques .

9. Management des approvisionnements:

Il comprend la convention d'achat, location ou d'acquisition des services, des produits ou résultats nécessaires et externes à l'équipe de projet, l'organisation peut être soit l'acheteur soit le vendeur des produits, services ou résultats d'un projet.

Management des approvisionnements comprend les processus de management du contrat et de maîtrise des modifications requis pour développer et gérer des contrats ou des bons de commande émis par des membres autorisés de l'équipe de projet.

Le management des approvisionnements du projet comprend également la gestion de tout contrat établi (cahier des charges, marché) , il comporte de:

- Planifier les Procédés aux approvisionnements,
- Gérer les approvisionnements.
- Clore les approvisionnements.

10. Management des parties prenantes:

Il comprend l'identification des personnes(physiques ou morales), les groupes ou les organismes susceptibles d'affecter le projet pour analyser les attentes des déférentes parties prenantes et leur impact sur le projet, mais aussi pour développer une stratégie de management appropriée afin de mobilisation ces intervenants. Le management des parties prenantes porte :

- Identifier les parties prenantes .
- Planifier le management des parties prenantes
- Gérer l'engagement (les attentes) des parties prenantes
- Rendre compte de la performance

Une communication efficace fonde un pont entre les différentes parties prenantes du projet, réunissant différents niveaux organisationnels dans la mise en œuvre ou les résultats du projet.

2.2 PATRIMOINE, RECONVERSION: QUEL EST LE LIEN ?

La reconversion est une action d'intervention sur le patrimoine bâti, pour mener une autre vie à l'édifice, pour illustrer cette dernière (la reconversion), il faudrait d'abord définir le patrimoine bâti.

2.2.1 Définitions et typologie de patrimoine :

La notion **patrimoine** fait référence à de nombreux aspects de la mémoire et des produits de l'humanité, a été défini de manière respectueuse à travers les âges, reste un champ de débat et d'investigation, et est également utilisé dans les consentements différés.

Le concept du patrimoine de sens actuel est une création occidentale, de la renaissance jusqu'à XX^{ème} siècle ; il se trouve sa source principale dans le culte des monuments dans la définition de ALOIS Riegl 1903 (Oulebsir N 2004).

Cependant, avant ALOIS Riegl, en France Victor Hugo portait déjà un intérêt aux monuments anciens et appelait à faire une loi contre les transformations qui touchaient le pays ; il disait : *«il faut arrêter le marteau qui mutilé le pays, une loi suffirait. Qu'on la fasse»* (Victor Hugo en 1837).

Avec son large champ d'intervention et tout ce qu'il présente comme ambiguïté, le concept du patrimoine comme on le connaît aujourd'hui est nouveau, *«par ailleurs, il englobe un ensemble de lieux, des monuments, d'objets matériels et immatériels, à travers lesquels une société fonde son histoire et son identité»* (Boukerzaza M 2015, P:16).

En dernier demi-siècle, le concept de patrimoine a connu une réelle évolution, et des termes tels que: paysages, sites, ensembles, monuments ; aujourd'hui, le patrimoine est bénéficié d'un priori positif dans les opinions publique universel (Mirieu De Labarre.E 2006), et dans la recherche scientifique.

Le patrimoine est défini du mot latin *«patrimonium, comme l'ensemble des biens hérités du père (de la famille, par extension), c'est un Bien d'héritage qui descend suivant les lois, des pères et des mères aux enfants»* (Choay.F 1996).

En droit public, le patrimoine est défini dans le code du patrimoine français dans son article N°1 comme suit: *«le patrimoine s'entend, au sens du présent code, de l'ensemble des biens, immobiliers ou mobiliers, relevant de la propriété publique ou privée, qui présente un intérêt historique, artistique, archéologique, esthétique, scientifique ou technique»*.

«Le patrimoine désigne tout objet ou ensemble, naturel ou culturel, matériel ou immatériel, qu'une collectivité reconnaît pour ses valeurs de témoignage et de mémoire historique en faisant ressortir la nécessité de le protéger, de le conserver, de se l'approprier, de le mettre en valeur et de le transmettre» (Drouin, M., & Richard-Bazire, A. 2011).

En Algérie, l'ordonnance 67-281 du 20 décembre 1967 et la loi 98-04 du 15 juin 1998, représentent aujourd'hui les principaux piliers juridiques en matière de protection du patrimoine, la même loi définit la notion du patrimoine culturel, comme étant «*l'ensemble des biens culturels immobiliers, mobiliers et immatériels*».

La notion de patrimoine est donc facile à déplacer, elle associe en effet une certaine valeur de caractère traditionnel à son objet, les types de patrimoine sont abordé comme suit (matériel et immatériel):

2.2.1.1. Patrimoine immatériel :

L'UNESCO le définit dans son article N°2 de la convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel en 2003 comme suit : «*On entend par **patrimoine culturel immatériel** les pratiques, représentations, expressions, connaissances et savoir-faire, ainsi que les instruments, objets, artefacts et espaces culturels qui leur sont associés, que les communautés, les groupes et le cas échéant, les individus reconnaissent comme faisant partie de leur patrimoine culturel*» (UNESCO 2003).

Ainsi le champ du patrimoine culturel immatériel est riche, il s'exprime à travers les domaines suivants que l'Unesco a établis :

- ✓ Les traditions et expressions orales, y compris la langue comme vecteur du patrimoine culturel immatériel.
- ✓ Les arts d'interprétation et du spectacle.
- ✓ Les pratiques sociales, rituels et évènement festifs.
- ✓ Les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers.
- ✓ Les traditions artisanales.

Donc, le patrimoine immatériel est ensemble de connaissances de savoir-faire, «*de création, de pratiques, d'art et des traditions populaires encore vivant, relatifs à tous les aspects de la vie en société, ainsi qu'aux outils, aux objectifs et aux relations sociales, ils sont transmis par la mémoire et se transmettent principalement de génération en génération par l'apprentissage, le témoignage ou l'imitation*» (Lafortune, J. M 2012, P:10).

Le patrimoine immatériel est les créations culturelles de l'humanité, marque l'identité de la ville, il est conservé et partagé par une diversité de communautés et de groupes socio-économiques et est souvent désigné sous les vocables de **patrimoine d'expression** ou **patrimoine vivant**.

2.2.2.2.Patrimoine matériel :

C'est les ensembles des créations culturelles tangibles des sociétés précédentes, il peut être de type mobilier, «représenté par le génie humain (peintures, instruments de musique, monnaies, etc.) de grande importance et de qualité artistique qui lui vaut une reconnaissance particulière » (Boukerzaza.M 2015).

Il peut être aussi de type immobilier faisant référence à des réalisations de grande valeur architecturale et qui constituent des éléments importants dans le paysage urbain d'une ville, qu'ils soient représentés par un ensemble de constructions isolées ou réunies par des sites (centres historiques, monuments, sites archéologiques, etc.) (Choay.F 2009), il contient différents types :

✓ **Le patrimoine archéologique :**

C'est l'empreinte des civilisations précédentes à travers l'histoire, l'assemblée du forum québécois du patrimoine a défini le patrimoine archéologique comme : «*les couches de sol, les vestiges, les objets mis au jour et toute autre trace d'existence humaine en provenance de lieux où se exerçaient des activités. il s'agit notamment de structures, de constructions, de groupe de bâtiments ainsi que leur environnement et de tous les témoins mobiles qui y sont associés*» (Assemblée du forum québécois du patrimoine, 2000).

✓ **Le patrimoine paysager :**

«*Comprend les sites et les ensembles aménagés tels que les parcs, les squares et les jardins publics ou privés, de même que des arbres remarquables ainsi que les rives, ces œuvres conjuguées de la nature de l'homme ou parfois œuvre de concepteur de renom, renvoient à la notion de paysage qui intègre les notions de la nature et de culture Ils comprennent des plans, des photographies, des films, des enregistrements audio, des enregistrements informatiques et des documents écrits attestant d'événements historiques*» (Assemblée du forum québécois du patrimoine, 2000).

Ils constituent un ensemble de documents publics produits ou reçus par une personne ou une organisation pour ses besoins ou ses fins. Pour les conserver pour leur précieux public informations (Choay.F 2009) .

✓ **L'art public :**

Représente des œuvres d'art trouvées en milieu urbain, telles que les places et les parcs, ainsi que les œuvres incorporées dans le mobilier urbain, les bâtiments ou les paysages, et ce groupe se compose principalement de sculptures, monuments et peintures murales.

✓ **Le patrimoine archivistique :**

Il comprend des plans, des photographies, des films, des enregistrements audio, des enregistrements informatiques et des documents écrits attestant d'événements historiques. Ils constituent un ensemble de documents publics produits ou reçus par une personne ou une organisation pour ses besoins ou ses fins. Pour les conserver pour leur précieux public informations.

✓ **Le patrimoine bâti :**

Le patrimoine bâti renvoie à des bâtiments anciens représentatifs d'un savoir faire et du génie humain dans l'espace, *«le patrimoine bâti, considéré comme une œuvre édifée par une société humaine renvoie à une époque de l'histoire ancienne ou contemporaine selon la période à laquelle il s'intègre»* (Boukerzaza.M 2015, P: 21).

C'est les diverses formes urbaines et leurs composantes telles que (Dekoumi.D 2007): la trame de rues, médinas, ksour, Casbah, et les infrastructures ou d'autres éléments structurants du domaine public ou privé, de même que des immeubles et des ensembles des immeubles, incluant les particularités de leurs sites et leurs modes d'intégration au paysage. Le patrimoine bâti couvre aussi de nombreuses catégories de biens liés au mode de la vie ou des usages spécifiques dans le contexte socio-historique donné, il contient le patrimoine architectural et urbain:

✓ **Le patrimoine architectural :**

La fin du XIX^{ème} siècle a vu s'élargir la notion de protection du patrimoine historique et culturel, en effet la charte de Venise de 1964 a lutté contre l'idée de protection de (Monuments/Objets).

L'UNESCO a mentionné le patrimoine architectural comme *«des groupes de constructions isolées ou ruines qui en raison de leur architecture, de leur unité ou de leur intégration dans le paysage, ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de l'histoire, de l'art ou de la science»*³.

³ Conférence générale des nations, le 17/10 à 21/11 1972, à Paris.

Ces derniers n'ont de valeur que s'ils sont placés dans un contexte plus large, c'est à dire : *«qu'on considère non seulement les monuments, mais également tout l'environnement entre autres, l'habitat et les communes rurales ainsi que les structures anciennes de l'aménagement traditionnel du territoire»* (Dekoumi.D 2007, P:44).

Le patrimoine architectural est ensemble des constructions humaines pour une civilisation précise , qui ont une grande valeur (historique, culturelle et sociale...).

✓ **Patrimoine urbain: émergence d'une nouvelle catégorie**

Au début du XXe siècle, la notion de patrimoine urbain fait son apparition en tant que telle, avant, on évoquait **l'architecture mineure, le patrimoine domestique** ou encore **le petit patrimoine**, la forme urbaine du patrimoine n'était alors pas admise et n'avait pas sa place dans le concert patrimonial, *«la genèse de la notion de patrimoine urbain a été une longue et difficile aventure qui s'est déroulée sur trois-quarts de siècle»* (Choay.F 2002, P 23-31).

On a montré que les sciences de l'espace et des sociétés se sont saisies de la question patrimoniale lorsque le champ patrimonial a commencé à s'élargir, ne prenant plus seulement en compte le monument historique, à partir du moment où le patrimoine est devenu une valeur mobilisée dans le discours sur la ville, difficile de ne pas le considérer comme une donnée comme une autre.

Certes, le patrimoine est avant tout une construction sociale, nous l'avons évoqué, mais il est devenu un facteur systématiquement pris en compte dans l'élaboration des politiques urbaines.

Ainsi, le concept du patrimoine urbain a été proposée pour la première fois par Gustavo Giovannoni en 1930, ce nouveau notion accolait la vision large de la définition du patrimoine à celle de **la ville** dans toutes ses manifestations, il part de deux constats :

- ✓ D'une part, il estime qu'un «grand monument prend sa valeur dans son contexte visuel et spatial, parmi les masses et les couleurs ou il a pris naissance (Giovannoni.G 1931, P.25).
- ✓ d'autre part : l'aspect typique des villes ou des villages et leur valeur artistique et historique essentielle résident souvent d'abord dans l'expression collective offerte par le plan topographique, par les agencements d'édifices et la vie architecturale qui s'exprime dans les œuvres mineures (Giovannoni.G 1931).

Il comprend les tissus prestigieux ou non, des villes des ensembles traditionnels préindustriels du XIX^{ème} siècle tend à englober de façon générale tous les tissus urbains fortement structurés (Choay.F & Marlin P 2000), et aussi les formes et fonctions urbaines

héritées du passé qui servent de support à la vie quotidienne auxquelles s'intégreraient l'environnement bâti, le tissu urbain, le quartier et milieu de vie (Darouin.M 2000).

2.2.2 Mode d'interventions sur le patrimoine bâti :

Le patrimoine est considéré dans un processus d'évolutions et d'adaptations aux besoins de la société, sa protection dépasse les valeurs artistiques de l'édifice, alors qu'il est intégré dans l'approche de développement et de l'aménagement de la ville et du territoire.

Une telle approche interpelle la nécessaire de transformation d'un édifice ou d'un quartier et leur ajustement à de nouveaux usages en fonction de l'évolution des modes de vie, car *«la vie active de l'ensemble de la ville exige la transformation constante »* (Mazzella.S 1996).

Comme l'a affirmé l'architecte sino-américain Ieoh Ming PEI (auteur de la pyramide du Louvre à Paris): *«le patrimoine d'un pays est par essence son identité culturelle, et qu'il soit grand ou petit, majestueux ou simple, matériel ou immatériel, il doit être conservé et avoir une signification pour toutes les générations future »* (Bouchnaki.M 2002).

Ainsi, il y aura beaucoup de modes d'interventions sur le patrimoine bâti (série de **RE**: réhabilitation, requalification, la rénovation, restructuration, reconversion et régénération, restauration ...), à pour objectifs de sauvegarder et valoriser de patrimoine culturel, alors que le législateur algérien n'est défini que quelques opérations d'intervention sur le tissu existant *«la rénovation, de restructuration, de réhabilitation et de restauration»* (Décret N° 89 /684, Article) , nous pouvons citer:

A. La réhabilitation :

La réhabilitation est l'ensemble des travaux visant *«à transformer un local, un immeuble ou un quartier en lui rendant des caractéristiques qui les rendent propres au logement d'un ménage dans des conditions satisfaisantes de confort et d'habitabilité, tout en assurant de façon durable la remise en état du gros œuvre et en conservant les caractéristiques architecturales majeures des bâtiments ...Cette opération est considérée comme une amélioration de l'habitat, mais en réalité c'est une opération plus poussée, elle peut en fait comporter la restructuration interne d'un logement, voire même la division d'un immeuble en appartements pour adapter à des exigences de taille ; en particulier, l'installation d'un ascenseur, la réfection des toitures, le ravalement et la consolidation des façades....»* (Dekoumi.D 2007, P.35).

La réhabilitation est un traitement de récupérer le patrimoine architectural et urbain, elle suppose un respect du caractère architectural et artistique initial d'édifice, Par extension, une telle opération concerne aussi, l'environnement immédiat des constructions par

l'amélioration des infrastructures, traitement des espaces nécessaires à la réhabilitation de ces immeubles, mais sans remettre en cause les servitudes d'infrastructure initiales, sinon l'action devient une opération de restructuration.

B. La restauration :

D'origine latine Restauratio qui désigne: renouvellement, réfection (Dekoumi.D 2007, P:36); elle est déterminé comme suite :

- ✓ C'est l'action de restaurer, réparer, remettre la chose en bon état premier.
- ✓ Rétablir en son état ancien ou en sa forme première.
- ✓ Réparer en respectant l'état primitif, le style.

Le dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement, définit la restauration comme : *«une opération qui consiste à rendre, au moyen de techniques appropriées, leurs intégrité à toutes les parties l'ayant perdue, d'une œuvre d'art et en particulier, d'un édifice ou d'un ensemble d'édifices»* (Merlin.P & Choay.F 1988, P.114).

Ainsi; ce type d'intervention se caractérise par une mise en valeur en général d'immeubles ou groupes d'immeubles présentant un intérêt architectural ou artistique (Dekoumi.D 2007).

Elle concerne le plus souvent des immeubles immobiliers classés conformément à la législation spécifique (ordonnance N° 67/281 du 20 décembre 1967), elle s'accompagne en général d'une réhabilitation des immeubles.

«C'est aussi l'opération intermédiaire entre la réhabilitation et la rénovation, c'est la mise en valeur d'un ensemble immobilier existant, immeuble isolé, îlot..., présentant un intérêt historique ou architectural pouvant comporter parfois des modifications importantes de l'état des lieux» (Dekoumi D 2007; P.36).

✓ **La restauration immobilière :**

«C'est une opération permettant la sauvegarder et valorisation d'immeuble ou de groupes d'immeubles présentant un intérêt architectural ou historique» (Décret N° 89/684), sans préjudice des dispositions contenues dans l'ordonnance N° 67/281 du 20 décembre 1967, La restauration immobilière possède deux objectifs majeurs :

- 1) la mise en valeur des quartiers anciens.
- 2) la mise aux normes d'habitabilité des logements.

C. La rénovation/rénovation urbaine :

D'origine latine *Renovatio* désigne l'action de remettre à neuf quelque chose.

Le dictionnaire d'aménagement et d'urbanisme la définit comme «*une opération d'ensemble qui concerne la totalité, ou l'essentiel du bâti d'un secteur, elle peut être motivée*» Merlin P & Choy F 1988) par:

- ✓ La mauvaise qualité des bâtiments.
- ✓ Leur inadaptation.
- ✓ Leur insuffisante occupation au sol, ou par leur inadaptation à la circulation automobile.

«*Elle est relative à une intervention profonde sur le tissu urbain, elle peut comporter la destruction d'immeubles vétustes et la construction sur le même site d'immeubles normaux de même nature*» (Circulaire interministérielle N° 7, 1981).

La rénovation urbaine :

D'après le décret N°83/684 (du 26 novembre 1983 article 2): la rénovation urbaine est une opération physique qui sans modifier le caractère principal d'un quartier, constitue une intervention profonde sur le tissu urbain existant, pouvant comporter :

- ✓ La destruction d'immeubles vétustes.
- ✓ La reconstruction sur le même site d'immeubles de même nature.

«*C'est l'ensemble des dispositions et des actions administratives, juridiques, financières, techniques arrêtées en vue de réaliser la remise en état, la requalification et le réaménagement du cadre bâti spatial d'une zone ancienne ou d'une zone dégradée sans modifications majeures du caractère de l'espace social et du tissu et de la qualité architecturale de l'environnement*» (Dekoumi.D 2007).

D. La restructuration :

Elle représente l'ensemble des dispositions et des actions (soit des actions administratives ou techniques), pour intervenir dans certaines parties de la ville existante figurant normalement dans un instrument de planification physique.

La politique de restructuration se doit de répondre aux exigences de récupération et de meilleure utilisation de l'espace urbain basées sur les changements qui se manifestent au niveau des activités économiques et du comportement social...

«*Cette opération peut comporter une destruction partielle d'îlots ainsi que la modification des caractéristiques du quartier, notamment, par des transferts d'activité et de réaffectation des bâtiments*» (Circulaire interministérielle n°7, 1981)

Cela comprendre entre autre , l'indication et justification à travers du diagnostic profond:

- ✓ D'une part le type d'aménagement approprié à la situation étudiée et définir la politique d'intervention correspondante à ses objectifs, ses moyens et ses structures d'action.
- ✓ D'autre part: être en mesure de préciser et d'élaborer les solutions physiques et spatiales envisagées (Zucchelli A 1984).

E. La reconversion : à la recherche de survie du patrimoine

«Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme» (Antoine-Laurent De Lavoisier
(1743-1794)

la reconversion est *«adapter une ancienne filière à de nouveaux besoins, faire évoluer la production gérée par une entreprise, un territoire ou une région, ou encore changer de type d'activité ou de secteur d'activité en fin de compte le recyclage et processus de reclassement, conçu pour un employé ou un travailleur, etc., pour se recycler dans une nouvelle activité»* (Pinson, G. 2009).

Le dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement est exprimé **conversion/reconversion** comme suit (Choay.F, Marlin.P 2000): transformation pour une région, pour une entreprise ou pour un salarié, de ses activités pour s'adapter à l'évolution économique et sociale. L'expression, d'abord employée pour les entreprises confrontées aux impératifs de la situation du marché, a été étendue aux régions de l'industrialisation ancienne dont les productions dominantes (charbon, sidérurgie, textile...etc.) étaient concurrencées par celles de nouveaux sites ou pays industrielles.

Pour Jacques Rigaud⁴; la réutilisation des édifices anciens est une notion ancienne *«les sociétés du passé, respectueuses des monuments en raison de leur fonction sociale alors vivante et reconnue, qu'elle soit religieuse, politique, stratégique ou intellectuelle, n'hésitaient pas à les renverser ou à les altérer si la disparition ou la transformation de ces fonctions sociales l'exigeait»* (Rigaud.J 1978).

La notion de reconversion s'est posé très tôt (avant la seconde guerre mondiale) en Grande-Bretagne, pays dont l'industrialisation est la plus ancienne, et a dominé la politique d'aménagement du territoire de ce pays (avec la décentralisation de l'agglomération londonienne) pendant quatre ans.

En France, le mot de reconversion officiellement utilisé pour la premier fois en 1967 *«de zones de conversion des zones minières (Nord, Lorraine, bassin de Massif central), des*

⁴ Président de "La CIRCA" est une association chargée de la gestion de la Chartreuse de Villeneuve les Avignon.

commissaires à la conversion et à la réindustrialisations des ces zones ont été institués chargés de développer et de promouvoir les mesures d'adaptation et de redéveloppement appropriées» (Paul S 2015).

Ainsi, la reconversion est une intervention qui redonne une seconde vie à des édifices anciens, qui perdut sa fonction initiale, et la récente fonction répond aux besoins des utilisateurs actuels.

Ensuite, la reconversion du patrimoine bâti est devenue un marché important de la construction au monde, en revanche, *«il n'a pas pris la même ampleur en Algérie, où la reconversion est plus que jamais d'actualité, vu l'intérêt grandissant porté à la préservation des ressources...c'est une forme de recyclage, une occasion d'adhérer à la cause du développement durable qui permet de préserver nos ressources naturelles et contrer leur appauvrissement progressif» (Sakji O 2011).*

«La réutilisation des bâtiments anciens préserve les terrains vierges ou du moins retarde leur exploitation au profit du développement urbain, elle dispense les collectivités des dépenses engendrées par la réalisation de nouvelles infrastructures (réseau viaire, assainissement, télécommunication...) et tend plutôt vers une utilisation optimale des infrastructures existantes» (Sakji O 2011)⁵.

«Redonner une nouvel fonction à un bâtiment, c'est non seulement le sauver et lancer dans la vie contemporaine, mais souvent réaliser des économies en termes de terrain, des réseaux et de matériaux, c'est aussi conserver l'identité et la mémoire d'un lieu, se réappropriier et assurer la transmission d'un héritage, ainsi reconvertir un bâtiment permet de s'inscrire dans une démarche de développement durable» Bollier, D. 2014, P.30)

La reconversion est un champ très vaste que bâtiment à caractère patrimonial, on peut la trouver dans toutes sortes de bâtiments: bâti industriel, friche urbain, objectif de notre recherche s'est orienté vers la reconversion du patrimoine bâti.

Les photos suivantes présentent la reconversion à travers le monde:

⁵SAKJI O (article), Patrimoine et reconversion: Cet article fait partie d'un travail de thèse de doctorat intitulée "La reconversion comme garantie de la survie de l'ancien. Evaluation de la fiabilité de la reconversion architecturale: "Bâtiments reconvertis dans la ville de Tunis". Ce travail est encadré par Fakher Kharrat, architecte et maître de conférences, enseignant chercheur et directeur de l'Ecole Nationale d'Architecture et d'Urbanisme de Tunis



Figure N°2.3:Royal mill, l'une des plus grandes filatures de coton de Manchester a fait l'objet d'une reconversion multifonctionnelle privée. Elle accueille depuis 2003 des logements, bureaux et commerces. Source: Real E (2015) Reconversions



Figure N°2.4: L'entrepôt de Karakoy reconverti en 2004 en musée d'art contemporain. Istanbul modern est un élément moteur de revalorisation des rives du Bosphore. Source: Real E (2015) Reconversions..

2.2.3 La reconversion, est-elle projet ou opération?

Tableau N° 2.2 : représentation de reconversion, **Source :** auteur 2019.

	Projet	Opération	Reconversion
Milieu	Inconnu Innovant Organisation temporaire	Répétitif Organisation stable	Début-fin , Idée innovant
Incertitude	Forte Variables exogènes Degré de liberté	Faible Variables endogènes Actions encadrées	Forte
Cash-flow	Négatif Il faut investir avant d'avoir un retour	Positif Le fonctionnement dégage un bénéfice	Négatif Investissement à moyen et longue durée
Difficulté	Gérer un saut dans l'inconnu complexe.	Intervenir rapidement en cas de blocage.	Gérer de différents risques (connus et inconnus)

La reconversion est un projet d'intervention sur un édifice existant quelque soit sa nature (patrimoine bâti, bâti industriel...), qui présente les caractéristiques du projet ; des activités temporaires dans le temps et le lieu, de début et fin connus et budget bien fixé.

2.3 DU MANAGEMENT AU MANAGEMENT DES PROJETS D'INTERVENTIONS SUR LE PATRIMOINE BÂTI:

Il est vrai que le concept de management est lié directement aux entreprises économiques, à travers le temps ce terme est émergé vers le monde urbain, on considère l'espace urbaine comme grande entreprise et il faut le gère de manière efficace pour assurer sa continuité.

Le management du projet est application de connaissances, de compétences et tous les savoirs pour garantir la réussite du projet au délai prévue avec une qualité et cout maitrisables, on peut considérer l'intervention sur le patrimoine comme un projet temporel, alors on pourra appliquer toutes dispositions de management sur le patrimoine.

Face à la multiplication du nombre d'acteurs de patrimoine, ainsi que la nécessité de savoir chacun son rôle et la division de responsabilité, on se voit confronté à la segmentation des phases du processus du projet et les missions des intervenants, cette complexité particulière du processus des opérations d'interventions sur le patrimoine nous amène au problème du management de ces projets.

Ainsi suite à ces évolutions, le management de projet se pose comme une compétence nouvelle attendue des professionnels, et qui nécessite de prendre en compte des temporalités multiples, le management de projet s'exerce à deux niveaux:

- ✓ Stratégique: pour donner une identité au projet et définit ses modalités de concrétisations à l'échelle de l'action publique urbaine locale au-delà du seul cas d'un projet spécifique mais dans son articulation avec l'ensemble de la politique et des stratégies urbaines poursuivies par la collectivité locale (Janvier.Y 2001).
- ✓ Technique: s'appuyant sur des équipes pluridisciplinaires très qualifiées.

L'articulation entre les deux devient ainsi une des clés des montages organisationnels des projets.

Donc le projet se présente comme une double démarche de conception et de management, l'élaboration du projet doit s'inscrire dans un dispositif où chaque acteur est identifié et ses rôles définis, ce même dispositif devrait être managé au plan technique et politique.

La reconversion risque cependant d'être désastreuse pour le caractère et l'esprit du patrimoine bâtie quand elle est mal conduit, pour la réussite il faut commencer par établie bon diagnostique, solliciter les milliers compétences, préciser les acteurs de projet et n'oublie pas le rôle de manager.

SECTION II: MANAGEMET DU PATRIMOINE BATI

INTRODUCTION

Le management est une notion récente dans monde urbain, des outils, des démarches après avoir présenté, dans le chapitre précédent, les concepts clés dans cette recherche, nous dressons dans ce chapitre un récapitulatif de notion de management dans le monde urbain, notamment dans le patrimoine bâti et du projet de reconversion (management de changement).

Processus du projet, acteurs, finance sont des notions interconnectées pour un but majeur le **management**, la question du patrimoine usagé est devenu préoccupation dans l'approche de développement urbain.

2.4 PROCESSUS DU PROJET DE RECONVERSION :

Quelle que soit la complexité envisagée de reconversion, certaines étapes doivent être franchis pour atteindre les objectifs souhaités (sauvegarde et valorisation) ; de l'idée à la mise en usage, certaines étapes prendront plus ou moins d'importance, pourront être rassemblées dans leur réalisation, mais le passage par chacune d'elle est indispensable pour atteindre un patrimoine durable.

Les premières étapes aident à la compréhension du bâtiment et le tissu urbain, les diagnostics, la programmation et la préparation des chantiers, les étapes sont :

2.4.1 Maitrise de l'ouvrage:

La notion de maitrise d'ouvrage a fait son apparition en 1970, cependant, n'a été clairement définie qu'en 1985 par la création de la loi de MOP en France ; le maître de l'ouvrage est la personne physique ou morale pour le compte de qui l'ouvrage ou les travaux sont réalisés, ses missions:

- Émergence du projet (de l'idée à la décision).
- Phase préalable (préprogramme maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'usage).
- Phase programmation (avec équipe de programmation ou maîtrise d'œuvre).

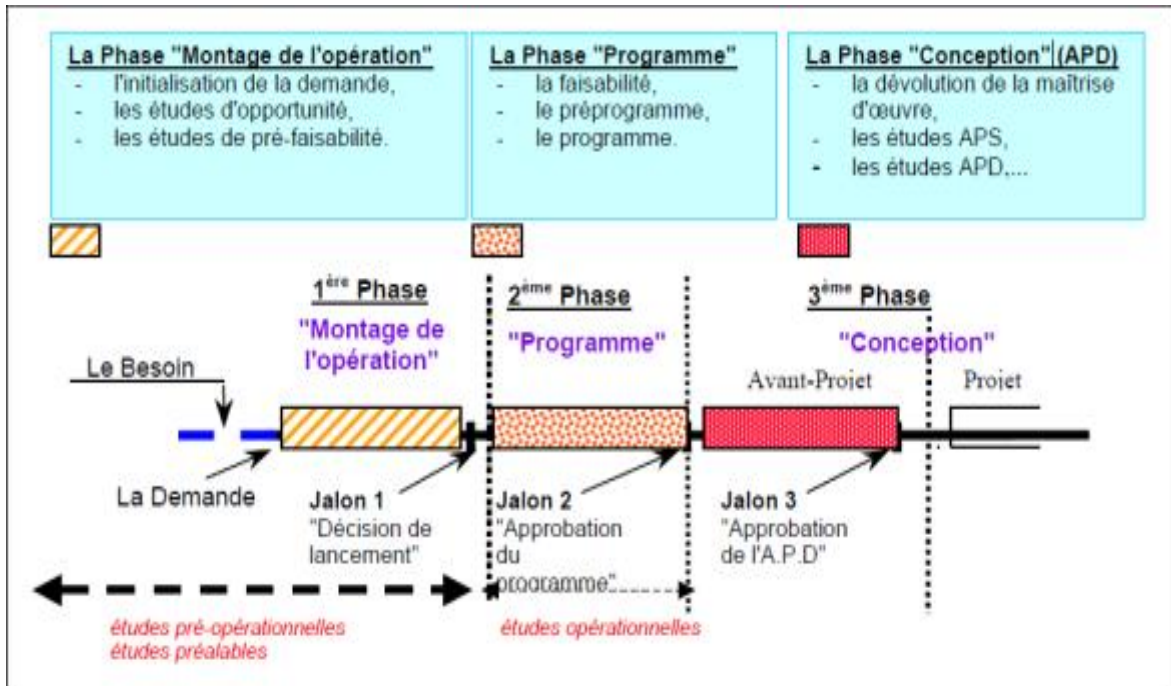


Figure N° 2.5: Contenu de la maîtrise de l'ouvrage, **Source:** collection références : Métiers de la maîtrise d'ouvrage immobilière, La démarche de programmation 2012.

2.4.2 Maîtrise de l'œuvre :

Phase conception (déclinaison critique de la programmation, ajustements...).

Consultation des entreprises (anticiper/encadrer les besoins en compétences et qualifications).

2.4.3. Réalisation : Phase chantier.

2.4.4. Vie du bâtiment (suivi des usages et adaptations).

REHABIMED⁶ est une méthode d'intervention sur le patrimoine bâti en bassin méditerranéen, REHABIMED a insisté sur individualisation des trois phases dans le processus d'intervention : la phase de connaissance (des habitants et du construit), la phase de réflexion, et la phase de réalisation proprement dite. Ainsi, elle a donnée une grande importance aux premières Etapes de diagnostic ainsi qu'au moment de réflexion préalable au projet et son exécution.

⁶ Association internationale, qui travaille pour la promotion de la réhabilitation durable et de la revitalisation sociale et économique des centres historiques de la Méditerranée, et cette expérience est aussi projetée vers d'autres continents

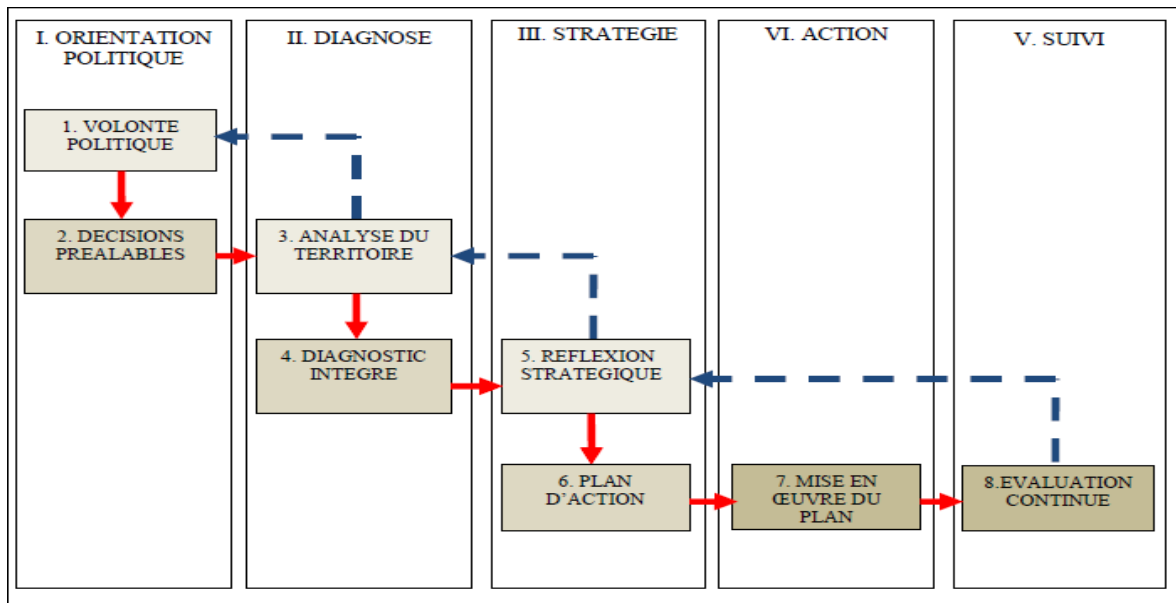


Figure N° 2.6: méthode Rehabimed, Source : <http://www.rehabimed.net/fr/> 2018.

2.5 ACTEURS DU PROJET :

2.5.1 QU'EST CE QU'UN ACTEUR (PARTIE PRENANTE) :

Acteur du projet autrement dit **partie prenante** ; plusieurs définitions autour de la notion **acteur du projet**; Fabrice Hatem a défini un acteur comme «*une personne, un groupe ou un organisme, visant certains objectifs et confronté à certaines contraintes, et qui peut, par ses stratégies et ses moyens d'action, influencer sur le devenir du système étudié*» (Hatem.F 1993).

Il y a aussi «*tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs d'une entreprise ou d'une autre organisation*» (Montargot N & Borg X 2017).

Acteur du projet, est une personne physique ou morale impliquée dans les différents niveaux de déroulement du projet (stratégique ou/et opérationnel), les critères principaux d'acteurs sont :

1. Support réglementaire: avoir un pouvoir légal pour l'intervenir, tous les acteurs sont préalables défini par une réglementation pour mieux gestion et contrôles de processus de projet.
2. Intérêt: avoir un intérêt personnel ou professionnel tout au long cycle du projet.
3. Rôle précis : la définition des rôles de chaque acteur est un facteur très pertinent dans l'approche de management de parties prenantes
4. Compétence : soit des compétences techniques et/ou gestionnaire (négociation, concrétisation les objectifs du projet...).

5. Moyens : pour mieux agir dans le projet, il faut fournir des moyens nécessaires pour chaque étape (technique, logistique et financier).

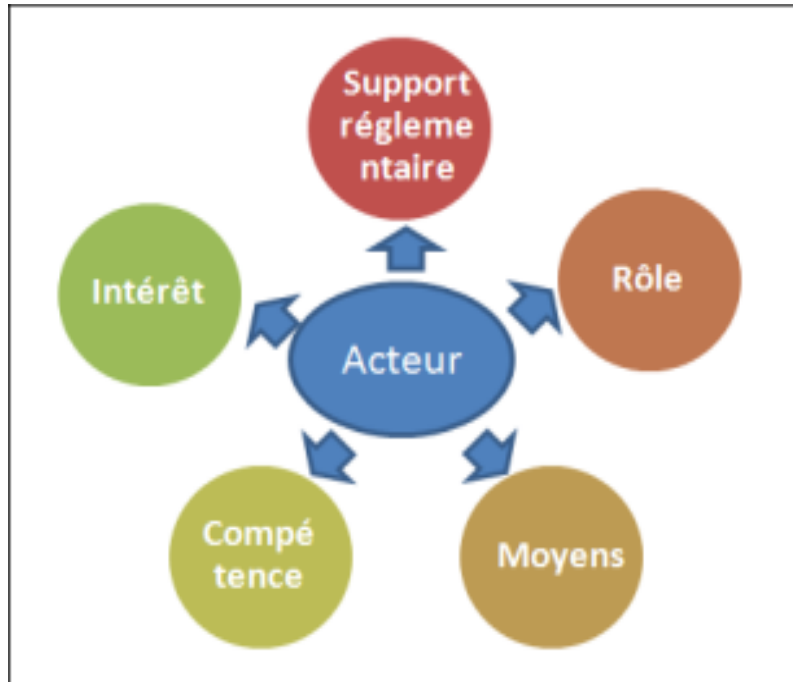


Figure N°2.7: caractéristiques d'acteur, Source : auteur 2018.

Un projet de reconversion inclut plusieurs acteurs (directs et indirects) constitue une structure organisationnelle ; certains facteurs de risque et d'opportunité sont attachés à la structure organisationnelle elle-même.

2.5.2. Maître de l'ouvrage:

Le client, l'acteur dont la fonction associée au financement, définition des besoins ainsi qu'au choix du maître d'œuvre et entreprise de réalisation, est conventionnellement et juridiquement nommé maître de l'ouvrage.

Il a à sa charge des obligations importantes ; il lui appartient en effet :

- ✓ S'assurer de la faisabilité (sociale, juridique, politique, financier, le temps déréalisation) et de l'opportunité de l'opération envisagée,
- ✓ Diagnostique les données historiques du site, les valeurs sociales.
- ✓ Définir le programme,
- ✓ Définir l'enveloppe financière prévisionnelle,
- ✓ Assurer le financement,
- ✓ Choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé,
- ✓ Afin de conclure avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs, il choisit les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux.

La maîtrise de l'ouvrage comprend les étapes suivantes :

1. L'idée du projet :

- ✓ Définir les besoins réels des citoyens de médina.
- ✓ Développer les attentes des citoyens pour améliorer la qualité de vie à médina.
- ✓ Proposer une stratégie d'action

2. La naissance de projet

3. L'inscription du projet

2.5.2.1. Assistance maîtrise de l'ouvrage:

L'assistance à maîtrise d'ouvrage est un terme générique pour toute mission visant à remédier à l'absence de compétences particulières du maître d'ouvrage (compétence technique, étude historique, et même procédure réglementaire). C'est une mission uniquement de conseil et de proposition, pouvant jouer un rôle d'interface avec la maîtrise d'œuvre mais sans pouvoir de décision.

Le maître d'ouvrage garde toute sa responsabilité, l'AMO ne fait pas l'objet d'une définition juridique spécifique, à l'inverse de la maîtrise d'ouvrage déléguée, dont l'activité dans le cadre des marchés publics est réglementée par la loi MOP du 12/07/1985 (loi française).

À la différence de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'ouvrage déléguée reçoit mandat du maître d'ouvrage et donc endosse, selon le type de contrat, tout ou partie de la responsabilité de celui-ci.

2.5.2.2. Maître de l'usage :

En matière de qualité de projet, la **participation des habitants** ou/et des usagers est régulièrement appelée **maîtrise d'usage** ; des méthodologies diverses, variées et éprouvées sont disponibles à tout maître d'ouvrage pour cela. Cependant, la notion de **participation** reste peu précise et souvent mobilisée à des moments qui ne sont pas les plus pertinents pour que l'expertise des utilisateurs d'un bâtiment, d'un espace soit effectivement coproductrice du projet.

La participation des usagers dans la définition du projet ne vise surtout pas à substituer le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre ni aucune expertise technique mais à intégrer à la réflexion les connaissances spécifiques issues de l'usage et de la pratique des lieux. En retour, cette participation contribue à l'appropriation des lieux, du bâti, de son organisation par ceux qui y vivront, y travailleront.

Pour ces raisons, plutôt que de parler simplement de participation - qui bien souvent se résume à de la simple information sans véritables débats - il convient de reconnaître aux usagers le rôle d'une maîtrise d'usage aux côtés de la maîtrise d'ouvrage (qui commande l'ouvrage) et de la maîtrise d'œuvre (qui met en œuvre la commande).

«*La maîtrise d'usage n'est pas un contre-pouvoir*» (Institut du bâtiment méditerranéen 2012) ; Alors, il n'appartient pas aux usagers de définir le projet, de prendre les décisions ou de se substituer aux autres acteurs mais d'énoncer et expliciter leurs attentes ou leurs refus et d'en débattre avec les autres niveaux d'expertise. Une telle démarche peut donner lieu, par exemple, à la formalisation de préconisations qui devraient être prises en compte dans le cahier des charges d'un projet au même titre que les préconisations techniques ou d'autres politiques.

2.5.3. Maître d'œuvre:

La mission de base comprend obligatoirement/

- ✓ les études d'avant-projet,
- ✓ les études de projet,
- ✓ l'assistance au maître d'ouvrage pour la passation du ou des contrats de travaux,
- ✓ l'examen de la conformité au projet des études d'exécution et leur visa lorsqu'elles sont faites par un entrepreneur et
- ✓ les études d'exécution lorsqu'elles sont faites par le maître d'œuvre,
- ✓ la direction de l'exécution des contrats de travaux ainsi que
- ✓ l'assistance apportée au maître d'ouvrage lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement.

2.5.4 Le contrôle technique:

Ses missions :

- Le contrôle technique concerne les conditions de sécurité des personnes et la solidité des ouvrages.
- Il intervient en phase conception et en phase réalisation.
- Dans le cas d'un établissement destiné à recevoir du public, il fournit un rapport de contrôle final (lors de la réception de l'ouvrage) qui sera soumis à la commission de sécurité en vue de l'autorisation d'ouverture au public.

2.5.5 Les entreprises:

Les entreprises sont liées par des contrats avec le maître de l'ouvrage et sont chargées par lui de :

- La réalisation des études d'exécution (à défaut d'être confiées à l'équipe de maîtrise d'œuvre),
- L'exécution des travaux conformément aux contrats conclus.
- Elles interviennent sous la direction exclusive du maître d'œuvre ou du maître d'ouvrage lorsqu'il assure lui-même l'organisation et le suivi de chantier.

Il y aura aussi autres acteurs sous la tutelle de entreprise de réalisation, qui sont:

Les sous-traitant: sont les entrepreneurs spécialistes dans des activités auxiliés ; qui sont sous la responsabilité de l'entreprise et validés par le maitre de l'ouvrage.

Les fournisseurs: sont qui fournit les matériaux, les matériels et les équipements pour l'entreprise de réalisation ; ainsi offrir l'outillage et les services techniques (laboratoire des essais par exemple).

2.5.6 Le manager de projet :

Les composantes du contenu du projet, à savoir le contenu programmatique, la préfiguration du projet et le processus de réalisation, mettent en jeu des compétences différentes au sein de configurations d'acteurs très variables.

En ce sens le manager de projet aura pour rôle, la conduite du processus d'élaboration du projet pour l'amener ensuite dans sa phase de mise en œuvre, et comme l'a bien précisé Alain Avitabile (Avitabile A 2005), le manager de projet au plan organisationnel aura la charge de :

- ✓ Rassembler et de mettre en place les différents savoir-faire requis (identifier, réunir et coordonner).
- ✓ Animer le jeu des acteurs sous la responsabilité du producteur, en dernière instance et d'instruire le processus décisionnel (interface processus technique, processus décisionnel).
- ✓ Conduire le processus d'élaboration en faisant ressortir les points de débats, les choix effectuer, les consensus à établir, le tout dans un objectif de résultat calé sur un délai et un budget définis ou prédéfinis au départ.
- ✓ Veiller à l'adéquation du contenu élaboré aux objectifs exprimés par les élus et acteurs associés.

- ✓ Manager le plan organisationnel la mise en forme progressive du projet, en assurant l'interface entre les différents intervenants.

«Un manager du projet urbain, intervient en tant qu'assister à la maîtrise d'ouvrage et aussi un expert consulter pour les décisions et les choix. À cet effet il aide le client (maitre de l'ouvrage, le citoyen et usagers) à monter son projet par les études d'opportunité et de faisabilité, le montage foncier et aussi le montage financier à travers la recherche de partenaire» (Mouhoubi N 2017).

Ainsi , le manager de projet est le garant de l'aboutissement du projet ; il doit s'assurer que le choix des contenus soient bien portés par le producteur-initiateur de la démarche de projet. Cette fonction relève du champ de la maîtrise d'ouvrage dont elle constitue un relais. Dans la pratique, ce rôle essentiel peut être assuré soit par un agent indépendant de toute logique opérationnelle, ou bien par le réalisateur, ou par le producteur. Dans le cas où ce rôle est assuré par le réalisateur, ce dernier aura la responsabilité globale du produit urbain, supervisera les producteurs immobiliers par le fait qu'il va agir dans un rôle de maitre d'ouvrage mandaté.



Figure N° 2.8 : les acteurs du projet du patrimoine.

Source : Institut du bâtiment méditerranéen: Guide Réhabiliter avec le territoire(2012).

2.6 LES OUTILS DE MANAGEMENT :

Il existe une grande variété de types de méthodes et outils pour l'ensemble du processus management de projet ; «*Un outil est défini comme étant «un élément tangible, tel qu'un modèle ou un logiciel, utilisé lors de l'exécution d'une activité pour générer un produit ou un résultat »* (PMBOK 2013)

Il existe des outils utilisés dans les phases d'identification, et outils dans les phases d'intervention et autres dans évaluation de situation, les outils sont (tableau 2.3) :

Tableau N°2.3 : Analyse et Comparaison des Méthodes-outils de management projet⁷, source: auteur 2019.

Méthode/outil	Phase d'application	Méthode /Objectif	quantitatif /qualitatif	Opportunités-Avantages	Difficultés-Limites
Check list	Identification de projet	Formulaire simple d'identification des risques	Qualitatif	Facile à utiliser, Adaptée à la valorisation du retour d'expérience	Ne permet pas d'obtenir un résultat quantitatif, Repose sur l'observation et ignore donc les problèmes qui n'ont pas été décelés.
Questionnaire	Identification de projet	Rassembler les informations et les évaluations	Qualitatif	Facile à utiliser	Le résultat obtenu dépend de la compétence des experts
Méthode Delphi	Identification et analyse de projet	Combiner les avis d'un expert susceptibles d'identifier et d'analyser les risques	Qualitatif et quantitatif	Possibilité d'obtenir des résultats qualitatifs et quantitatifs	Pertinence moyenne sur les résultats quantitatifs
Etude de cas	Identification et analyse de projet	Identifications et analyse des risques considérés et avérés tout le long du projet	Qualitatif et quantitatif	Analyse peut devenir pertinente dans un système formalisé, s'il est lié à une base de données et au retour d'expérience	Extrapolations non immédiates

⁷ Ce tableau a été réalisé sur plusieurs références: Mouhoubi.N (2017), Les outils du management de projets urbains en faveur de la durabilité ; cas: PMMC Constantine, thèse doctorat université Salah Bounider Constantine 3.

SWOT analyse	Identification de projet	Construire une matrice opportunité menace, forces faiblesses concernant le projet.	Qualitatif	Facilite la mise en place d'une analyse stratégique et d'opportunité du projet.	Ne permet pas d'obtenir un résultat quantitatif ou son résultat quantitatif est de faible pertinence.
WBS	Identification et planification	Construire l'arborescence des tâches et des acteurs du projet, et identifier, analyser les risques qui leur sont attachés	Qualitatif et quantitatif	Privilégie une vision temporelle (adaptée à la prédiction des délais) Vision hiérarchique adaptée au projet.	Nécessite une analyse détaillée des risques attachée à chaque tâche, Il peut devenir une méthode plus complète si elle explicite le rôle des acteurs et des ressources
Diagramme cause-conséquence	Analyse de projet	Combinaison de l'analyse des causes événements initiateurs et des effets ou résultats possibles.	Qualitatif et quantitatif	Possibilité d'obtenir des résultats qualitatifs et quantitatifs. Adapté à une analyse fonctionnelle du projet (p.ex. rôle des acteurs, influence des comportements).	Demande un gros investissement et doit donc être adapté aux défaillances critiques. Difficulté à couvrir un projet, où les modes de défaillance peuvent être très diversifiés. Dimension temporelle non explicite ou doit être ajoutée.
PERT.	Analyse de projet	Construction du réseau temporel d'un projet	Qualitatif et quantitatif	Particulièrement adaptée à une analyse temporelle.	Analyse des risques est limitée sur le plan temporel seulement. La qualité des résultats quantitatifs dépend de la précision sur les données. Difficulté de prise en compte des interactions (p.ex. contraintes sur les ressources).
Logique floue ou Fuzzy Logic..	Analyse de projet	Méthode standardisée et objective de priorisation des risques	Quantitative	Méthode standardisée et objective pour la quantification des risques	Nécessité d'un logiciel statistique / formule spécifique. Expertise difficile à valoriser sur le domaine de construction.
Ishikawa	Diagnostic du projet		qualitative		
MACTOR	Analyse des acteurs	cherche à estimer les rapports de force entre acteurs et à étudier leurs convergences et divergences	qualitatif	C'est aussi une méthode d'aide à la décision.	Nécessité d'un logiciel spécifique
AUTRES	Diagramme FAST, L'analyse multicritères La matrice de priorité (importance / urgence) ou Matrice d'Eisenhower - la roue de Deming				

Tableau N°2.4 : tableau récapitulatif des phases de projet et outils de management, **Source** : auteur. 2019

Etape		Domaine de management		Acteur	Outil	
Préprogramme	Idée du projet	partie prenante communication	Identification les besoins (besoin d'urgence, et besoin à long terme)	Maitre d'ouvrage public/privé	Tableau du bord SWOT DELPHI WBS Check-list	
	Etudes de faisabilité	Approvisionnement	Faisabilité juridique et réglementaire, faisabilité social et environnementale, foncier Diagnostic de l'état du bâti,	Maitre d'ouvrage Assistant maitre d'ouvrage		
		Risque	Identification des risques			
Financement	Coût	Estimation initial		Financier du projet: public et/ou privé partenariat public/privé		
VALIDATION (PREPROGRAMME)						
Programmation	Décision politique	P. Prenante Intégration	Identification les acteurs des étapes et réalisation Charte du projet	Maitre de l'ouvrage	SWOT	
	Etude financier	Coût	Estimation du projet	Financier du projet		
	Etude technique	qualité	Identification de la qualité	Maitre de l'ouvrage		
	Concertation	Partie prenante Communication	A travers les canaux de communication : atelier, article du pairesse, plateforme numérique	Maitre de l'ouvrage Maitre d'usage	WBS	
	Programme final	Approvisionnement	Processus administratif			Maitre de l'ouvrage Maitre d'usage Assistant M. d'ouvrage Maitre d'ouvrage délégué
		Intégration	Plan du management stratégique			
Contenu		Découpage du projet				
Planification	Délai			Maitre d'ouvrage	PERT - GANT	
VALIDATION (PROGRAMME)						
Maitrise d'œuvre	Appel d'offre d'études	Approvisionnement	Processus administratif	Maitre d'ouvrage	GANT PERT Diagramme FAST	
	Conception architectural	Qualité	Répond au programme Etude architectural et urbaine ; esprit du lieu	M. œuvre		
	Etudes technique	Qualité		M. œuvre		
	Cahier des charges	Qualité Coût Délai Risque	Fixe les normes et le mode de réalisation Respect le marche public Estimation les aléas	M. œuvre		

	Planification de réalisation	délai	Planning de réalisation adéquat au besoin de M. ouvrage,	M. œuvre	GANT - PERT
	Consultation des entreprises	Approvisionnement	Critères de choix d'entreprises	M. œuvre M. ouvrage	
Validation (cahier des charges)					
Réalisation	Planification de réalisation Organisation de chantier	Cout qualité Délai Ressources humaines	Le chantier d'intervention sur patrimoine est très sensible, il faut réfléchir comment organiser le chantier avec le respect de l'existant déjà.	Entreprise de réalisation	Tableau du bord
	Travaux de réalisation	Coût	Control de qualité	M. d'ouvrage M. œuvre Enterprise Sous-traitance Contrôle M. d'usage	PERT GANT Chemin critique DELPHI Diagramme ISKIKAWA MACTOR Diagramme cause- conséquence
		Qualité	Mettre en œuvre l'assurance qualité		
		Délai	Organiser les activités		
		Ressources humains	Constituer l'équipe de réalisation		
		Communication	Gérer la communication à travers : des réunions, des ateliers, des plateformes numériques.		
		Risques	Analyse qualitative et quantitatif des risques		
	Partie prenante	Planifier les parties prenantes			
Certificat de conformité					
Utilisation (vie du bâtiment)	P. prenantes	Propriétaire du projet - utilisateurs	M. d'ouvrage M. d'usage	Etude de cas	
	Qualité	Contrôle qualité			
	Approvisionnement	Procédures administratifs			
	Cout	Coût d'entretien Coût d'utilisation			
	Communication	Marketing - sensibilisation Création carte identité du bâti Création base des donnés (historique, normes de qualité)			

2.7 MANAGEMENT DE PATRIMOINE BATI :

2.7.1 Management du patrimoine bâti veut dire communication (négociation, participation, concertation, partage):

La critique de gestion classique du patrimoine bâti nous oriente vers une vision globale sur le patrimoine ; l'intervention technique sur patrimoine n'est plus assez, l'exploitation ce patrimoine est l'objectif principal d'intervention.

«*La participation, un formidable outil pour la conservation de l'architecture traditionnelle méditerranéenne*⁸» ; ainsi, la notion de conservation du patrimoine s'est élargi, elle ne se limite pas à l'intervention technique mais dépasse vers l'exploitation du patrimoine comme moteur de développement⁹.

«*Le patrimoine, alors, a besoin d'usagers, s'il n'est pas utilisé, il devient inutile et, par conséquent, finit par être abandonné ne suscitant pas d'intérêts*» (Aslan.Z & Ardemagni.M 2012), la reconversion s'est donnée une deuxième vie à l'édifice, elle ne se limite pas aux travaux mais dépasse à l'objectif majeur; la conservation et valorisation; de créer les conditions les meilleurs pour que le public puisse jouir de ce patrimoine, l'user, le vivre en réduisant au maximum les risques de l'endommager;

L'accès du public est un paramètre de réussite l'approche de reconversion, en trouvant l'équilibre entre usage et la protection et un défit aux tous les acteurs.

le management intègre l'idée de **négociation** entre les différents acteurs à différentes échelles du projet, s'appuie sur une analyse de besoin de chaque acteurs, et donner à chaque acteur son propre espace pour exprimer son opinion concernant le déroulement du projet, s'appuie sur l'organisation les réunions de travailles.

2.7.2 Management du patrimoine bati: patrimoine pour tout le monde

Le but principal de valorisation du patrimoine bâti est d'une part d'être un patrimoine pour tout le monde, facilité accès public et d'être un patrimoine autonome financier ;

La sensibilisation requiert un grand effort de communication qui peut se servir de nombreux moyens selon la disponibilité du budget alloué (dépliants, affiches publications, vidéos, campagnes publicitaires, bureau de presse, utilisation les réseaux sociaux etc.).

En tous cas il y a aussi d'autres moyens de communication dont les conservateurs peuvent se servir assez facilement.

⁸XAVIER.C, professeur à l'université polytechnique de catalogne et coordonnateur du projet montada - forum de promotion de l'architecture traditionnelle au Maghreb.

⁹ Cas de Souk d'Or à Dubaï à titre exemple: le gouvernement de Dubaï a inséré le patrimoine bâti dans une vision globale de la ville de Dubaï), créateur de richesse par l'implication de tous les acteurs (sociaux, économiques, politique, laboratoire de recherche académique

Une autre façon de sensibilisation est aussi *«Ouvrir les chantiers de restauration qui généralement sont interdits au public. Ainsi les visiteurs pourront mieux comprendre la complexité de toute intervention de restauration et poser des questions au restaurateurs/conservateurs»* (Aslan Z & Ardemagni M. 2012).

«Avant de débiter un processus participatif, il est, cependant, fondamental de définir clairement l'objectif visé pour l'aire d'intérêt afin de pouvoir, ensuite, identifier les acteurs locaux qui seront impliqués; L'approche participative, dès sa conception, exige la participation active des potentiels bénéficiaires établis, afin de mettre en place une vraie démocratie locale participative autour du projet. Le succès des processus de participation est, fortement, influencé par la qualité des relations et des interrelations qui se construiront au cours du processus» (Rochette J (2008);

La reconversion inclue la sensibilisation, la communication et le partage des décisions pour accueillir la nouvelle fonctions de l'édifice ; si l'on n'explique pas les raisons de certaines décisions, celles-ci paraîtront impopulaires et ne recevront pas le soutien du public. Si le public est mis dans la condition de reconnaître les signes de la détérioration d'un bien culturel, il comprendra la nécessité de la reconversion et se sentira responsable du patrimoine.

2.7.3 Démarche management de projet reconversion (management de changement)

Dans le processus de management du projet, plusieurs de ces méthodes/outils semblent intéressants; dans leurs natures ces méthodes sont différentes (objectifs, traitements) et elles ne peuvent pas être traitées à un même niveau : il existe des méthodes d'identification, de conduite et de contrôle et d'évaluation , elles peuvent nous servir pour faire un management de projet en général.

Cependant ils ne s'inscrivent pas naturellement dans une procédure ou démarche complète couvrant toutes les étapes du processus management (identification, analyse, suivi et contrôle), ils répondent plutôt à un besoin spécifique et pas à toute l'intégralité du processus complet. Après avoir analysé le contexte générale du projet (cadre historique, état de dégradation, cadre juridique et réglementaire...), les besoins de l'entreprise de réalisation et les méthodes proposées dans la bibliographie scientifique et technique, nous concluons qu'il est nécessaire de développer un processus systémique de management de projet spécifique pour le patrimoine bâti.

Ce processus va consister à identifier, analyser, évaluer les évènements redoutés, puis à proposer un plan d'action.

CONCLUSION :

Le patrimoine architectural et urbain est une source de richesse pour plusieurs pays, malheureusement il est mal défini par le législateur algérien, la jurisprudence algérienne définit la notion de patrimoine et ses modes d'interventions de manière générale et ambiguë, il n'a pas traité les caractéristiques et les spécifiques de chaque intervention, et ne cite pas d'autres (reconversion, rénovation ...).

Ainsi, le but principal de la reconversion est l'adaptation de la nouvelle fonction avec le bâti existant déjà, et la recherche du mieux 'insertion dans le tissu urbain

Il nous semble intéressant d'approfondir les connaissances sur le patrimoine architectural et urbain et les différents projets d'intervention et comment ces projets étaient efficaces (application de management).

Ainsi, le management n'est pas seulement une doctrine ou un simple effet mais indique une remise en cause des modalités d'action urbaine sur le patrimoine. il pose la question des dispositifs à inventer pour organiser une action collective dans la phase amont de projet, alors que la méthode traditionnelle intégrée les acteurs aux phases aval de processus de projet.

Le management est présent dans tout le processus de projet: l'idée de projet, anticipation, prévoir, planification, pilotage et contrôle sont des éléments clés pour appliquer le management de manière efficace, c'est une démarche faisable dans tout le cycle du projet de reconversion :

- Dans la phase amont du projet (qui concerne l'analyse stratégique, les études de faisabilités, identification d'acteurs), on ne dispose en général pas d'informations suffisantes pour faire une analyse détaillée du projet et des opportunités ; dans cette phase, l'objectif est de trouver un moyen pour obtenir un résultat efficace avec les données disponibles, de décider quel niveau de détail est attendu sur les résultats ou le livrable, et de chercher comment assurer la traçabilité de l'information pour assurer son suivi et sa cohérence dans les phases ultérieures du projet.
- Pour la phase aval (les études techniques, la réalisation, l'entretien), le niveau de détail souhaité sur les résultats peut être plus détaillé ; il faut cependant assurer une certaine cohérence entre la phase aval et les phases antérieures. la traçabilité de l'information doit être assurée ainsi que le retour d'expérience

**CHAPITRE III : MANAGEMENT
D'INTERVENTION SUR LE
PATRIMOINE BATI DANS LE
CONTEXTE INTERNATIONAL.**

INTRODUCTION

Les études évoquées dans les chapitres précédents ont montré le flux de notion du **management urbain** dans le cadre d'intervention sur le patrimoine bâti, ce second chapitre orientera notre regard sur l'adaptation du concept de management dans la réalité de projet d'intervention sur le patrimoine bâti.

Conscient que les approches se diversifient et s'adaptent nécessairement selon le contexte de chaque pays, , nous avons choisi d'étudier différents cas à travers le monde, dans lesquels nous tenterons d'identifier pour chaque cas: les acteurs du patrimoine, les modes de financement et monter le volet d'application de management de projets ; et soulignez les points forts de chaque expérience..

Chaque pays, chaque projet a construit sa propre identité selon sa propre conception de la ville, «*Kinshasa ne sera jamais New York, tant mieux d'ailleurs, chaque ville a son âme, chaque ville a son corps, sa peau, son intelligence, sa bêtise, son côté monstre, sa poétique, sa part de mystère*» (Mongin O. 2013), alors chaque expérience est unique.

Pour ce clair, nous aurons étudié des exemples du management des projets d'intervention sur le patrimoine bâti à travers deux cas d'études réels ;à la fin, nous avons choisi deux exemples précis et représentatifs les différentes utilisations de la notion du management dans le contexte international, il s'agit occurrence de:

- ✓ La France (Hôtel de la Marine).
- ✓ Le Maroc (Programme "Rabat ville des lumières).

Les critères de choix ces expériences sont:

- ✓ Les deux cas sont leaders à l'échelle universelle en matière de sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti.
- ✓ Ont de processus de projet déférent (notamment en maîtrise de l'ouvrage), et de diversité du financement .
- ✓ Chaque cas a son mode de gestion, alors nous essayerons de faire une analyse critique de chaque expérience pour trouver les meilleurs pratiques adaptables au contexte algérien.

L'EXPERIENCE FRANÇAISE:

Introduction

La France et le cas de l'Hôtel de la Marine que nous avons choisi vu que la réglementation algérienne en matière de patrimoine a été grandement inspirée de celle de la France, ainsi que la présence du tissu colonial français dans notre cas d'étude : la ville de Constantine.

La France possède un patrimoine riche et varié, grâce aux mesures prises au début du XIXe siècle pour le préserver.

Cependant, l'expansion du concept de patrimoine bâti s'est accompagnée d'une augmentation des besoins de financement pour son entretien.

Face aux restrictions qui pèsent sur les finances publiques, l'Etat n'est plus en mesure de fournir les moyens nécessaires à l'entretien et à la restauration des monuments historiques, et il doit trouver d'autres sources de financement (Gigot.M 2012):

- L'une des solutions proposées par l'Etat français: transférer la propriété de certains monuments historiques aux autorités locales compétentes afin qu'elles puissent les gérer, les entretenir et les valoriser.
- Une deuxième proposition: ouvrir le management des monuments aux des opérateurs privés, qui peuvent y développer leur propre activité dans des conditions restreintes par l'Etat, notamment en assurant la restauration et l'entretien des édifices.

Enfin, l'Etat français s'est décidé de vendre certains monuments «à cela, s'est ajouté un autre phénomène, dans un souci de réduction des dépenses publiques, l'état cherche à regrouper ses administrations éparpillées dans les monuments devenus sa propriété depuis le XIX^{ème} siècle et se retrouve ainsi avec des édifices sans fonction» (Pantz A. 2012).

3.1 LA POLITIQUE DU PATRIMOINE :

Depuis la fin du XIXe siècle, le législateur français a produit un grand nombre de textes de lois et d'outils protecteurs du patrimoine dans toute sa diversité, l'action publique patrimoniale s'est construite à travers ces instruments qui sont alors appréhendés de manière hétérogène par les différents échelons territoriaux.

La politique du patrimoine a pour triple objectif de préserver :

- ✓ La conservation de patrimoine (restaurer et transmettre) à travers les différentes interventions opérationnelles qui garantissent la continuité de patrimoine telle que : la réhabilitation, la reconversion, la rénovation ...

- ✓ Valorisation de patrimoine : pour répondre aux enjeux d'ordre culturel, économique, touristique, pédagogique et social.
- ✓ Gestion de patrimoine culturel au niveau d'exploitation pour assurer sa durabilité.

Tableau N° 3.1 : Synthèse chronologique de la prise en compte du patrimoine en France. Source : Auteur 2016 d'après (GIGOT.M 2012).

LOI	IDENTIFICATION
30/03/1887	Conservation de monuments historiques d'intérêt national .
Loi 13/12/1913	véritable loi fondatrice en matière de politique du patrimoine. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Création de la notion de classement et inscription, ✓ Exiger l'intérêt public pour justifier le classement
23/07/1927	Une loi vient compléter la loi de 1913 en instaurant : <ul style="list-style-type: none"> • Pour le classement : présent un intérêt d'art et d'histoire majeur. • Inscription à l'inventaire supplémentaire : pour l'inscription : présent un intérêt d'art et d'histoire suffisant
4/08/1962 Loi Malraux	Le plus novateur quant au lien entre conservation du patrimoine architectural et développement urbain, et par conséquent au lien entre droit du patrimoine et droit d'urbanisme (Labarre E-M 2006) <ul style="list-style-type: none"> • Création la notion de secteurs sauvegardés. • Mise en place d'un nouvel instrument d'urbanisme opérationnel restauration immobilière qui s'applique aux : <ol style="list-style-type: none"> 1. secteurs sauvegardés. 2. les périmètres de monuments n'ayant pas la qualité de PSMV
16/11/1972	Création de liste de patrimoine international par UNESCO. Approuve par la France en 1975
7/01/1983	Loi de décentralisation : création les zones de protection du patrimoine architectural et urbain (ZPPAU)
8/01/1993	Extension de loi de 1983 : création les zones de protection du patrimoine architectural et urbain et sites naturels et paysages.
2/1/1996	Loi sur la création de fondation nationale du patrimoine
La loi n° 97-179 28/02/1997	relative à l'instruction des autorisations de travaux dans le champ de visibilité des édifices classés ou inscrits et dans les secteurs sauvegardés). Cette loi introduit un mécanisme d'appel à une décision d'un architecte des bâtiments de France prise en application de la zone de servitude de 500 m autour d'un monument historique
18/06/1999	Instauration de Label du patrimoine
Loi 12/06/2010 portant engagement national pour l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Création des AVAP qui remplacent ZPPAUP • 21/12/2011: décret d'application des AVAP (Aires de mise en Valeur de l'Architecture et du Patrimoine)

L'Etat français met une importance à son patrimoine culturel matériel et immatériel, il a considéré le patrimoine comme source de richesse (favoriser le tourisme culturel), à travers :

- ✓ Une politique intelligente.
- ✓ Une stratégie claire et forte en matière de protection et valorisation de patrimoine.
- ✓ Un mécanisme efficace pour garantir la durabilité du patrimoine.

Il existe plus de 99 zones de protection du patrimoine architectural urbain et paysage (plan de sauvegarde), et plus de 43 233 (2013) monuments sont protégés au titre des monuments historiques : dont 33% classés et 67% inscrits. De plus, sur l'ensemble de ces édifices protégés, 52% appartiennent à des propriétaires privés, 44 % à des communes et seulement 4% à l'Etat¹⁰.

Tableau N° 3.2 : progression du classement et inscriptions des monuments historique entre (2002et 2007), (traitement : Auteur d'après: M.Gigot (2012) et Ministère de la Culture et de la Communication).

	Monuments Historiques classés		N de MH inscrits		N total de MH protégés	
	N	%	N	%	N	%
Année 2002	14815	37	25412	63	40227	100
Années 2007	14897	33	28336	67	43233	100
Variation	82	+0,6%	2924	+10%	3006	+6,9%

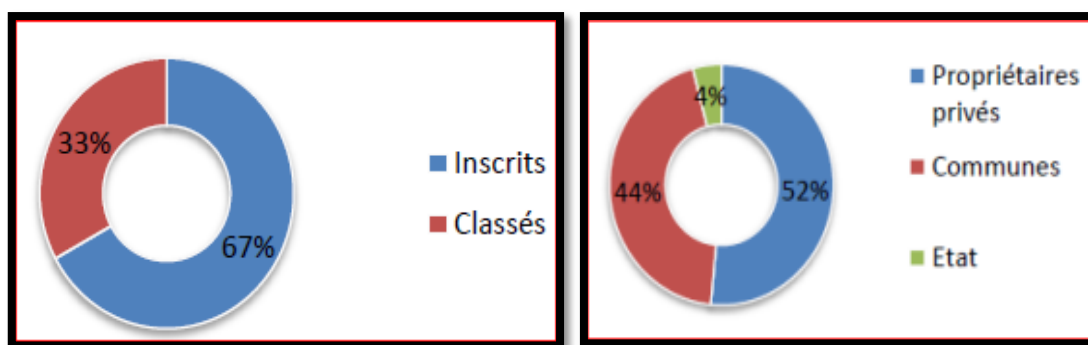


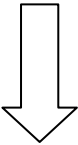
Figure N° 3.1 : Nombre total d'édifices protégés et Répartition du parc monumental, source: Ministère de la Culture et de la Communication (France) 2008.

3.2 LES ACTEURS DU PATRIMOINE BATI EN FRANCE :

La richesse et l'importance du patrimoine bâti en France, tant public que privé, mobilisent de multiples intervenants (parties prenantes) et de fortes ressources (humaines/matériels), qui implique de manière directe ou indirecte dans le processus de protection et valorisation du patrimoine, dans ce sens nous pouvons citer :

¹⁰ Le projet annuel de performances du programme (Patrimoine en 2005), action: Patrimoine monumental et archéologique; dans la loi de finance pour 2006.

Tableau N°3.3: les acteurs du patrimoine architectural et urbain à la France, source: Auteur 2016.

		Acteur	Identification
I- Institutionnel	Central	Le Ministère de la culture	Acteur fondamental dans tous les processus de sauvegarde et valorisation du patrimoine, qui garantit: le financement, les études de faisabilité, le contrôle et la gestion.
		Direction de patrimoine et d'architecture 	Direction concrétise la décentralisation du patrimoine, créée par le décret 98/840 du (21/09/1998) ¹² , ses missions comme suite : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimiser la gestion patrimoniale, cœur de métier de la DPA, en améliorant la connaissance du parc et en développant la maintenance préventive. ✓ Promouvoir le bâtiment durable : construire et rénover durablement, réaliser des économies d'énergie et rechercher des processus innovants. ✓ Maîtriser la réalisation des opérations, en termes de : qualité, de coût et de délais. ✓ Contribuer activement aux changements de l'administration municipale. ✓ La modernisation du pilotage exercé par la direction générale s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de l'État et de la modernisation des politiques publiques. ✓ Améliorer le dialogue de gestion auprès des services déconcentrés et décentralisés. ✓ Coordonner et animer les réseaux de recherche et de valorisation, ✓ Assurer la coordination avec les ministères concernés par les politiques patrimoniales (ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, ministère de la justice et des libertés, ministère de la défense, ministère des affaires étrangères et européennes).
		Le réseau déconcentré et les opérateurs de la direction: une tutelle resserrée pour un pilotage optimisé des politiques patrimoniales publiques¹¹	
		Le centre des monuments nationaux	établissement public, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère, chargé de gérer les Monuments Historiques.
	Les collectivités territoriales		
		Les communes (les collectivités locales)	acteur pertinent dans le processus de sauvegarde et valorisation du patrimoine, il a concrétisé la loi de décentralisation ses rôles comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ✓ garantir les budgets des actions sur le patrimoine architectural et urbain ; ✓ impliquer dans élaboration des plans locaux et régionaux d'urbanisme (PPVMP, PLU)

¹¹Pour plus d'informations : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Nous-connaître/Organisation/Directions-d-administration-centrale/La-direction-generale-des-patrimoines>

¹² Ministère de la culture français, disponible sur : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Nous-connaître/Organisation/Directions-d-administration-centrale/La-direction-generale-des-patrimoines>, (27/11/2017).

	Local	SDAP (Service départemental de l'architecture et du patrimoine et les Architectes des bâtiments)	Il a été créé par le décret du 6 mars 1979 ; Les services départementaux du patrimoine sont des services déconcentrés du ministère de la culture et de la communication (direction de l'architecture et du patrimoine) qui interviennent également pour le ministère chargé de l'équipement, et pour celui chargé de l'environnement. Contrôle juridique et réglementaire des travaux
		DRAC (directions régionales des affaires culturelles)	Elles comprennent plusieurs services à vocation culturelle, et notamment dans le champs du patrimoine. Les services patrimoniaux en région s'orientent autour de quatre secteurs : <ul style="list-style-type: none"> ✓ une Conservation des Monuments Historiques, ✓ un service régional de l'Inventaire, ✓ un Service régional de l'archéologie, ✓ une mission ethnologique.
		Départements, régions et groupements de communes	deviennent des acteurs majeurs du financement public de la culture pour concrétiser la décentralisation de gestion du patrimoine commission régionale du patrimoine et des sites.
		Les commissions	Elle est à caractère consultatif, jouent un rôle pour partie administratif, pour partie technique ou scientifique, il y aura : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les commissions nationales ✓ Les commissions au niveau régional et des sites ✓ Les commissions au niveau départemental. ✓ Les commissions dans les secteurs sauvegardés (Une commission locale)
II-Les acteurs techniques (maîtrise d'ouvrage)	Les Agences d'Urbanisme	interviennent dans les domaines de la démographie, de l'habitat, de l'économie, de la planification urbaine, de l'aménagement du territoire, des transports, des équipements, des services publics et des infrastructures.	
	Les architectes des bâtiments de France	sont des conservateurs des monuments historiques appartenant à l'Etat et affectés au Ministère de la Culture. «Leurs missions sont d'assurer la surveillance de l'application de la législation, diriger les travaux d'entretien et de réparation et donner leur accord pour l'établissement des documents d'urbanisme» ¹³	

¹³ Décret n°93-246 du 24 février 1993 portant le statut des architectes des bâtiments de France.

	Les architectes en chef des monuments historiques	sont des fonctionnaires de l'état relevant du Ministère de la Culture mais qui sont rémunérés à la vacation pour chaque mission de maîtrise d'œuvre « <i>Leurs missions sont de formuler des propositions pour le classement des immeubles, de conception et d'exécution des travaux</i> » ¹⁴
	Le Laboratoire de Recherche des Monuments Historiques	est un service à compétence nationale du Ministère de la Culture et de la Communication consacré aux études et recherches sur la conservation in situ des monuments et objets du patrimoine culturel.
III- Les acteurs économiques	les investisseurs nationaux et internationaux	sont des personnes physiques ou morales ont l'intention d'investir dans le patrimoine (culturel, touristique) pour atteindre intérêt (économique)
	ANRU (L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine)	«est d'accompagner des projets urbains globaux pour réhabiliter et rénover les quartiers anciens en réinsérant les quartiers dans la ville, en créant la mixité sociale dans l'habitat et en introduisant de la mixité par la diversification des fonctions (commerces, activités économiques, culturelles et de loisir)» (Décret n°2004-123
	Le centre des monuments nationaux	«a pour missions de mettre en valeur le patrimoine qui lui est confié, en finançant les manifestations culturelles et les différentes interventions de restauration et de conservation» (Décret N° 2000/357) Il favorise avec près de 200 manifestations par an, la participation des monuments nationaux à la vie culturelle et au développement du tourisme.
	(FNAFU) Le Fonds National d'Aménagement Foncier et d'Urbanisme	a pour objectif de financer les opérations d'acquisition des terrains et immeubles pour faciliter les procédures d'aménagement ou des interventions urbaines.
IV- Les associations	Les fondations nationales du patrimoine	a pour objectif de conservation et la mise en valeur du patrimoine national à travers : <ul style="list-style-type: none"> ✓ la sensibilisation des citoyens à l'importance du patrimoine ; ✓ atteindre l'objectif Patrimoine pour tous le monde. ✓ proposition des projets d'intervention sur le patrimoine aux acteurs institutionnels.
	G8 patrimonial	À l'instar des grandes puissances économiques mondiales, les associations nationales de sauvegarde du patrimoine se réunissent en grand comité afin de mieux peser dans les instances nationales de décisions.

¹⁴ Décret n°88-698 du 9 mai 1988 portant le statut des architectes en chef des monuments historiques

		L'union faisant la force, ce G8 patrimonial ¹⁵ entend travailler avec les instances dirigeantes et gestionnaires (élus et ministères) afin que ces derniers relayent efficacement les préoccupations locales des membres qu'elles défendent. Ses missions sont principalement : <ul style="list-style-type: none"> ✓ d'un côté il y a l'action en justice, possible grâce à une structuration forte du tissu associatif au niveau national et des moyens conséquents (notamment en termes de ressources cognitives et de compétences)¹⁶ ✓ De l'autre, la sensibilisation de l'administration et plus généralement du grand public¹⁷.
	Les associations régionales	s'occupent de la conservation et la préservation du patrimoine à travers l'organisation des chantiers de restauration, l'initiation aux techniques artisanales anciennes comme les techniques de construction, la taille de pierre ou l'art du vitrail (Union REMPART), ou l'intervention dans le cadre de classement ou inscrire du patrimoine (Union REMPART, Club du Vieux Manoir, Alpes de Lumière, CHAM).
	ICOMOS	La Section française de l'ICOMOS est une association qui constitue le comité français d'une organisation non gouvernementale (ONG) l'ICOMOS (Conseil international des monuments et des sites), expert de l'UNESCO pour le patrimoine. elle travaille sous forme de coopération internationale, ses objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ✓ échange les expériences mondiales en matière du patrimoine (formations, colloques...) ✓ acquisition de finance internationale
V- Les acteurs privés	Les propriétaires Les habitants et résidents	Ils sont consultés pour les classements au titre des Monuments Historiques et des sites. Ils peuvent constituer une association régie par la loi n°96-717 est appelée association locale d'utilisateur son champ d'activité est très variable, elle donne son accord et manifeste ses préoccupations lors des opérations d'aménagement ou de réhabilitation.
	Les usagers	les personnes qui utilisent le patrimoine architectural et urbain après l'intervention sur ce patrimoine pour exploitation.

¹⁵ Groupe national créé en 2003 et officialisé par arrêté ministériel du 20 janvier 2005. Les huit associations concernées sont : la FNASSEM, la Demeure Historique, la Ligue Urbaine et Rurale, les Maisons Paysannes de France, le Rempart, la Sauvegarde de l'Art Français, la Société pour la Protection des Paysages et de l'Esthétique de la France et les Vieilles Maisons Françaises.

¹⁶ À titre d'exemple, la SPPEF indique sur son site Internet que souvent, le simple fait que notre association saisisse le juge conduit l'administration à retirer d'elle-même l'acte attaqué avant que le tribunal ne se prononce. De plus, elle n'hésite pas à dresser une liste de toutes les victoires juridiques au cours des années 1990 (source : <http://sppef.free.fr>, février 2011).

¹⁷ Notamment par le biais de la publication de revues dédiées aux patrimoines ou l'organisation de concours de restaurations.

3.3 MODES DU FINANCEMENT DES PROJETS D'INTERVENTION SUR LE PATRIMOINE BATI :

Le poids et la charge financière de la gestion du patrimoine, l'extension continue du patrimoine, l'intégration de la **décentralisation** culturelle et les réductions budgétaires de l'État tendent à ériger, à partir des années 1980, les collectivités territoriales en partenaires actifs de la politique du patrimoine.

tableau N° 3.4: tableau récapitulatif des modes de financement du patrimoine bâti au France, source: Auteur (2016).

	Qui finance?	Identification
Patrimoine à caractère Privé	Les propriétaires lui même	Assurer le financement d'intervention sur son immeuble (à caractère: d'habitat ou commerce), par son propre moyen après l'accord des autorités concernés.
	Les subventions étatiques	Assure le financement des opérations d'intervention sur le patrimoine urbain et architectural par les agences (ANAH, l'ANRU et l'AFDET), la caisse nationale des monuments historiques et ses fonds (FNAFU, FISAC) ¹⁸ .
	Les aides	sont attribuées soit par l'Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat ou les Collectivités Locales qui sont les suivantes (Hamma.W. 2011): <ul style="list-style-type: none"> ✓ aide de 25% du montant global des travaux lorsque ces derniers ont un intérêt architectural. ✓ aide de 35% du montant global des travaux lorsque le propriétaire accepte de conventionner son loyer ; ✓ aide de 40% de l'ANAH et 5% des collectivités du montant global des travaux pour les propriétaires acceptant de conventionner leurs logements. ✓ aide de 50% du montant global des travaux lorsque ces derniers portent sur l'amélioration de l'accessibilité des handicapés. ✓ aide de 85% du montant global des travaux pour les personnes défavorisées. ✓ aide de 100% du montant global des travaux pour les personnes handicapées. Pour l'artisanat et le commerce traditionnel, il existe des aides qui sont étudiées suivant les cas par le FISAC (Fonds d'intervention pour les services l'artisanat et le commerce)
	Les prêts	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le prêt à taux zéro est destiné aux personnes dans les revenus sont faibles. ✓ le prêt conventionné est destiné aux nouveaux accédants

¹⁸ Fond d'Intervention pour la Sauvegarde de l'Artisanat et du Commerce.

		<p>à la propriété qui veulent réhabiliter leur logement.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ le prêt à l'accession sociale est destiné aux propriétaires qui veulent améliorer leur logement sous conditions de ressources. <p>le prêt donné par les entreprises est un prêt à faible taux qui est destiné à l'amélioration et la réhabilitation des logements des salariés où le remboursement se fait par déduction sur les salaires mensuels.</p>
	Les Indemnisations	<p>des propriétaires suivant les lois relatives à l'expropriation et à la préemption.</p> <p>Pour l'indemnisation des commerçants pendant les travaux d'aménagement urbain, le montant de cette dernière sera fixé par la Commission de Règlement Amiable (CRA).</p>
Patrimoine à caractère public	L'État	<p>Ministère de la culture et la communication : Le programme Patrimoines, du budget de la culture finance les politiques publiques destinées à constituer, préserver, enrichir et mettre en valeur le patrimoine</p> <p>Autre ministères concernés par les politiques patrimoniales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer ; ✓ ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ; ✓ ministère de la Justice et des libertés ; ✓ ministère de la Défense, ministère des Affaires étrangères et européennes).
	Les collectivités locales et territoriales	<p>Les communs : sont les financeurs principaux des opérations sur le patrimoine en cadre de loi de décentralisation</p> <p>Les départements régionaux et locaux</p>
	Les subventions internationales	<p>UNESCO, ICOMOS : Assurer le finance de sauvegarde et valorisation le patrimoine classé dans la liste mondiale.</p>
	Financement participatif (Crowdfuding)	<p>Se type de finance s'adresse au patrimoine non protégé qu'il mérite la sauvegarde.</p> <p>Il est assuré par les associations du patrimoine et/ou les communs (meilleur exemple de réussit de ce type de financement : la région de Pays de Loire¹⁹)</p>

¹⁹ 70% du budget prévisionnel du projet doivent déjà être collectés par un moyen quelconque de financement participatif transparent (souscriptions, sites web de Crowdfunding) intégrant les aides publiques hors Région pour déclencher l'aide régionale, plus d'informations : <http://www.paysdelaloire.fr/services-en-ligne/aides-regionales/aides-regionales-themes/culture-et-sports/actu-detaillee/n/fonds-regional-dacquisition-pour-les-musees-fram-copie-1/>

L'expérience française est très pertinente au matière de la sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti, soit en matière :

- ✓ **Politique**: la décentralisation des pouvoirs est un point fort pour sauvegarder le patrimoine bâti de manier efficace.
- ✓ Implication des différents acteurs dans chaque niveau dans le processus de: patrimonialisation (classé, inscrit), ou dans les opérations de protection et mise en valeur (réhabilitation, reconversion...);
- ✓ Le citoyen est un acteur principal à traves son représentant (société civile) dans le processus de valorisation de patrimoine.
- ✓ **Le réseau déconcentré et les opérateurs de la direction** jouent le rôle de **Manager**, il assure: la coordination entre les différents acteurs et le pilotage.

Le financement participatif (Cowdfunding): ce type de financement a apparu aux les années 1990, les associations et les acteurs privés sont initiateurs d'opération à travers la création du site web en partenariat avec une banque, pour collecter le budget (total ou partiel) du projet.

3.4 CAS D'ETUDE : HOTEL DE LA MARINE (PARIS)

L'hôtel de la Marine, que nous proposons d'étudier comme cas d'étude à pour illustrer la politique, les acteurs et la gestion du patrimoine architectural en France.

Depuis 2003, l'Etat français s'est engagé dans une large politique immobilière qui a conduit au transfert et à la vente d'un certain nombre de se patrimoine bâti, et l'objectif est:

- D'une part : vulgarisation la gestion du patrimoine bâti avec d'autres acteurs.
- D'autre part (valorisation économique): encourager l'installation d'activités économiques dans les monuments historiques afin d'en assurer la rentabilité touristique et économique.

3.4.1. De l'hôtel du Garde-meuble de la Couronne à l'hôtel de la Marine : aperçu historique de l'édifice :

Edifice qui raconte un épisode de l'histoire et de la culture française (le tableau N° 3.5 raconte l'histoire de l'édifice depuis sa construction).

Tableau N° 3.5 : historique de l'immeuble ;Source : auteur 2017.

Date	Identification
20/06/1763	Inauguration du Garde-meuble de la couronne après 8 ans de réalisation pour accueillir sa fonction administrative royale de (Couronne) Louis XV a demandé de l'architecte Jaque-ange Gabriel de construire un palis de style baroque Reflété la vue de prince. 20/5/1798 administration de la Couronne fut définitivement quittée l'édifice
1789	Installation du ministère de la marine après un réaménagement de l'immeuble Hôtel de la marine.
1801	Inauguration du musée de Série des ports de France, affilié au ministère de la marine au niveau du même édifice.
1862	L'hôtel de la marine a reçu le classement au titre Monument historique
1930	La commune a transféré le bâtiment en Hôpital, <ul style="list-style-type: none"> • le Musée de la Marine fut transféré au Trocadéro • Ministère de marine a déménagé vers Champs de mars
1950	Un vaste programme de reconstruction a touché le bâtiment : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Démolir le bâtiment sauf les façades et les salons royales ✓ Utilisation béton armé pour renforcer l'édifice ✓ Intégration les nouveaux utiles d'aménagement : Climatisation, ascenseurs, les murs-rideaux...
1968	Création de association Amis de hôtel de la marine a pour objets: Sensibilisation les citoyens de sauvegarder le bâtiment
1977	Transformer la propriété du ministère de la culture à ministère de défense
2006 à 2009	restauration remis en état le péristyle et les salons de l'hôtel de la Marine grâce au mécénat de Bouygues.
2014	L'état-major de la Marine devra quitter les lieux

À propos de l'ouverture de l'Hôtel de la Marine au public, *« l'essentiel de la découverte de l'hôtel peut se faire en visitant le premier étage que l'on pourrait appeler le bel étage de la Marine ; visite qui permettra, toujours selon ses propos de découvrir »*²⁰; Les principaux éléments qui composent la valeur patrimoniale de l'Hôtel de la Marie sont les suivants:

- Des salles de réception et le péristyle.
- L'appartement d'apparat de l'Intendant du garde-meuble Thierry de Ville d'Avray (appartement qui permettrait, selon Etienne Poncelet, de présenter les collections de la Marine).
- Les deux appartements de commodité du garde-meuble et de Monge (qui correspondent aux actuels bureaux du Chef d'Etat-major et de ses collaborateurs directs).

²⁰ En 1778, présentation du dauphin de France depuis la loggia de l'hôtel du Garde-meuble de la Couronne. En 1836, Louis-Philippe assiste à l'érection de l'obélisque de Louxor depuis la loggia de l'hôtel de la Marine. En 1989, à l'occasion de la Fête du bicentenaire de la Révolution, François Mitterrand reçoit ses invités sur le péristyle

➤ Les musées interactifs de la Marine (illustré par le Centre des Opérations Maritimes (COM) qui, d'après l'étude d'Etienne Poncelet, serait le meilleur témoin de l'activité de la Marine).

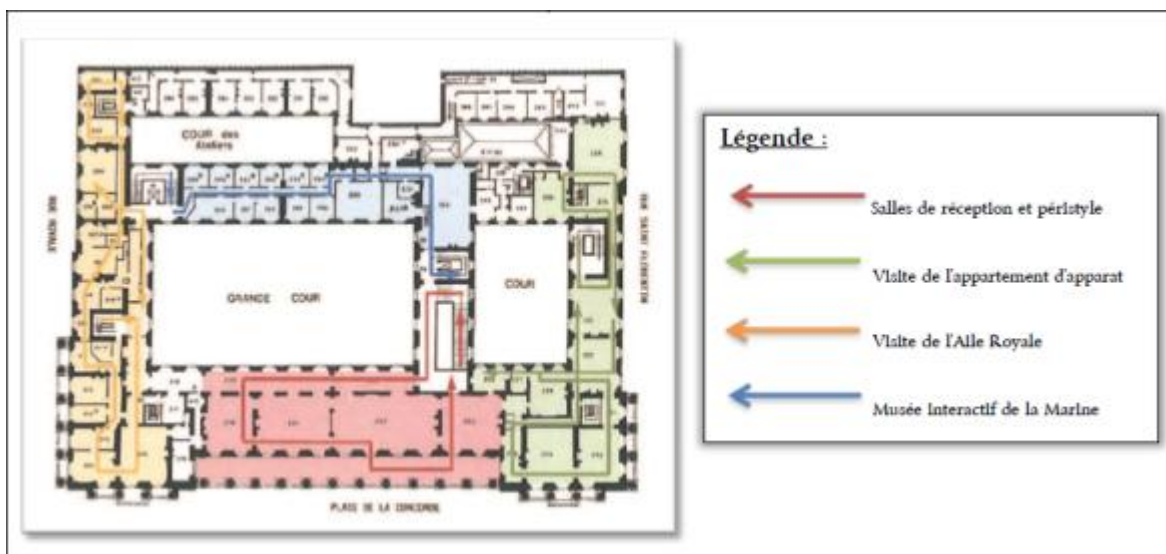


Figure N° 3.2 : Parcours de visite proposé par Etienne Poncelet,

Source : Etienne Poncelet, Etude sur la valeur patrimoniale de l'hôtel de la Marine, décembre 2009, p. 131)

3.4.2. Reconversion de l'hôtel de marine : un monument au cœur des débats

En 2007, le président de la réplique française²¹ a annoncé de regroupement des états-majors des armées (dont les 1 000 marins installés à l'hôtel de la Marine) dans un seul et même site qui entrainerait la construction d'un véritable **Pentagone à la française** dans le quartier dénommé Balard du XVème arrondissement de Paris.

Ce projet a couté plus de 400 millions d'euros (Marmara J-Ch 2009) , les autorités ont proposé des solutions de financement ce projet, et l'hôtel de la marine est devenu une charge supplémentaire pour le ministère de la défense ; où il ont proposé deux scénarios du financement le projet , ils sont:

²¹ Nicolas Sarkozy ; à l'issue de la première réunion du conseil de modernisation des politiques publiques,

Tableau N° 3.6 : les scenarios de réutilisation de l'hôtel de la marine . Source : auteur 2016, selon les articles du presse Le Figaro entre 2009-1014.

Les propositions	Observations
<p><u>1^{er} Scenario :</u> Vendre l'immeuble d'estimation du 400à 500 millions d'euros (MARMARA J-C 2009), au investisseur étrangère «<i>il est probable que cinq ans plus tard, c'est un émirat du Golfe qui en deviendrait propriétaire</i>²²»</p>	<p>Les associations étaient refusé cette proposition Les français sont à 71% ²³opposés à l'idée de vendre les monuments historiques au secteur privé.</p>
<p><u>2^{er} Scenario :</u> location via un bail de longue durée</p>	<p>Le locataire (nouveau porteur de projet) faut respecter les lois du patrimoine et les critères suivant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Architecture 2. Intérêt général 3. Esprit de lieu

Après débat de quatre ans entre le ministère de la défense, ministère de la culture et communication et les associations (groupes G8, amis d'hôtel de la marine), avec existant permanent du media, les décideurs ont pris la décision de louer l'immeuble sous réserve des lois du patrimoine.



Figure N° 3.3: Annonce de l'appel à projets relatif à la réutilisation de l'hôtel de la Marine.

Source : (© Capture d'écran à partie du site internet de France Domaine, <http://www2.budget.gouv.fr/cessions/>)

²² Propos tenus par Valéry Giscard d'Estaing lors de la table-ronde organisée par les Vieilles Maisons Françaises intitulée: Quel avenir pour le patrimoine national ?, 22 juin 2011.

²³ Sondage sur " Les Français et l'avenir de l'hôtel de la Marine" auprès d'un échantillon de 1007 personnes

Tableau N° 3.7 : les propositions de réutilisation d'hôtel de la marine.
 Source : auteur (d'après une analyse des différents articles de la presse française entre 2009-2014).

Proposition 1	Proposition 2	
Groupe Allard (la royal)	Groupe Louvre	Surface globale
Les fondements : <ul style="list-style-type: none"> • Restauration intégrale d'édifice • Restitution d'édifice aux artisans d'art (pour lui rendre sa fonction meuble de la Couronne), • L'envie de consacrer ce lieu à la création, • Exposition les ventes d'arts, • Ouvrir le bâtiment au public • 	- 1er et 2e étages : parties d'intérêt historique ou architectural incontestable (incluant surfaces d'expositions, locaux techniques, vestiaires, billetterie, administration directe, ...)	16%
	Allée de l'art de vivre et espaces concédés autour de la cour d'Estienne d'Orves (grande cour), de la cour du ministre et des ouvertures de circulation	11,3%
	Salle de présentation de l'histoire des lieux, boutique, librairie, accueil des expositions	2,2 %
	Académie de Marine et Présidence de l'Union Européenne	0,3 %
	Cour des comptes	9%
	Locations de bureaux	57%
Architecture 3/10 Esprit des lieux 6/10 Intérêt général 6/10	Architecture 4/10 Esprit des lieux 4/10 Intérêt général 7/10	

«Le projet le plus sérieux, aux yeux de l'Élysée, reste donc celui du groupe Allard, La Royale, un projet chiffré à environ 200 millions d'euros qui prévoit des galeries d'art, un espace pour les ventes aux enchères, un restaurant et des résidences de luxe pour les mécènes et artistes» (Bommelaer C. 2009).

Maintenant des parties de l'hôtel de marine est ouvert au public, pour concrétiser la loi du **patrimoine pour tout le monde**, les décideurs après un débat (batail) de quatre (04) ans sur la réutilisation de cet édifice, pour sauvegarder et valoriser ce patrimoine :

- Valorisation économique : l'édifice est une source de financement d'autres projets de secteur de la défense en France.
- Valorisation sociale : des parties de l'édifice est ouvert au public, aux artisans, aux artistes et même pour les touristes étrangers.

3.4.3. Management de la concertation:

La reconversion de l'hôtel de la marine est le meilleur exemple de concertation et de coordination entre public/privé, les autorités françaises se sont retrouvées liées par les lois du patrimoine, et les lois de concertation ; le citoyen français à travers les associations est le moteur de l'opération de concertation.

En 2014, IFOP a organisé un sondage sur **Les Français et l'avenir de l'hôtel de la Marine** (Site officiel de IFOP) , auprès d'un échantillon de 1007 personnes. *«Même si nous pouvons émettre quelques réserves vis-à-vis de la tournure de la question posée, qui pourrait influencer la réponse des personnes interrogées, les résultats montrent clairement que les français sont à 71% opposés à l'idée de vendre les monuments historiques au secteur privé. L'enquête que nous avons réalisé nous a montré que d'une part, 84 % des sondés pensent que l'Etat a tort de vendre ses monuments et que pour 83 % d'entre eux la location n'est pas un bon compromis. D'autre part, 86 % des personnes interrogées considèrent que l'Etat a tort de louer l'hôtel de la Marine »* (Rykner D 2011).

Cette expérience a montré que le manager est une personne physique ou morale est toujours affilié aux décideurs ; qui gère toutes opérations de concertations entre les autorités et les citoyens ; ainsi, le citoyen est un acteur actif dans le processus de sauvegarde et valorisation du patrimoine en France.



Figure N° 3.4 : Hôtel de la Marine : Galerie dorée ;**Source** : Gilles Ameil / Flickr 2011.

EXPERIENCE MAROCAINE

Introduction

Nul doute que le Maroc dispose des grandes traditions en matière de patrimoine architecture et urbain, traditions qui n'ont cessé de diversifier et de s'enrichir en intégrant des apports différenciés depuis plusieurs millénaires : les phéniciens, les carthaginois, les romains, le colonial espagnole et français.

En témoigne l'intérêt porté par UNESCO à ce patrimoine dont un ensemble de sites ont été classés comme Patrimoine mondial de humanité : Medina du Fès 1983, Marrakech, Meknès, El Jadida, Tétouan, Qasba d'Ait Ben Haddou, et récemment la médina de Rabat²⁴(2012).

Rabat ville de lumières, la capitale culturelle du Maroc: est un programme très pertinent qui touche toute la ville de Rabat de nouvelles projets structurants, et projet de renouvellement du tissu existant, ce programme contient une équipe pluridisciplinaire exige un management efficace dans tous les niveaux (idée, planification, conception, réalisation, exploitation).

Nous essayerons dans cette session d'expliquer le mode de gestion existant au Maroc, et ressortir l'importance du management dans le déroulement de projet de sauvegarde et valorisation du patrimoine.

3.5 LE CHOIX DE VILLE DE RABAT:

Le choix du Royaume Marocaine comme cas d'étude similaire s'est opéré :

- ✓ D'une part que l'Algérie et le Maroc partageait (partagent) tout une mémoire, d'histoire, de géographie et culture de vivre ;
- ✓ D'autre part la richesse patrimoniale et la diversité des modes de sauvegarde et le succès de valorisation touristique et économique de son patrimoine.

La capitale du Maroc s'inscrit aujourd'hui dans une dynamique de transformations qui met en œuvre des actions allant de la requalification urbaine jusqu'à la création de nouvelles zones d'urbanisations de profondes transformations économiques et sociales résultant d'un nouveau contexte politique et socio-économique dont les traits saillants le lancement de grandes projets urbain à travers tout le territoire du pays, cherchant le renforcement de l'image et la compétitivité des villes marocaines.

²⁴ Le comité du patrimoine mondial, parrainé par l'UNESCO, s'est réuni le 29 juin 2012 à Saint-Petersbourg et a décidé d'inscrire le site "Rabat, capitale moderne et ville historique : un patrimoine en partage" sur la liste du patrimoine mondial.

Les médinas subissent le poids d'un passé séculaire et les défaillances de planification urbaine depuis le protectorat, les acteurs de prendre en compte l'intégration de patrimoine urbain dans la démarche de amélioration urbaine des villes.

3.6 POLITIQUE DU PATRIMOINE BATI :

3.6.1. Période coloniale :

Le protectorat français, c'est le premier qui met l'action de sauvegarde du patrimoine architectural et urbain au Maroc. Malheureusement, il est intervenu de manière inefficace (non respecter des tissus traditionnels de la Medina).

La loi de 1914(1^{ère} loi d'urbanisme au Maroc) qui organise la ville moderne a donné une importance au patrimoine architectural et urbain, cette loi est contenue trois (03) principes fondamentaux :

1. Séparer les villes indigènes et les médinas.
2. Sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti : protéger les murailles, intégrer les portes aux grands boulevards (boulevard Hassan II, boulevard Mohamed V) pour assurer la continuité et la mixité visuelle et fonctionnelle da la médina.
3. Développer l'urbanisme de manier efficace (planification de la ville) et le mixte entre orientale et occidentale.

Henri Prost²⁵, l'urbaniste qui a traduit ces principes au terrain de manière efficace (programme de maréchal Lyautey) et mettre en compte le patrimoine architectural et urbain des villes marocaines, cette loi créer par la suite un paradoxe social majeur entre les habitants de la médina et la ville de protectorat, c'est la migration des riches de la médina vers les villes indigènes (les conditions de vie est mieux).

3.6.2. Apres l'indépendance :

Cette période est caractérisée par l'absence de la volonté politique de l'intervenir sur le patrimoine, la médina s'achemine vers une dégradation social et spatiale, certes lente mais de manière dangereuse, à cause de :

- Enjeu principale de l'état marocain c'est l'habitat insalubre (Bidonville).
- Baisser le taux des habitants à la médina.

²⁵ il est réalisé plusieurs plans urbains, à titre d'exemple :

1917-1922 : Plan d'aménagement de Casablanca (dont la place de France (actuelle Place Mohamed V) et le Palais de justice avec Joseph Marrast).

1914-1922 : Plans d'aménagement de Fès, Marrakech, Meknès et Rabat.

1932-1939 : Plan régional d'Alger.

1936-1951 : Plan d'aménagement, Istanbul.

1939 : Plan d'aménagement de Caracas, dit **plan Roti val** , avec Maurice Rotival.

➤ **Tableau N° 3.8** : abaissement de nombre des habitants dans les médinas. **Source** : RGPH et étude du PAS 2016).

La ville L'année	Medina du Rabat	Medina du Casablanca
1980	70%	67%
2015	5%	1%

Dès les années soixante, l'Etat marocain considère le tourisme culturel comme secteur prioritaire dans ses choix économiques, et s'est engagé dans une vision à long terme dans le but d'accueillir à l'horizon 2020 douze millions de touristes²⁶.

L'Etat marocain a intégré le patrimoine architectural et urbain dans le processus de développement touristique (tourisme culturel), comme le soulignait M. BERRIANE «*L'une des particularités du tourisme marocain est la concurrence serrée et continue entre le tourisme culturel d'un côté et le tourisme balnéaire de l'autre*» (Berriane M. 2003).

3.7 APERÇU SUR LA VILLE DE RABAT:

3.7.1. Rabat, capitale politique du Maroc: quelques éléments de repérage préalables

Rabat est la capitale politique du Royaume marocain, «*elle est une située sur le littoral atlantique à environ 300 km au sud de Tanger et du détroit de Gibraltar, la ville de Rabat capitale politique et administrative du Maroc et chef-lieu de la Région Rabat-Salé-Azemmour, s'inscrit dans une conurbation qui s'étend de Casablanca à Kenitra et qui regroupe 5 millions de citoyens, soit près du tiers de la population urbaine totale.*

Cette aire, avec 50% des établissements industriels génère 60% du chiffre d'affaires national, emploie 29% du personnel de l'Etat et draine plus de 40% de la population migrante installée dans les grandes villes du Royaume. Cette dynamique est cependant inégale entre Rabat et Casablanca. Si cette dernière constitue le poumon économique et financier du pays, l'activité économique à Rabat est encore en grande partie impulsée par le secteur public» (Le Tellier J. 2006) .

La médina de Rabat se situe dans l'arrondissement de Hassan, bordée au nord par le Bouregreg, protégée de l'océan à l'Ouest par les murs d'enceintes de la Kasbah des Oudaïas, elle est ceinturée à l'Est par les murailles Almohades, et au Sud par le mur des Andalous qui sépare la médina de la ville nouvelle.

²⁶ Plan de Développement Régional Touristique (PDRT) de Fès

Tableau N° 3.9 : Poids démographique de la Médina dans l'agglomération de Rabat.
Source : RGPH et étude du PAS 2016.

Année	Médina	Rabat	Part Médina (%)
1913	23 433	25 000	93,7
1956	26 500	120 000	22,1
1971	41 729	374 809	11,1
1982	40 212	526 124	7,6
1994	32 934	623 457	5,3
2004	26 499	620 996	4,3

3.7.2. Etat du patrimoine de Rabat :

La médina a connu une forte densification en raison due aux flux de l'exode rurale, les poches intérieures vides seront occupées par des équipements publics et des habitat illicites . La Kasbah des Oudaïas a connu une dégradation de ses constructions et la rénovation de bâtiments sans respect des servitudes de classement.

A partir des années 80, la médina de Rabat commencera à perdre sa population, l'activité commerciale se développera dans tous les grands axes et même dans les rues résidentielles, et la construction se détériorera considérablement.

La ville de Rabat a bénéficié de plusieurs projets:

- Aménagement de la Place du marché central.
- Réfection du réseau principal d'assainissement de la Médina.
- Pavage des rues principales de la Médina.
- Restauration de la muraille almohade et andalouse.
- Aménagement du Bad Hassan II,
- Aménagement de la rue des Consuls
- Restauration de la demeure Dar Lamrini propriété de la municipalité.

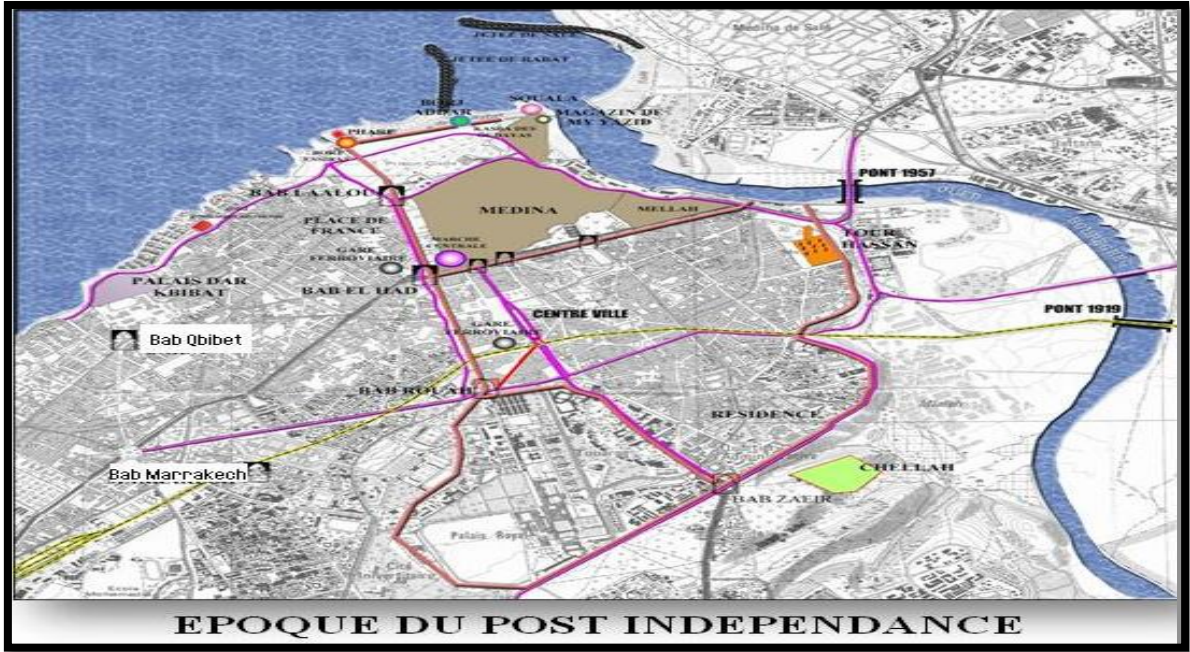


Figure N° 3.5 : plan d'aménagement de Rabat du post indépendance;
 Source : Plan d'aménagement et sauvegarde de la médina de Rabat 2016.



Figure N° 3.6 : état du patrimoine du Rabat; Source : Auteur 2016+ agence rabat aménagement

En 2005, la création de l'Agence d'Aménagement de la vallée du Bouregreg (Annexe B) dont la zone d'intervention a englobé le flanc Est de la Médina, la Kasbah des Oudaïas et le littoral fluvial et maritime, Dans ce cadre, plusieurs projets ont été réalisés :

- ✓ Réalisation d'un pont géant sur le Oued Bouregreg, près de la Médina lier la médina de Rabat et médina de Salé;
- ✓ Aménagement de la corniche fluviale jusqu'au pied de la Kasbah des Oudaïas.
- ✓ Réalisation d'un tramway passant par Bab el Had, Bab Bouiba et Bab Chalah (valorisation de murales et des portes) ;
- ✓ Réalisation du tunnel sous la Kasbah des Oudaïas.
- ✓ Aménagement de la route côtière et en partie de la corniche maritime.
- ✓ Restauration de la muraille de la Kasbah des Oudaïas.



Figure 3. (7 et 8) : valorisation de portes et murailles du Rabat (Bab Rouah) par le tramway, **Source :** prise par auteur Novembre 2016

La Ville de Rabat a été inscrite sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO en juin 2012 sous la thématique : Rabat, capitale moderne et ville historique : un patrimoine en partage, les actions principaux du plan de gestion 2011-2015:

- ✓ Création de la Fondation du Patrimoine Culturel ayant pour objet l'impulsion et la coordination des projets patrimoniaux ;
- ✓ Projets de restauration et réhabilitation du patrimoine culturel ;
- ✓ Projets d'aménagements et de mise en valeur ;
- ✓ Projet d'inventaire et de classement des archives ;
- ✓ Projets de promotion et de mise en valeur touristique ;
- ✓ Protection juridique du patrimoine matériel.

3.7.3. La stratégie de réhabilitation/ restauration et mise en valeur de du tissu patrimonial en tant qu'espace social, produit architectural et lieu d'urbanité :

C'est en fait, la création des conditions de vie dans le tissu historique conçu comme un **patrimoine vivant** et non comme une ville-musée, pour assumer cette ambition, il faudrait établir une stratégie claire et forte, avec implication tous les acteurs concernés du patrimoine matériel (politique technique et social) dans tous le processus de sauvegarde et valorisation *«la sauvegarde de la médina est une action quotidienne et continue intégrant dans une conception unifiée l'ensemble des interventions publiques et privées »* (Bakhella W-J 2008).

- ✓ Concevoir le développement de la médina dans le cadre de l'aménagement global de la ville de Rabat ;
- ✓ Veiller à la préservation du caractère urbanistique et architectural du tissu traditionnel ;
- ✓ Maintenir la médina en tant qu'espace vivant et multifonctionnel;
- ✓ Désenclaver la médina et la mettre en valeur ;
- ✓ Réorganiser les activités commerciales et artisanales ;
- ✓ Ouvrir la médina sur le fleuve de Bouregreg sur la mer.

3.7.4. Les acteurs impliqués dans la gestion locale de médina Rabat :

Dans la médina du rabat, le constat majeur est le chevauchement des rôles entre les acteurs urbains (Annexe B) ; des acteurs importants qui peuvent actuellement contribuer à l'amélioration de la gouvernance de la Médina et à la gestion locale, concernent les entités suivantes (Hassan el faraj 2012):

1. L'Autorité locale (wilaya, etc.).
2. La Mairie de Rabat.
3. L'Agence d'Aménagement de la Vallée du Bouregreg.
4. L'Agence Urbaine de Rabat – Salé.
5. Le département des Habous et des Affaires Islamiques.
6. Le département de la Culture.
7. Le département du Tourisme.
8. Le département de L'Artisanat.
9. Le département de L'Habitat, de l'urbanisme et de la politique de la ville.
10. Le Holding d'aménagement Al Omrane.
11. La Société Marocaine d'ingénierie touristique (SMIT).

12. L'association Ribat Al Fath pour le développement durable.

13. Les associations de quartiers et de corps de métiers.

Les associations : son nombre est élevés jusqu'à 47 associations²⁷; malheureusement, la plupart d'entre elles est inactives, et rares sont celles qui remplissent une activité permanente, seules quelques associations ont trait à la gestion locale (Annexe B)

3.8 PROGRAMME RABAT VILLE DES LUMIERES, CAPITALE MAROCAINE DE LA CULTURE:

Est un programme global s'est touché toute la ville de Rabat, inscrits au programme quinquennal (2014/2018) qui permettra à la capitale administrative du Royaume se hisser au rang des grandes métropoles mondiales, s'articule autour de principaux axes, à savoir :

- La valorisation du patrimoine culturel de la ville.
- La préservation des espaces verts et d'environnement.
- L'amélioration de l'accès aux servisses et équipements sociaux de proximité.
- Renforcement de la gouvernance.
- Requalification des tissus urbains.
- Consolidation et modernisation des équipements de transport.

Le programme comprends les projets suivants:

Réalisation de:

- Grand Théâtre de Rabat de (2000 places).
- Musée national de l'archéologie et des sciences de la terre.
- des maisons de cultures.
- Complexe résidentiel.
- des unités hôtelières, des espaces dédiés aux commerces et loisirs (Rabat mall, Méga mall).
- Extension de la marina de Bouregreg.

Intervention sur tissu existant :

- Restauration et aménagement Kasbah de Oudaïas.
- Réhabilitation de médina de rabat et médina Salé (restauration du marché du Salé, restauration les mosquées et Zaouiás, restaurations les habitas...)
- Restaurations les murailles de la médina du Rabat en ces portes.

²⁷ Plan d'Aménagement et de Sauvegarde de la Médina de Rabat (Agence urbaine de Rabat) Ahmed IRAQI Architecte / Rabat

- réhabilitation les cinémas telle que : cinéma de renaissance, cinéma Mohamed V (équipements coloniales).

3.8.1. Emergence de notion maitrise d'ouvrage Public/Privé:

Le partenariat public/prévis *«est une forme de coopération entre acteurs privés et publics pour réaliser un objectif commun concernant des opérations d'aménagement urbain, un équipement public, un service collectif, un programme de développement... »* (Berezowka- Azzag 2012)

Depuis les années 2000, une nouvelle forme de partenariat est apparu au Maroc, des formes sophistiqués et innovants, c'est le partenariat public/privé international; CATTEDRA.R a mentionné que *«les investisseurs étrangers mettent le plus souvent en acte des stratégies de commercialisation des produits immobiliers avant même que les chantiers ne soient sortis de terre, à travers des campagnes de marketing sophistiquées et surtout la promotion de ventes internationales»* (Cattedra R. 2010).

Ainsi, elle est un type d'assistance de maitrise d'ouvrage, et l'un des changements les plus importants qui affecte les structures de **portage financier** des grands projets.

Les différents projets inscrivent dans le programme Rabat ville de lumière, Capital marocaine de la culture sont sous la tutelle de Ministère d'intérieur marocain, wilaya de Rabat avec une coopération de maitrise d'ouvrage privé internationale **Wessal Capital**²⁸ (détenu à parts égales: Qatar, Koweït ,Emirats Arabes Unis et Arabie Saoudite);les projets sont pilotés par une société anonyme portant le nom Rabat Aménagement.

La préservation de la médina de Rabat doit être intégrée dans la promotion du tourisme, et de nombreuses expériences de réhabilitation ont mis en lumière le rôle du patrimoine culturel dans la revitalisation économique et sociétale des centres historiques (projets financés par des bailleurs internationaux pour préserver le patrimoine culturel avec le objectif de réduire la pauvreté et la croissance économique).

Compte tenu du niveau alarmant de pauvreté de la population de la ville de Rabat, (en particulier chez les jeunes), une démarche volontariste intégrant la dimension culturelle dans les mesures à prendre pour favoriser le progrès peut aider ces habitants à gagner en indépendance et en vitalité.

²⁸ Wessal Capital, une joint-venture créée en 2011 par le Fonds Marocain de Développement Touristique (FMDT), la société d'investissement Emiratie Aabar Investments (Abu Dhabi), le fonds qatari Qatar Holding, la société Al Ajial Investment (détenue par le Kuwait Investment Authority), ainsi que le fonds saoudien Public Investment Fund, se concentre sur les opportunités d'investissement dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie au Maroc.

Le défi consiste donc à les aider à trouver des moyens innovants d'améliorer leurs moyens de subsistance ; les investissements dans le patrimoine culturel peuvent avoir un impact profond sur les groupes sociaux défavorisés et marginalisés.

Les objectifs majeurs d'intervention sur le patrimoine sont :

- Renforcer l'économie locale et nationale.
- Créer des opportunités d'emploi et améliorer l'environnement urbain et la qualité des espaces publics.
- De plus, une fois que les sites sont modernisés, la valeur des recettes foncières et fiscales a tendance à augmenter, libérant des ressources supplémentaires pour soutenir les institutions locales et la prestation de services.

Quant au bilan lié au secteur du tourisme, il pourrait être, en plus de la valorisation du patrimoine culturel, un levier pour le développement de la ville de Rabat.

En effet, la volonté exprimée par le service du tourisme et les responsables locaux, de promouvoir le tourisme, ainsi qu'un ensemble d'atouts (situation géocentrique, monuments et sites historiques, caractère dynamique et jeune du territoire. Population, etc.) sont des éléments qui fonctionnent en faveur d'un scénario basé sur la création d'un noyau Pour une infrastructure touristique qui mobilise l'emploi et l'investissement.

Le tourisme culturel est une priorité pour le gouvernement marocain, il est encouragé l'investissement dans ce secteur à travers acquisition des anciennes demeures pour les investisseurs étrangers.

3.8.2. Fiche technique du programme:

Tableau N° 3.10 : fiche technique du programme, Source : auteur : 2016.

Intitulé	Rabat ville des lumières : Capital marocaine de la culture
Montant total	9,4 milliards dirham marocain (940 millions euro).
Superficie globale	110 hectares (entre les nouveaux projets, et projets d'intervention sur tissu existe déjà)
Maitre d'ouvrage	Est une partenariat entre public et privé présenter par : <ul style="list-style-type: none"> ➤ public : la Wilaya de Rabat, sous la tutelle de ministre de l'intérieur, ministère de tourisme. ➤ privé : investissement international (Wessal Capital).
Maitre d'ouvre	plusieurs bureaux d'études marocains et étrangers tel que bureau Zaha Hadid.
Réalisation	des entreprises nationales et internationales selon la nature de projet
Délais de réalisation estimé	5 ans

3.8.3 Montage financier du programme Rabat ville des lumières:

Le montage financier selon les axes d'intervention



Figure N° 3.9 : Montage financier du programme. Source : Conseil de la ville de rabat (2016)

Tableau N° 3.11 : Montage financier du programme Rabat ville des lumières. Source : auteur 2016.

Axes du programme	Montant (millions dirham)	%
Sauvegarde du patrimoine	940	10%
Préservation de l'environnement et espaces verts	1000	10,7%
Renforcement des équipements publics	1400	15,%
Amélioration la mobilité urbaine et transport	850	9%
Promotion des activités économiques	780	8%
Amélioration du cadre bâti	1500	16,4%
Renforcement les infrastructures de la ville	2900	30,9%
Montant global	9400	100%

3.8.4. Préservation du patrimoine architectural et urbain dans le programme Rabat ville des lumières :

10% de montant total est arrivé au axe de sauvegarde et valorisation du patrimoine architectural et urbain de médina Rabat, il est composé de :

- Mettre à niveau les infrastructures de médina (électricité, eau, téléphone...);
- Mise à niveau culturel et économique : transformation les maisons traditionnelles aux Riyad ²⁹(installation des hôtels au niveau des maisons traditionnelles), restauration les mosquées et zaouïas, réhabilitation la kasbah Oudaïas ;
- valorisation des espaces publics: restauration les murailles (el Andalous) et valorisations les portes à travers installation des lumières (Bab Chalah, Bab elarwah), intégration les nouvelles tendances de mobilité urbaine au sein de la médina;
- Réalisation plusieurs équipements pour valorisation de la médina : équipements sportifs (stade), équipements scolaires et culturels.
- Mise à niveau du marché de Rabat et Sala.

²⁹ "EL RIAD est un jardin clos de hautes murailles, rectangulaires, avec à ses extrémités, deux corps de logis face à face. Fait comme une Dar dont la cour serait étirée pour faire place à la lumière aux arbres et aux fleurs et dont les deux côtés seuls seraient restés, il n'est que l'expression du besoin d'espace. Il semble une maison dilatée dans un soupir"(J. GALLOTTI, *Le jardin et la maison arabe au Maroc*, Ed. Filbert Lévy, (1926), (Tome I), p: 12)



Figure N° 3.10: panneaux signalétiques de la rénovation des murailles; source: auteur 2016.



Figures 3.(11; 12; 13; 14) :représentent les projets d'interventions sur le patrimoine au Rabat.
Source : Auteur, novembre 2016.

3.8.5. Processus de projet :

Tableau N° 3.12 : processus d'un projet, Source : Auteur 2017

La phase	Identification	Situation réelle
La naissance de projet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostique du tissu existant ➤ Etudes de faisabilité : réglementaire et juridique, politique, social, culturel, techniques et financiers. ➤ Elaboration le programme ➤ Définir les scénarios d'intervention selon le contexte du projet 	<p>Dans le cadre du partenariat le Maroc/pays du Golf, le gouvernement marocain a lancé un programme pertinent dans ville rabat ville de lumière, Capitale marocaine culturelle en 2014.</p> <p>A cet effet, le gouvernement marocain a inscrit plusieurs projets qui seront sous la tutelle du ministère de l'intérieur pour améliorer et développer la situation culturelle de la ville de Rabat à travers des nouveaux projets et la réhabilitation et restauration de plusieurs zones patrimoniales du centre historique (médiina).</p>
<p>Maitrise d'ouvrage</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Maitrise d'ouvrage délégué</p>	<p>Fournir les moyens financiers pour lancement du projet.</p> <p>Rédaction du dossier de consultation : nature opération, contexte, calendrier, missions, partenaires, délais...</p> <p>Définir les critères de choix des bureaux d'études</p>	<p>Installation de l'agence Rabat Aménagement:</p> <p>Dans la démarche de réussite de programme, le ministère de l'intérieur a placé l'agence Rabat aménagement en tant que maitre de l'ouvrage délégué auprès de la Wilaya de Rabat, chargé de réalisation ainsi de suivre les projets inscrits.</p> <p>Rabat aménagement: est un établissement public à caractère économique et social, sous tutelle de l'État et disposant de l'autonomie financière, à objectif technique sur site chargée l'étude et le suivi du programme arrêté par le ministère de l'intérieur et la wilaya de Rabat.</p>
L'inscription du projet		<p>Le programme est validé par le ministère de financement avec un montant de 9,4 milliard de dirhams et inscrit dans le cadre du programme quinquennal (2014-2018) en cadre de partenariat avec Wessal Capital.</p>
Idée du projet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir les besoins réels des citoyens de médiina. ➤ Développer les attentes des citoyens pour améliorer la qualité de vie à médiina. ➤ Proposer une stratégie d'action. 	<p>L'agence urbaine Rabat-Salé a annoncé concours d'idées relatives aux déférents projets inclus au programme, à pour objet de fixer les besoins et fixer les objectifs chaque projet ;</p> <p>Exemple: Concours d'idées relatif à la requalification et au renouvellement de l'avenue Mohammed VI, et des axes urbains compris dans sa zone d'influence (2014)</p> <p>Objectifs :</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les vocations et les activités émergentes et évaluer leurs impacts sur les différentes composantes du site et sur le cadre bâti environnant ; ➤ Définir un programme de vocations, permettant, d'une part, une cohabitation harmonieuse et cohérente des zones résidentielles avec les différentes activités existantes et projetées et d'autre part, une identité visuelle du site. ➤ Requalifier le domaine bâti ; ➤ Rehausser la valeur des espaces collectifs et publics notamment d'un point de vue environnemental et paysager ; ➤ Structurer et améliorer les déplacements. Favoriser une meilleure utilisation des lieux par la population piétonne ;
Maitrise d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définition du programme de travaux et chiffrage : descriptif des travaux à réaliser, ➤ Définir le contexte urbain ; ➤ Développer les projets cibles (intervention sur patrimoine), ➤ Elaborer les plannings et les échéanciers 	Le programme est attribué selon la procédure de concours international, à l'autorisation du Wali, aux bureaux d'études locaux ou étrangers, avec condition de partenariat local pour ces derniers.
Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivre de réalisation ➤ Respect la qualité des études élaboré ➤ Respect les budgets estimés ➤ Maitrise les délais 	L'effondrement des édifices du programme a nécessité l'installation des entreprises pour les travaux d'urgences (intervention sur patrimoine). Rabat aménagement a annoncé des appels offres des entreprises nationales et internationales pour réalisation des différents projets l'agence R.A en collaboration avec M. d'œuvre ont fixé les critères d'évaluation pour les entreprises de réalisation.
Exploitation	Evaluation le rendement projet (culturel, social et économique) La surveillance continue	Les projets qui déjà réalisés en cadre ce programme de Rabat ville des lumières sont affilié au secteur concerné, à titre exemple: Restauration et aménagement Kasbah d'Oudaya affilié au ministère d'habitat et ministère de tourisme, projet de marina affilié au ministère de tourisme; Absence d'évaluation continue par les acteurs

3.9 INTEGRATION DE L'APPROCHE MANAGERIALE DANS LE PROGRAMME RABAT VILLE DES LUMIÈRES:

L'évaluation sert en priorité à identifier comment orienter ou réorienter au mieux la gestion à la vue des constats passés, les documents nécessaires de mise en valeur qui ont été établis pour orienter et définir le projet concerné doivent donc comporter en amont des indicateurs servant à évaluer la bonne réalisation du projet ainsi qu'à accompagner dans le temps l'évolution de ce projet.

3.9.1 Le partenariats: Capitalisation des échanges et des expériences

Consciente de l'importance des échanges d'expertises pour une mutualisation des efforts au service du territoire, l'AURS (Agence urbaine Rabat-Salé) a enrichie ses accords de partenariat et de coopération avec des :

- Organismes nationaux : Conseil régional de Rabat-Salé-Azemmour-Zâers, Mairie de Rabat, Conseil Régional des Architectes de Rabat-Salé-Azemmour-Zâers, Ecole Nationale d'Architecture (ENA)... ;
- Organismes internationaux : Agence Parisienne d'Urbanisme(APUR), Agence d'Urbanisme pour le Développement de l'Agglomération Lyonnaise, Mairie de Bilbao (Bilbao Next), Fondation Métropoli,...

3.9.2 La participation est un facteur de réussite ?

«La participation citoyenne est une condition nécessaire pour parvenir à un développement durable et respectueux de l'environnement dans les plans et les projets de régénération urbaine, car seule la participation de tous les citoyens peut garantir le succès à long terme » (To Uyen Bui. 2012).

Le plan de communication définira la manière dont les habitants seront informés de l'évolution et de la définition des projets à mettre en œuvre, le maître de l'ouvrage (Rabat aménagement) avec les associations (notamment association de Rabat mémoire) sont animés des ateliers de concertation au niveau de médina pour discuter sur les attentes des habitants.

Ainsi, le site web de l'agence **Rabat aménagement** a fourni toutes les informations nécessaires concernant les projets au cours de réalisation.

3.9.3 Maitrise des délais :

La planification initiale et l'organisation des différentes phases du projet nécessiteront une définition de calendrier spécifique, les différentes actions (urbanistiques, sociales, techniques...etc.) devront être coordonnées et ordonnées dans le temps dans un calendrier d'action.

Il est important de faire une prévision du début de chaque intervention, de la durée et de la coordination avec les autres actions planifiées, ainsi que de se donner des buts et des objectifs partiels.

Rabat aménagement avec sa cellule de pilotage a établi un planning général pour programme de Rabat ville des lumières à long terme (2014-2018), et des plannings partiels de chaque projet à court terme. Ainsi, elle sera assurer le respect d'échéancier.

3.9.4 Système de Management de la Qualité :

L'AURS certifiée ISO 9001 version 2008, les objectifs fondamentaux de la politique qualité adoptée à l'agence :

- La satisfaction des exigences des clients et des partenaires.
- L'amélioration soutenue des performances et des résultats.
- L'amélioration de la compétence du personnel.
- Le renforcement de la synergie entre les différents intervenants en matière d'urbanisme et d'aménagement.
- Garantir la réalisation des projets aux normes internationales.



Figure N° 3.15: certification de la qualité,

Source: Rabat aménagement 2016.

L'intégration du patrimoine architectural et urbain dans l'approche touristique, établir une stratégie claire et nette, des mécanismes efficaces sont les points forts pour l'expérience marocaine, le gouvernement a considéré le patrimoine comme une source de richesse (tourisme culturel) pas une charge supplémentaire.

3.9.5 OPC est il le management ?

"L'OPC (Ordonnancement, Pilotage et Coordination) est une mission qui définit l'ordonnancement des tâches (planning de l'exécution) du projet et coordonne les différentes interventions des professionnels du BTP, afin de garantir au maître d'ouvrage les délais d'exécution définis avant le début du chantier, ainsi que la meilleure organisation possible pour les travaux entrepris" (GARCIA, J. P., & GRAND, P.2003).

OPC est une gestion au niveau des études techniques et réalisation de projets, alors que le management existe dans toutes les étapes de projet (d'idée jusqu'à exploitation);

Agence Rabat aménagement a considéré que le manager est le maître OPC (annexe B: entretien avec M^m Mhamdi directrice opérationnelle au niveau du rabat aménagement) ; à chaque projet, l'agence lance plusieurs formes d'appel : appel de designer, appel d'études techniques, appel de réalisation, appel de suivi et appel de OPC .

CONCLUSION :

La France est un pays leader à la matière de sauvegarde et valorisation touristique, économique et culturel ; l'ossature juridique du patrimoine, la diversité de modes de financement et implication les différents acteurs au processus de patrimonialisation sont les points forts de l'expérience française.

Hôtel de la marine a fait un grand débat au niveau de maîtrise d'ouvrage, l'acteur social et le maître d'usage ont contribué à la définition du programme et les cahiers des travaux (clauses de réalisation), ainsi la définition de qualité de réalisation et prévention des délais de restauration pour concrétiser la notion **démocratisation du patrimoine**.

Les projets de restauration, réhabilitation et mise en valeur de la Medina de Rabat dans le cadre du programme Rabat ville de lumières, capitale culturelle du Maroc ont donné l'occasion pour la médina s'améliorer et de conserver son héritage.

Le management est une notion récente au Maroc, il est applicable de manière très timide au terrain, il est lié toujours aux acteurs de projets, alors que le management est un champ très vaste que parties prenantes, l'acteur de projet est un paramètre pertinent de réussir de projet à condition coordonner avec les autres facteurs (coût, qualité, délai...)

Le processus de pilotage et de conduite du projet est aussi important que le contenu même du projet, tout comme son financement et la place des opérateurs. Ces éléments doivent être définis en même temps que s'élabore le projet, c'est une des conditions majeures de réussite.

Le management a assuré le transmettre de l'information rapide, souple, performative et susceptible de s'adapter efficacement aux imprévus du cycle de vie du projet

**CHAPITRE IV : LE MANAGEMENT DU
PATRIMOINE BATI DANS LE
CONTEXTE NATIONAL.**

INTRODUCTION

En Algérie, le secteur de la culture en général et du patrimoine en particulier, a vu son rôle renforcé dans les politiques de l'Etat algérien depuis la fin des années 90 (loi 98/04).

Après que, pendant des décennies, la question patrimoniale en tant que telle n'a pas été prioritaire dans les politiques de l'Etat ; cela explique, aujourd'hui, l'exigence de définir les notions liées au patrimoine d'un point de vue juridique, scientifique et même économique.

En outre, la pratique courante dans le champ des interventions sur le patrimoine bâti est inspirée par l'état d'urgence des projets, pour des raisons sociales et politiques d'une part, ou pour appliquer les décisions internationales (Tlemcen capitale de culture islamique 2012, Constantine capitale de culture arabe 2015)

Les conséquences sont opposées à finalité des travaux d'intervention; le besoin des compétences et des mécanismes, et de système du management nécessaire pour entreprendre une véritable politique de protection et de valorisation du patrimoine sur l'ensemble du territoire est une obligation.

Les lois régissant le patrimoine bâti sont diffusées entre : les conventions internationales, lois d'aménagement (90/24 et 90/29), les lois de réglementation le métier d'architecte, code de la ville (06/06), et les décrets de création les organismes du patrimoine (OGEBC, ANSS), code de la wilaya et la commune...etc.

4.1 APERÇU SUR L'ETAT DU PATRIMOINE BÂTI EN ALGERIE :

- ✓ **La région de Ghardaïa, un patrimoine universel inestimable en quête de préservation** (Algérie presse service : 21/04/2018) : avec ses siècles d'histoire et ses splendeurs architecturales, la région de Ghardaïa renferme un patrimoine humain inestimable placé au plus haut niveau de l'héritage humain par l'Unesco en 1982 comme patrimoine universel, et qui ne demande aujourd'hui qu'à être préservé.



Figure N° 4.1: vue panoramique de Ksar Ghardai
Source: centre national de l'archéologie 2016.



Figure N° 4.2: état du patrimoine bâti à Ghardaïa,
Source: centre national de l'archéologie 2016.

- ✓ **Mostaganem, Tighdit un patrimoine qui meurt:** (quotidien Réflexion)

"Qu'il est loin le temps où le nom Tighdit, se confondait avec celui de Mostaganem dans l'histoire lointaine et contemporaine. La question qui se pose et repose constamment est: jusqu'à quand le citoyen Mostaganemois continue de regarder et voir Tighdit agoniser et mourir à petit feu ? Les murs de ses vieilles bâtisses, se lézardent, s'effritent pour offrir au regard des symboles de culpabilité de ceux qui passent et qui n'ont rien fait. Tighdit, c'est un passé chargé d'histoire, un présent avec lequel on continue à vivre malgré tout mais c'est aussi, un avenir qui sera le grand témoin implacable d'une cité séculaire" (Journaliste 2, 2017. Algérie 360° presse).



Figures N° 4(3 et 4): état du patrimoine à Mostaganem,
Source : 18/11/2017 consulté le 03/03/2018 disponible sur : https://www.reflexiondz.net/MOSTAGANEM-Tighdit-un-patrimoine-qui-se-meurt_a49357.html

- ✓ **La villa Salvatore Colli à l'architecture arabesque va être rasée !³⁰ (Annaba) :** un patrimoine colonial inscrit sur l'inventaire de la ville d'Annaba, a été démolie, lundi 12 mars 2018, par décision de l'APC de Annaba.



Figures N°4(5 et 6) : Villa Salvatore Annaba (12/02/2018),
Source : Khidr A. article de presse l'Est le 23/03/2018

- ✓ **La Casbah d'Alger, patrimoine en danger (25/01/2016):** Dans l'un des plus beaux sites maritimes de la Méditerranée, surplombant les îlots où un comptoir carthaginois fut installé dès le IV^e siècle av J.-C., la Casbah constitue un type unique de médina, Il existe un besoin continu de conserver et réhabiliter le bien afin de prévenir la détérioration du tissu urbain. Les menaces dues aux séismes et aux incendies sont réelles alors que les glissements de terrain et les inondations constituent toujours des menaces possibles.



Figures N° 4(7 et 8) : Casbah d'Alger
Source : Zohra Bensemra/Reuters. article de presse: Le soir édition Algérie 2016)

³⁰ Située sur la plage Rachid Fellah (ex-Saint Cloud), sur la corniche d'Annaba, la villa fut construite vers 1850 par un couturier espagnol, Salvatore Colli. Sa façade extérieure de style andalou rappelle la grande mosquée de Cordoue (construite par Abd Al Rahmane 1^{er} vers 786) avec ses cinq arcs polylobés de couleur crème(couverte de rose)



Figures N° 4(9 et 10): Patrimoine colonial Skikda, Source : Auteur : 5/1/2020.

4.2 EVOLUTION DE LA REGLEMENTATION ALGERIENNE EN MATIERE DE SAUVEGARDE DU PATRIMOINE BATI :

L'Algérie a hérité une série des lois françaises en matière de protection du patrimoine (loi française de 1913: relative à la protection des monuments historiques, et la loi de 1927 qui complet l'ancienne loi).

Après l'indépendance, la loi 62/157 du 31/12/1962 reconduisant la législation française applicable aux monuments historiques dans les dispositions non contraires à la souveraineté algérienne.

L'ordonnance 67/281 s'est défini les bases de la politique de protection et de mise en valeur du patrimoine monumental national «à cette loi vont succéder une série de dispositions réglementaires apportant des **modifications mineures** quant au fonds et apportant des compléments importants quant aux structures et organismes» (Dekoumi.D 2007, P:144), tel est le cas de la création de :

- ✓ L'atelier d'étude et de restauration de la vallée du M'Zab (1972), où il est devenu l'Office de la Protection et de la Promotion du Oued Mzab par le décret exécutif 92-419 du 17 novembre 1992.
- ✓ Création de l'URBACO 1984 a pour objectif études de réhabilitation de la ville historique de Constantine.
- ✓ Le parc de l'Ahaggar (1988).
- ✓ L'agence nationale d'archéologie et de protection des sites et monuments historiques (1987 décrets 87/10).

Par ailleurs, plusieurs dispositions relatives à la mise en valeur du patrimoine architectural sont contenues dans différents textes (organisation de l'exercice de la profession d'architecte, loi sur l'aménagement du territoire, loi d'orientation de la ville...).

Et ce, jusqu'à l'arrivée de la loi 98/04, qui, elle se veut **innovante** quant à la mise en valeur du patrimoine national, «*malgré le fait qu'il n'ait pas atteint le degré de **perfection** attendu par les professionnels et les différents intervenants dans le patrimoine* » (Dekoumi D 2007, P:274).

Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons voir les différents textes juridiques concernant le patrimoine en Algérie.

La loi 06/06 (du 20/02/2006 portant loi d'orientation de la ville) s'est intéressée au concept du patrimoine urbain, et a intégré ce dernier à la politique de la ville «*...le volet urbain et culturel a pour objectif de maîtriser la croissance de la ville en préservant les terres agricoles, les zones du littoral et les zones protégées, en assurant:*

- *La restructuration, la réhabilitation et la modernisation du tissu urbain pour le rendre fonctionnel ;*
- *La préservation et la valorisation du patrimoine culturel, historique et architectural de la ville; ... » (Loi 06/06, article:09)*

Tableau N° 4.1: récapitulatif de l'évolution de la réglementation patrimoniale en Algérie, source: établi par auteur 2018.

Désignation	Textes législatifs	Textes réglementaires
Protection du patrimoine urbain et architectural.	<ul style="list-style-type: none"> - Ordonnance n° 66/62 du 26/03/1966 relative aux zones et aux sites touristiques . - Ordonnance n° 67/281 du 20/12/1967 relative aux fouilles et à la protection des sites et monuments historiques et naturels, en français. - Loi N°98-04 du 15 juin 1998 relative à la protection du patrimoine culturel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret n°76/34 du 20 Février 1976 relatif aux établissements dangereux, insalubres et incommodes. - Décret n° 87/10 du 06/01/1987 portant création de l'agence nationale d'archéologie et des monuments et sites historique. - Décret n°88/149 du 26/6/1988 portant sur la nomenclature et classification des installations classées. - Décret exécutif n°03/311 du 14/9/ 2003 relatif à l'élaboration de l'inventaire général des biens culturels protégés. - Décret exécutif n° 03-323 du 5 o/10/2003 portant modalités d'établissement du plan de protection et de mise en valeur des sites archéologiques et de leur zone de protection . - décret n°03/324 du 5/10/2003, d'application de la loi 98-04 relative aux modalités d'établissement du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés. - Arrêté du 13/4/2005 fixant la forme et le contenu de la liste générale des biens culturels protégés. - -Arrêté interministériel du 28/5/2007 fixant les modalités d'établissement de l'inventaire particulier des biens culturels protégés relevant du Ministère de la Défense Nationale. - Arrêté du 14/7/2007 portant inscription sur l'inventaire général des biens culturels immobiliers. - Décret exécutif n° 08/227 du 15/7/ 2008 fixant le montant de la prime pouvant être versée à l'inventeur d'un bien culturel.
Maîtrise d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Ordonnance n° 66/22 du 13/01/1966 relative à la profession d'architecte, (abrogée) . - Le décret législatif N° 94/07 du 18 mai 1994 relatif aux conditions de la production architecturale et à l'exercice de la profession d'architecte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret exécutif n° 03/322 du 05/10/2003 portant maîtrise d'œuvre relative aux biens culturels immobiliers protégés. - Arrêté du 13/4/2005 fixant les dispositions spécifiques à l'exécution de la maîtrise d'œuvre sur les biens culturels immobiliers protégés. - Arrêté du 29 mai 2005 fixant le contenu du cahier des charges type régissant les soumissions de maîtrise d'œuvre relative aux biens culturels immobiliers protégés. - Arrêté du 31/5/ 2005 fixant le contenu des missions de la maîtrise d'œuvre portant sur les biens culturels immobiliers protégés. - Arrêté du 05/11/2007 fixant les modalités de calcul du montant de la rémunération de la maîtrise d'œuvre relative aux biens culturels immobiliers protégés.

		<ul style="list-style-type: none"> - Décret présidentiel 08/338 du 26/10/2008 portant sur la réglementation des marchés publics.
Aménagement urbain; Permis et autorisations	<ul style="list-style-type: none"> - Ordonnance n° 76/48 du 25/05/1976 relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique. - Loi n° 82/02 du 26/02/1982 relative au permis de construire et au permis de lotir, (abrogée). - Loi n° 87/02 du 27/01/1987 relative à l'aménagement du territoire - Loi n° 87/02 du 27/01/1987 relative à l'aménagement du territoire - Loi n° 90/29 du 01/12/ 1990, relative à l'aménagement et l'urbanisme. - Loi N°90.25 du 18/11/1990 portant sur l'orientation foncière. -Loi N°90-30 du 01 décembre 1990 portant sur la loi domaniale. -Loi n°07-02 du 27 février 2007 portant institution d'une procédure de constatation du droit de propriété immobilière et de délivrance de titres de propriétés par voie d'enquête foncière. - Loi 06/06 du 20/02/2006 portant loi d'orientation de la ville. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret n° 68/6 du 11/01/1968, fixant les conditions d'implantation des constructions le long de certaines voies routières en application de l'article 91 du code de l'urbanisme et de l'habitation. - Décret n° 76/34 du 20/02/1976 relatif aux établissements dangereux, insalubres, ou incommodes - Décret n° 83/684 du 26/11/1983 fixant les conditions d'intervention sur le tissu urbain - Décret exécutif n° 91/75 du 28/05/1991 définissant les règles générales d'aménagement d'urbanisme et de construction. - Décret exécutif n° 91/176 du 28/05/1991 fixant les modalités d'instruction et délivrance du certificat d'urbanisme, du permis de lotir, du certificat de morcellement, de permis de construire, du certificat de conformité et du permis de démolir. - Décret exécutif n°91/177 du 28 mai 1991, fixant les procédures d'élaboration et d'approbation du PDAU et le contenu des documents y afférant modifié et complété par le décret exécutif n°05/318 du 10/9/2005. - Décret exécutif n°91/178 du 28 mai 1991, fixant les procédures d'élaboration et d'approbation du POS et le contenu des documents y afférant modifié et complété par le décret exécutif n°05/318 du 10/9/2005.
Commun et wilaya	<ul style="list-style-type: none"> - Loi n° 90/08 du 07/04/1990 relative à la commune. - Loi n° 90/09 du 07/04/1990 relative à la wilaya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret n° 81/382 déterminant les compétences et les attributions de la commune et de la wilaya dans le secteur de la culture
Enquête et consultation	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêté du 13/12/2008 fixant le modèle-type de la fiche technique d'instruction effectuée par les brigades d'enquêtes. - Décret 90-31 relatif aux associations autorisant la vie associative. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret exécutif n°09/408 du 25/9/2009 relatif à l'enquête et à la concertation lors des travaux d'aménagements urbains.

4.3. INSTRUMENTS DE PROTECTION, DE GESTION ET DU CONTROLE DU PATRIMOINE BÂTI EN ALGERIE :

4.3.1 Protection du patrimoine par la législation:

Dans le cadre de l'analyse des politiques publiques que l'approche instrumentale a put se développer puisque ces instruments sont bien les outils qui permettent de réaliser concrètement une décision politique visant à mettre en place une politique publique.

Selon la réglementation algérienne en matière de sauvegarde et valorisation du patrimoine, il y aura trois régimes de protection :

- ✓ **Le classement:** en Algérie, il y aura 373 sites classés par le ministère de la culture.
- ✓ **Inscription** sur l'inventaire supplémentaire (Site officiel du ministre de la culture 2018).
- ✓ **Secteur sauvegardé:** l'Algérie contient 22 secteurs sauvegardés, ce sont variés entre les casbahs, Ksour, et dachra, qui représentent une richesse architecturale et urbaine inestimable ; les secteurs sont: (Casbah d'Alger, Vieille ville de Constantine, Tizi Ouzou (Village Ait El Kadi), Chlef (Vieille ville de Tenes), Tlemcen (Vieille ville de Tlemcen), Tlemcen (Vieille ville de Nedroma), Ghardaia (Vallée de l'Oued M'Zab), Boumerdes (Vieille ville de Dellys), Mila (Vieille ville de Mila), El Oued (Ksar Tamerna), El Oued (Quartier d'Acheche et Massaba), Laghouat (Vieux Ksar de Laghouat), Ouargla (Vieux Ksar de Ouargla), Biskra (Dachra El Hamara), Béjaia (Vieille ville de Béjaia), Annaba (Vieille ville de Annaba), Ouargla (Ksar Tamacine), Oran (Vieille ville de Sidi El Houari), Béjaia (Qalaa des Beni Abbas), Mostaganem (Vieille ville de Mostaganem), Adrar (Vieille ville de Tamentit), et récemment le centre historique de Médéa en 2018) .

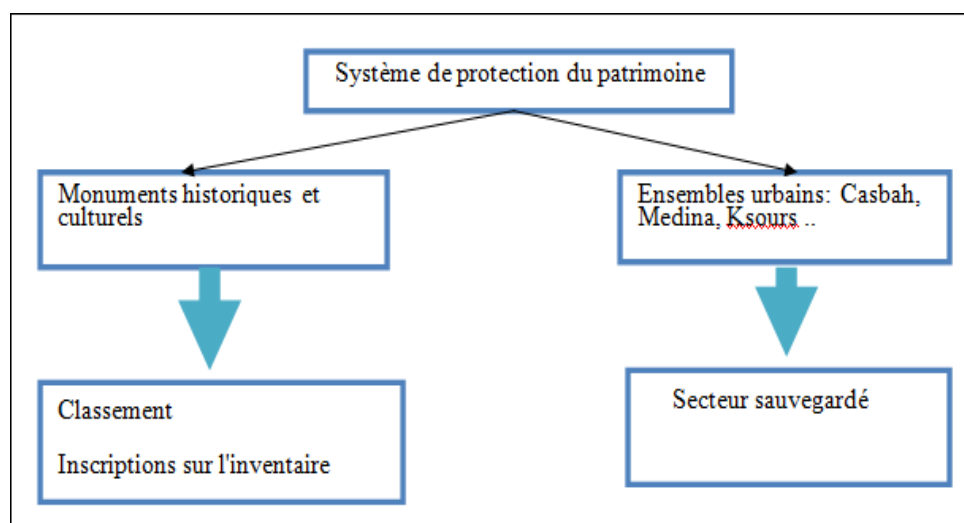


Figure N° 4.11: Mode de sauvegarde du patrimoine bâti en Algérie ; Source : Auteur 2018.

Le secteur sauvegardé :

Est-ce un concept était inspiré du droit français, il est définie comme *«une zone urbaine soumise à des règles particulières en raison de son caractère historique, esthétique ou de nature à justifier la conservation, la restauration et la mise en valeur de tout ou partie d'un ensemble d'immeubles bâtis ou non»* (Code de l'urbanisme français , modifié par la loi N° 2016/925, art: 313-1).

L'article 2 de la lois N°03/324 définit : *«Dans le respect des dispositions du plan directeur d'aménagement et d'urbanisme, le plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés par abréviation **PPSMVSS**, fixe pour les ensembles immobiliers urbains ou ruraux érigés en secteurs sauvegardés, les règles générales et les servitudes d'utilisation des sols qui doivent comporter l'indication des immeubles qui ne doivent pas faire l'objet de démolition ou de modification ou dont la démolition ou la modification seraient imposées. Il fixe également les conditions architecturales selon lesquelles est assurée la conservation des immeubles et du cadre urbain »* (décret exécutif N° 03/324).

Les secteurs sauvegardés ont été créés pour conservation et valorisation la richesse patrimoniale des centres historiques de nombreuses villes en Algérie, leur encadrement est régi par la loi 98/04 du 16/06/1998 (relative à la protection du patrimoine culturel) et le Décret exécutif 03/324 du 5/10/2003 (portant les modalités d'établissement du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés (PPSMVSS) . L'article 43 de la présente loi est définit comme étant : *«les ensembles immobiliers urbains ou ruraux tels que les Casbah, Médinas, Ksour, villages et agglomérations traditionnelles caractérisés par leur prédominance de zone d'habitat et qui par leur homogénéité et leur unité architecturale et esthétique, présentent un intérêt historique, architectural, artistique ou traditionnel de nature à en justifier la protection, la restauration, la réhabilitation et la mise en valeur »* (Site officiel du ministère de la culture 2016)

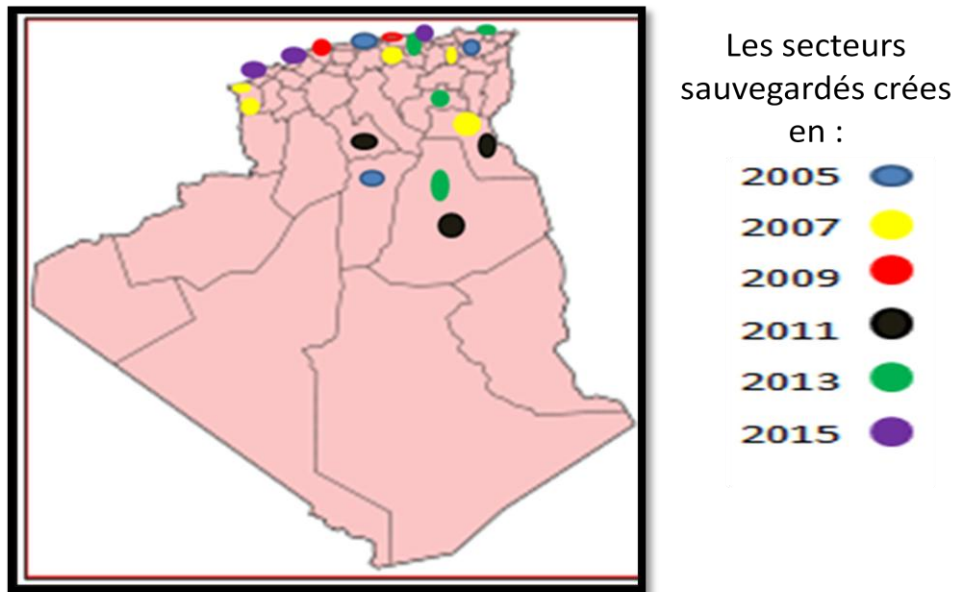


Figure N° 4.12 : Répartition des secteurs sauvegardés en Algérie ;Source : Auteur 2018.

4.3.2 Protection du patrimoine par les instruments d'urbanisme:

C'est l'ensemble des outils de planification de gestion et du contrôle au niveau stratégique ou opérationnel, et d'action sur l'urbanisation, «*la planification urbaine est une méthode de prévision et d'organisation qui permet aux autorités publiques d'orienter et de maîtriser le développement urbain par l'élaboration et la mise en œuvre de documents d'urbanismes* » (Benabbas,M. & Djaghrouri D 2017); elle s'exprime essentiellement:

A. Niveau stratégique :

Le **SNAT** est outil de planification national (central) au niveau stratégique, un acte par lequel l'Etat affiche son grand projet territorial ; le SNAT 2025 : une fenêtre d'opportunités pour s'inscrire dans la modernité . Le **champ patrimonial culturel** est défini dans la ligne directrice 1 (La durabilité des ressources) qui comprend la sauvegarde et la valorisation du patrimoine culturel à travers (SNAT 2025.):

- L'évaluation et la réappropriation du patrimoine culturel matériel et immatériel ;
- La sauvegarde et la protection des biens culturels ;
- L'intégration du patrimoine culturel comme facteur de développement durable des territoires.

Le SNAT comprend des schémas directeurs des grandes infrastructures et des services collectifs d'intérêt national, on peut citer:

- **Schéma directeur des zones archéologiques et historiques:** élaboré par ministère de la culture, et approuvé par le gouvernement en Conseil des Ministres en octobre 2007. Il est

un document présentant la stratégie du secteur en matière de prise en charge du patrimoine culturel, qui s'étale sur le court, moyen et long terme (2007-2009, 2010-2013, 2014-2025).

➤ **Le schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT).**

➤ **Le plan d'aménagement de wilaya (PAW):** *"Il identifie la hiérarchie urbaine de la wilaya (communes rurales et urbaines); Il fixe le rythme de l'urbanisation, détermine les aires de planification inter communales et localise les zones d'activités économiques avec les zones à mettre en valeur"* (Hamma.W 2011, P:112)

B. Niveau opérationnel :

- **PDAU** (le plan directeur d'aménagement et d'urbanisme): est un instrument de planification spatiale et de gestion urbaine fixant les orientations fondamentales de l'aménagement des territoires intéressés de la ou les communes tout en tenant compte des schémas d'aménagement ainsi que les plans de développement, notamment en ce qui concerne des agglomérations urbaines...
- **POS** (le plan d'occupation des sols): est un instrument d'urbanisme, il est établi conformément à la loi n° 90/29, qui fixe de façon détaillée les règles générales de servitudes d'utilisation du sol et de construction, qui peuvent notamment comporter l'interdiction de bâtir dans le respect des dispositions du PDAU.

PPMSS est un document d'urbanisme et de réglementation tenant lieu de POS dans les périmètres du secteur sauvegardé.

Ces deux instruments définissent les orientations générales du développement urbain à l'échelle d'une agglomération, ils sont en fait des documents de détail qui déterminent avec précision l'affectation des sols et les règles de leur utilisation (Athmani.F 2001).

Il y aura un chevauchement entre les lois du patrimoine architectural et urbain avec les autres instruments d'urbanisme, qui sont(Dekoumo.D 2007):

- ✓ Le permis de lotir
- ✓ Le permis de construire
- ✓ Certificat de conformité.

Dans les secteurs sauvegardés, ces instruments sont soumis aux décisions de direction de la culture et les autorités légalement autorisées par la loi (la ANSS et OGEBC par exemple)

4.3.3 Protection et valorisation du patrimoine par les événements internationaux:

4.3.3.A. Programme d'appui à la protection et valorisation du patrimoine culturel en Algérie (Tourath تراث) :

Le programme s'est inscrit dans le cadre de la coopération internationale de l'Algérie avec l'Union européenne en vertu de la convention de financement ENPI/2011/22/22783 signée le 6 novembre 2012 d'un coût total de 24 M€ (UE : 21,5 millions d'euro et de cote d'Algérie: 2,5 millions d'euro) de durée 56 mois de mise en œuvre (Site officiel du ministère de la culture algérien).

Le programme a été créé dans d'approche de promouvoir le patrimoine culturel, "à pour but d'une part des biens culturels protégés selon la Loi 04/1998 (classés, inscrits à l'inventaire supplémentaire et créés en secteurs sauvegardés); et d'autre de l'ensemble du patrimoine culturel du pays, selon **une approche totale et intégrale** mais aussi territoriale"(Bellallou Z. 2016).

"Les 12 Wilayas pilotes sont : Alger, Bejaia, Annaba, Mila, Tlemcen, Khenchela, Batna, Saida, Ain-Temouchent, Chlef, M'sila, Skikda.

Deux approches parallèles ont été proposées comme fils conducteurs de la mise en place des activités de la stratégie

- ✓ **Une approche descendante:** consistant en l'accompagnement du processus de prise de décision sur différents aspects techniques de la gestion l'inventaire, adressé aux décideurs des institutions directement et indirectement concernés par l'inventaire (au travers de trois groupes d'ateliers stratégiques, prévus entre septembre et novembre 2015);
- ✓ **Une approche ascendante plus territoriale:** ciblant les acteurs du territoire pour expérimenter au travers de la formation (ciblant en particulier quelque Wilayas pilotes, à partir de janvier 2016) le processus participatif et intersectoriel d'inventaire général, avec l'implication de 12 experts nationaux juniors, qui seront recrutés et formés par le Programme et destinés à constituer le premier noyau d'un **service inventaire des 12 Directions de Culture des Wilayas pilotes**"(ministre de la culture 2016).

Objectifs spécifiques du programme (Tourath. 2016): les objectifs principaux sont :

- ✓ Accompagner la prise en compte du patrimoine culturel dans le développement économique et humain de l'Algérie ;

- ✓ Soutenir la mise en œuvre d'une politique nationale sur le patrimoine culturel (identification, protection et mise en valeur du patrimoine culturel matériel et immatériel);
- ✓ Renforcer les capacités dans le secteur au niveau central et local (outils méthodologiques, équipements et formations) ;
- ✓ Apporter un soutien technique en termes de méthode, d'outil de gestion et de connaissance en matière d'inventaire des biens culturels, à l'échelle centrale et locale.
- ✓ Echanges des expériences entre l'Algérie et Union européen en matière de sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel.

Le Programme **Patrimoine** a organisé une série de formations et des ateliers au niveau des wilayas pilotes, les ateliers ont été animés par des experts internationaux au matière de préservation du patrimoine culturel (matériel et immatériel), pour création l'inventaire national aux normes internationales du patrimoine en Algérie.

4.3.3.B. Tlemcen capital de culture islamique 2012 :

La manifestation culturelle (Tlemcen, capitale de la culture islamique) s'est organisée durant l'année 2011, a permis une prise en charge effective du patrimoine culturel immobilier de toute la région de Tlemcen. A cet effet, plusieurs projets d'intervention sur le patrimoine bâti ont été engagés, touchant près de 90 monuments historiques, dont un grand nombre a pu être réceptionné et ouvert au public, telle que :

- ✓ Réhabilitation du Palais-royal situé dans l'enceinte de la citadelle d'El Mechouar (construite en 13^{eme} siècle),
- ✓ Réhabilitation du complexe religieux de Sidi Boumediene avec son mausolée, sa mosquée et la Medersa Khaldounienne, située sur les hauteurs du village d'El Eubbad
- ✓ Réaménagement du parc naturel de Lalla Setti.

4.3.3.C. Constantine capitale de la culture arabe 2015 : (pour lus des détails voir chapitre V)

4.3.4 Protection du patrimoine par les organismes internationaux :

A. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO):

"Elle encourage l'identification, la protection et la préservation du patrimoine culturel et naturel à travers le monde, considéré comme ayant une valeur exceptionnelle pour l'humanité; cela fait l'objet d'un traité international intitulé Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel adopté par l'UNESCO en 1972" (Tezkratt, S 2019, P:110).

Longtemps après l'adoption de la convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel, la liste du patrimoine mondial présentait en effet un déséquilibre en ce qui concernait les types de biens et les régions géographiques représentés: sur les 410 biens inscrits, situés en grande majorité dans des pays développés et principalement en Europe, on comptait 304 sites culturels, mais seulement 90 sites naturels et 16 sites mixtes.

Le Comité du patrimoine mondial, principal organe de mise en œuvre de la convention, a élaboré des critères précis pour l'inscription de biens sur la liste du patrimoine mondial et pour l'assistance internationale fournie au titre du fonds du patrimoine mondial; ils figurent tous dans un document intitulé orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial actualisé périodiquement.

B. L'Organisation de l'université arabe pour la Culture, les Sciences et l'éducation (ALESCO):

Organisme établi en 1970 au Caire, il s'occupe du financement des interventions de restauration et de conservation, la sensibilisation ainsi que l'organisation des colloques.

C. Conseil international des monuments et des sites(ICOMOS):

Fourni au Comité du patrimoine mondial des évaluations des biens culturels proposés pour inscription sur la liste du patrimoine mondial ; c'est une organisation internationale non gouvernementale fondée en 1965, dont le secrétariat international est à Paris.

D. Le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM):

Organisme intergouvernemental qui fournit un avis autorisé sur la conservation des sites inscrits ainsi que sur la formation aux techniques de restauration, l'ICCROM a été créé en 1956 et son siège est à Rome.

E. Le Centre régional arabe pour le patrimoine mondial:

Centre placé sous l'égide de l'UNESCO ; *«le centre a été créé par le Royaume de Bahreïn en tant qu'entité juridiquement indépendante dans le but de servir les États membres arabes et de les aider à mettre en œuvre la convention du patrimoine mondial dans la région» (Hamma W 2011).*

L'objectif principal du centre régional arabe pour le patrimoine mondial est de soutenir les efforts des États membres visant à obtenir une représentation fiable et équilibrée du patrimoine culturel et naturel de la région sur la liste du patrimoine mondial, à promouvoir la protection et la gestion des biens inscrits au patrimoine mondial, à mobiliser un soutien financier régional et international à ces fins, dans la région.

F. Euromed Héritage:

Fondé en 1995 à Barcelone, *«est le premier programme culturel du partenariat euro-méditerranéen, le programme **Euromed Héritage** a été financé par la Commission Européenne, il a pour ambition d'explorer les champs couverts par une notion extensive du patrimoine » (Hamma,W 2011, P:60).*

Le patrimoine est pris en compte à travers ses aspects identitaires comme à travers son poids économique, touristique et culturel en tant que secteur d'activité et de richesses en croissance.

4.4 LES ACTEURS DU PATRIMOINE BÂTI EN ALGERIE:

Le patrimoine bâti a fait l'objet d'intérêt pour plusieurs acteurs agissant à des niveaux différents, avec des ressources diverses, pour agir de manière efficace dans l'approche de sauvegarde, insertion dans le développement de la ville, et la valorisation du patrimoine, y a plusieurs répartition du type d'acteurs :

- ✓ **Premiers proposition** : les acteurs publics locaux, les structures de conseils, les associations et le citoyen .
- ✓ **Deuxième proposition** : les acteurs politiques l'équipe technique, les acteurs économiques, les agents sociaux et les habitants et résidents (Hamma W 2011).

Les acteurs fondamentaux dans l'approche de sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti en Algérie peuvent être repartis comme suit :

4.4.1. Acteur politique :

Depuis les vingt années précédentes, l'état algérien a mis une importance au patrimoine culturel par la création plusieurs institutions, le bout principal est protéger le patrimoine et s'insérer ce dernier au contexte plus vaste **patrimoine vivant** pour assurer sa durabilité ;

Les rôles principaux de l'acteur politique sont :

- Etablir une stratégie nationale pour le patrimoine,
- Fixer la réglementation générale pour encadrer l'intervention sur le patrimoine,
- Assurer le financement.

Dans ce sens, il y a l'acteur central et l'acteur local :

4.4.1.1. Acteur politique central :

A. Ministère de la culture: acteur fondamental en matière de sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti en Algérie; il est :

- ✓ Porteur politique: propose une stratégie nationale à courte, moyenne et longue durée, pour garantir la durabilité du patrimoine bâti.
- ✓ Promulguer des lois et textes exécutifs, fournir les mécanismes et outils nécessaires pour concrétiser les objectifs majeurs de politique.
- ✓ Financeur :
- ✓ contrôleur : à travers les instruments du contrôle établis par l'état algérien.
- ✓ Chargé «*d'étudier et de proposer toutes demandes de classement, de création de secteurs sauvegardés ou d'inscription sur l'inventaire supplémentaire des biens culturels* ». (la loi 98/04, article: 80)

B. Ministère des affaires religieuses et waqfs : joue un rôle très important dans la prise de décision de restauration et de mise en valeur du patrimoine religieux car il possède un nombre très important de biens immobiliers (mosquées, zawayas, medersas coraniques et les biens habous) ; il est représenté dans chaque wilaya par une direction des affaires religieuses et des waqfs.

C. Ministère du tourisme: le concept du tourisme culturel est devenu très important dans la recherche récente comme un moyen de valorisation du patrimoine bâti, le ministère du tourisme a impliqué le patrimoine dans sa stratégie nationale de promotion le tourisme.

D. Ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de la ville: le pourcentage le plus élevé pour les bâtiments patrimoniaux est de nature résidentielle ; alors sont affiliés directement au ministère d'habitat et ses directions.

Les directions de différents secteurs dans chaque wilaya (direction de culture, direction des affaires religieuses, direction de culture).

4.4.1.2. Acteur politique local :

A. Les Wilayas et les communes: pour sa part l'Assemblée Populaire de Wilaya «*décide des opérations de rénovation, de réhabilitation et de promotion du patrimoine culturel par des arrêtés* » (Loi n° 90/09).

B. Assemblée Populaire Communale: est chargée de l'exécution des projets tout en veillant à la préservation du patrimoine par des interventions d'entretien et de ravalement.

4.4.2 Acteur opérationnel :

Est un acteur impliqué au projet de manière directe (Maître d'ouvrage assistant, Maître d'ouvrage délégué, maître d'œuvre et entreprise de réalisation),

Il y aura des acteurs jouent **un rôle de financeur** (acteur économique) et un autre **technique**, et des acteurs occupent les deux rôles **financier et technique** nous pouvons dans ce sens citer :

4.4.2.1. Acteur à caractère public: nous citons

A. Office National de Gestion et D'exploitation des Biens Culturels Protégés (OGEBEC): L'agence nationale d'archéologie et de protection des sites et monuments historiques créée par le décret N°:87/10 du 6/01/1987, elle est transformée en un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière (Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire du 22/12/2005) dénommé **office national de gestion et d'exploitation des biens culturels protégés**, ces missions sont les suivantes :

- ✓ Assurer la maintenance, l'entretien et le gardiennage des biens culturels protégés qui lui sont affectés.
- ✓ Etablir le cahier des charges d'utilisation et de réutilisation des biens culturels protégés, qui lui sont affectés, et dont les programmes sont établis par l'autorité de tutelle ou ses organes déconcentrés et de veiller à leur respect.
- ✓ Assurer l'animation culturelle au sein des biens culturels protégés, qui lui sont affectés, par l'organisation de spectacles et de manifestations diverses (rencontres scientifiques et culturelles, séminaires, colloques, festivités, cérémonies religieuses et civiles).
- ✓ Assurer la mise en location, dans le cadre de la réglementation en vigueur, des biens culturels protégés qui lui sont affectés à des fins culturelles, professionnelles, artisanales et/ou commerciales ;

- ✓ D'entreprendre la reproduction des biens culturels, mobiliers et immobiliers, sur tous supports à des fins commerciales en vue de la promotion, la connaissance et la vulgarisation du patrimoine culturel.

Maitrise d'ouvrage et assistance technique : l'OGEBC à travers la DEGP (Direction des Etudes et de la Gestion des Projets) est chargé par le ministère de la culture, des collectivités locales, ou de propriétaires de la gestion administrative et financière des projets de mesures d'urgence, projets de restauration et de mise en valeur des biens culturels immobiliers protégés.

La DEGP se charge également, dans le cadre de conventions entre l'OGEBC et les collectivités locales telles que les directions de culture de wilaya d'assurer l'assistance technique à la maitrise d'ouvrage déléguée, elle supervise à cet effet plusieurs opérations pour lesquelles elle :

- ✓ La restauration et intervention d'urgence sur sites et découvertes inopinées : opération pour laquelle l'OGEBC est maître d'ouvrage délégué pour le compte du Ministère, elle consiste en la prise en charge rapide du sauvetage de bien culturels particulièrement menacés, dans l'attente de leur restauration.
- ✓ Choisit les maîtres d'œuvre et entrepreneurs.
- ✓ Approuve les différentes phases des projets.
- ✓ Verse la rémunération de la mission de maîtrise d'œuvre et des travaux.
- ✓ Réceptionne des ouvrages.

Missions de diagnostic et d'expertise sur les biens culturels protégés : la DEGP se charge de l'élaboration (sur demande de prise en charge) des expertises et diagnostics concernant des biens culturels immobiliers protégés.

- ✓ **Opération de vulgarisation et promotion du patrimoine culturel protégé :** dans le cadre de conventions de partenariat avec les établissements de l'enseignement supérieur, la direction encadre également des stages pédagogiques de vulgarisation et de familiarisation des étudiants avec le milieu professionnel, mais aussi avec le domaine de la préservation patrimoine culturel.

B. L'Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés (ANSS) :

L'ANSS est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière ; l'agence est placée sous la tutelle du Ministère de la Culture ; elle a été créée par décret exécutif 11/02 du 05/01/2011 portant la création de l'agence nationale des secteurs sauvegardés, et est opérationnelle depuis mai 2013.

Sa mission principale est d'assurer la mise en œuvre des plans permanents de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés à l'échelle nationale, pour les biens de propriété publique ou privée.

Les missions principales de l'ANSS sont les suivantes :

1. Veiller à la préservation du caractère patrimonial du secteur sauvegardé.
2. Programmer la mise en œuvre des opérations de conservation, de restauration et de valorisation prévues par le PPSMVSS.
3. Suivre et contrôler la mise en œuvre des opérations entrant dans le cadre des PPSMVSS.
4. Donner un avis technique conforme sur les interventions dans le secteur sauvegardé, à la demande des autorités concernées.
5. Veiller à la conformité des études et travaux liés à la restauration, à la réhabilitation, à la conservation et à la mise en valeur des biens situés dans le secteur sauvegardé avec les normes établies en la matière.
6. Donner un avis technique conforme sur les interventions dans le secteur sauvegardé, à la demande des autorités concernées.
7. Prendre dans le respect de la réglementation en vigueur et en relation avec les autorités concernées, toute mesure destinée à arrêter la dégradation des biens immobiliers.
8. Fournir aux autorités concernées les informations se rapportant aux relogements définitifs ou provisoires des personnes concernées, hors du secteur sauvegardé, aux réintégrations dans les immeubles restaurés et aux expropriations pour cause d'utilité publique.
9. Constituer les dossiers d'aides en faveur des propriétaires privés de bien immobiliers inclus dans le périmètre du secteur sauvegardé, destinées à la réhabilitation et la restauration des lieux.
10. Sensibiliser et informer les résidents sur toute question liée à la préservation du secteur sauvegardé, à la protection et à la conservation des monuments historiques classés inclus dans le périmètre de sauvegarde ainsi que sur les techniques d'entretien des bâtiments anciens.

11. Assurer toutes missions d'information et de conseil sur les aspects liés aux interventions et utilisations des biens immobiliers situés dans le secteur sauvegardé.

Il y aura une cellule de communication (**cellule d'écoute**) au niveau de ASSN; malheureusement, elle est exclusive pour la Casbah d'Alger, sa mission principale est **sensibilisation, coordination et information avec les habitants**; et aussi :

- ✓ Réception des demandes de vente, d'échange contre un logement et de restauration;
- ✓ Aide à la prise de décision (conseil) : assistance administrative, technique et financière des propriétaires privés ;
- ✓ Récolte des informations nécessaires pour la mise en œuvre du PPSMVSS ;
- ✓ Constitution des dossiers d'aides destinés à la réhabilitation et à la restauration des biens ;
- ✓ Travailler en coordination avec les associations et les différents acteurs.

La sensibilisation a été réalisée par le placard des affiches au niveau de la Casbah, site web ministère de la culture, réseaux sociaux (facebook: page ANSS patrimoine Algérie³¹) et la radio.

C. Office de protection et promotion de la vallée du M'zab (APVM) :

La vallée du M'Zab est un site très riche du patrimoine culturel (matériel et immatériel), notamment du patrimoine architectural et urbanistique remarquable et unique. ce dernier, elle contient le secteur sauvegardé composé par cinq Ksour (ksar D'el Atteuf, ksar Bounoura, ksar Ghardaia, ksar Melika et ksar Benisguen); en plus des sites classés (ksar Berriane, ksar Guerrara, ksar Metlili et ksar Manea).

La vallée de M'zab a été classée **patrimoine national** par l'Etat algérien en 1971, et faisant partie du **patrimoine universel** en 1982 (par UNESCO) ; et **secteur sauvegardé** en 2005.

Les autorités algériennes ont décidé en 1970 de créer une institution appelée **Atelier d'études et de restauration de la vallée du M'zab**, Sa mission consiste à :

- ✓ Faire ressortir la valeur historique et archéologique de ce patrimoine.
- ✓ Information et sensibilisation les différents acteurs urbain sur la nécessité de la préservation de cet acquis.
- ✓ Construire un centre de documentation regroupe tous les éléments du patrimoine (matériel et immatériel)
- ✓ Encadrement et accueil d'étudiants, de chercheurs ou de simples visiteurs de ces sites et monuments.

³¹ <https://www.facebook.com/ansspatrimoine/> ; consulté le 01/03/2019

D. Centre national de la recherche en archéologie (CNRA):

Le Centre National de la Recherche en Archéologie a été créé par décret exécutif le 22/12/2005, c'est un établissement public à caractère scientifique et technologique sous la tutelle du ministère de la culture.

Le CNRA a pour mission d'entreprendre des recherches et des études en archéologie et d'exploiter les différents résultats qui en découlent. Il participe également à des opérations d'archéologie préventive. Le centre est chargé de :

- ✓ Mener des recherches scientifiques dans les domaines de l'archéologie en vue de contribuer à l'histoire de l'Algérie, du grand Maghreb et de l'Afrique du nord, fondée sur le matériau et la preuve archéologiques .
- ✓ Entreprendre tous travaux scientifiques et techniques en matière d'archéologie ayant pour objectif la connaissance et la délimitation des espaces archéologiques considérés comme lieux d'interaction entre les hommes et leur environnement ;
- ✓ Elaborer des cartographies et atlas archéologiques nécessaires et indispensables à la planification et la détermination des priorités en matière d'aménagement et de mise en valeur du patrimoine national ;
- ✓ Participer à l'élaboration des programmes d'enseignement de l'archéologie et à la socialisation du savoir dans les domaines de sa compétence.

E. Centre algérien du patrimoine culturel bâti en terre (CAPTERRE) :

L'organisation était fixée par le décret exécutif du 12 février 2012, à but principal promouvoir et valoriser le patrimoine culturel bâti en terre et des savoir-faire s'y rapportant, en vue de réhabiliter l'image de l'architecture de terre en Algérie.

Sa mission principale est organiser des ateliers de formations pour les acteurs du patrimoine notamment architectes (étudiants d'architecture) sur le patrimoine bâti en terre ; il y aura autres missions lui sont assignées ("Vies des villes", numéro 26 du Mars 2018), parmi elles :

- ✓ L'identification et l'inventaire du patrimoine culturel bâti en terre et des savoir-faire traditionnels liés à sa production ;
- ✓ l'élaboration et la diffusion des procédés techniques en matière de conservation, de restauration et d'entretien ;
- ✓ l'initiation et la préparation des dossiers de protection de ces biens, à l'échelle nationale et internationale.

F. Les directions techniques des voiries, réseaux divers et des transports :

Sont réparties sur les 48 wilayas, il s'agit des Directions d'Algérie Télécom, de l'Hydraulique, des Mines et de l'Energie, des Travaux Publics et des Transports qui sont chargées chacune dans son domaine des études et du suivi des branchements aux divers réseaux (câbles téléphoniques, eau potable, réseaux d'eaux usées (ADE), électricité et gaz (SONELGAZ)), des opérations de réfection des voiries et des chaussées ainsi que la réorganisation de la circulation, le stationnement et les transports dans les tissus urbains.

G. La commission technique permanente pour le contrôle technique de la construction (CTC):

Est chargée *«d'approuver les documents techniques réglementaires de construction, veille aux normes techniques de construction et de contrôle les travaux et leur conformité avec les plans approuvés»* (décret n°86/213, article 2) .

H. L'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) :

A pour missions *«d'assurer l'exécution des actions de conception, de coordination, de suivi et de contrôle des opérations de réalisation et de réhabilitation des logements, la gestion du parc des logements et le recouvrement des loyers»*(décret n°91/147, article 2).

I. Direction des équipements publics (cellule de la culture) :

Généralement, elle a joué le rôle de maître d'ouvrage délégué, elle a assuré le financement des projets, du contrôle et même de l'exploitation des biens culturels en collaboration avec le maître de l'ouvrage.

4.4.2.2. Acteur à caractère privé: dans ce sens nous pouvons citer:

A. Maître d'œuvre (Les bureaux des études privés, Les architectes en chef des monuments historiques) :

Dont les missions sont d'élaborer les études de restauration et de mise en valeur du patrimoine architectural et urbain ainsi que le suivi des travaux, sont chargés également de réaliser les études techniques et économiques du projet selon le programme (les besoins) de la maîtrise d'ouvrage.

Ils sont agréés par le Ministère de la Culture après accord du comité sectoriel de qualification de l'architecte spécialisé des monuments et sites protégés qui est régie par :

- ✓ **Loi N° 98/04** du 15 juin 1998 : la présente loi (dans l'article 1) a pour objet de fixer la spécialisation et la qualification des architectes des monuments historiques et des sites protégés, ainsi que les modalités d'exercice de la maîtrise d'œuvre sur les biens culturels immobiliers proposés au classement, classés ou inscrits sur l'inventaire, pour

le compte des administrations de l'état, des collectivités locales et des établissements publics, dénommés **maitre de l'ouvrage** ; aussi définir les missions de maitre d'œuvre (article 7, 8,9,10, 11, 12, 13 et 14).

- ✓ **Décret exécutif N°** : 03/322 du 5 octobre 2003 portant la maitrise d'œuvre relative aux biens culturels immobiliers protégés.
- ✓ **L'arrêté du 31 mai 2005** ; Fixant les contenus des missions de la maitrise d'œuvre portant la restauration des biens culturels immobiliers protégés ; les missions sont :
 1. Constat et mesures d'urgence,
 2. relevé des installations
 3. études historique faisant ressortir à travers la genèse ;
 4. Etat de conservation et diagnostique,
 5. projet de restauration,
 6. Assistance dans le choix d'entreprise,
- ✓ Arrêté interministériel du 5 novembre 2007 ; Fixant les modalités de calcul le montant de rémunération de la maitrise d'œuvre relative aux biens culturels immobiliers protégés.

B.L'entreprise de réalisation :

Assurer la réalisation les études sur le terrain avec le respect de marché, le choix d'entreprise au projet d'intervention sur le patrimoine bâti est déférent que neuf construction, le respect de la qualité historique et culturelle du bâti est un critère majeur.

4.4.3 L'acteur social :

Acteur pertinent dans le processus d'intervention sur le patrimoine bâti, ses rôles sont :

- ✓ Aider le maitre d'ouvrage dans la phase de **définir les besoins** pour les satisfaites au plus tard.
- ✓ Concertation avec toutes les parties prenantes des projets dans toutes les étapes du projet à travers les ateliers de concertation et workshop.
- ✓ Prend l'initiation aux projets d'intervention sur le patrimoine bâti à travers le levé de fonds auprès d'actionnaires privés.

Un exemple de mouvement associatif en Algérie, la réhabilitation de Jamaa el Bey (mosquée du l'époque ottoman, fondé en 1792) à la vieille ville Annaba par des bénévoles bônois (collecte des subventions, études techniques et réalisation) à travers des appels à aide via les réseaux sociaux (Facebook Annaba patrimoine)



Figures N° 4(13 et 14 et 15): Jamaa el Bey Annaba, **Source :** site web Annaba patrimoine 2019

Les associations, les syndicats d'architectes, sont existés en Algérie, celles-ci sombrent sous les effets de récupération ou manquent de puissance pour faire face aux gros joueurs (annexe B.3)

Nous pouvons aussi citer le projet de restauration d'horloge centrale d'Annaba, qui est passé par les mêmes étapes de réhabilitation de Jamaa el Bey.



Figure N° 4.16: Horloge centrale d'Annaba ; **Source :** site web Annaba patrimoine 2019.

4.4.3.1. Les Associations du patrimoine :

Existents dans tout le territoire national des associations à pour but sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti ; parmi les plus connues nous pouvons citer les associations de la Casbah d'Alger (la fondation Casbah), celles de Tlemcen (Hamma W 2011), de Nedroma, du Mzab, etc. Certaines associations, comme celle dénommée Touiza, font des travaux d'entretien et de petites restaurations de façon régulière aussi bien aux niveaux des ksars du Sud, de la casbah que des sites archéologiques.

En outre, il y a l'association dénommée Santé Sidi El Houari à Oran a organisé même des chantiers écoles grâce à la coopération internationale.

Cependant, les syndicats sont considérés des acteurs sociaux.

4.4.3.2. Les usagers :

Soit des habitants ou biens des usagers des équipements publics à caractère patrimonial peuvent créer une association qui est régie par la loi n°90/31 du 4 décembre 1990 autorisant la vie associative.

Nous pouvons conclure les acteurs du patrimoine en Algérie par le schéma suivant:

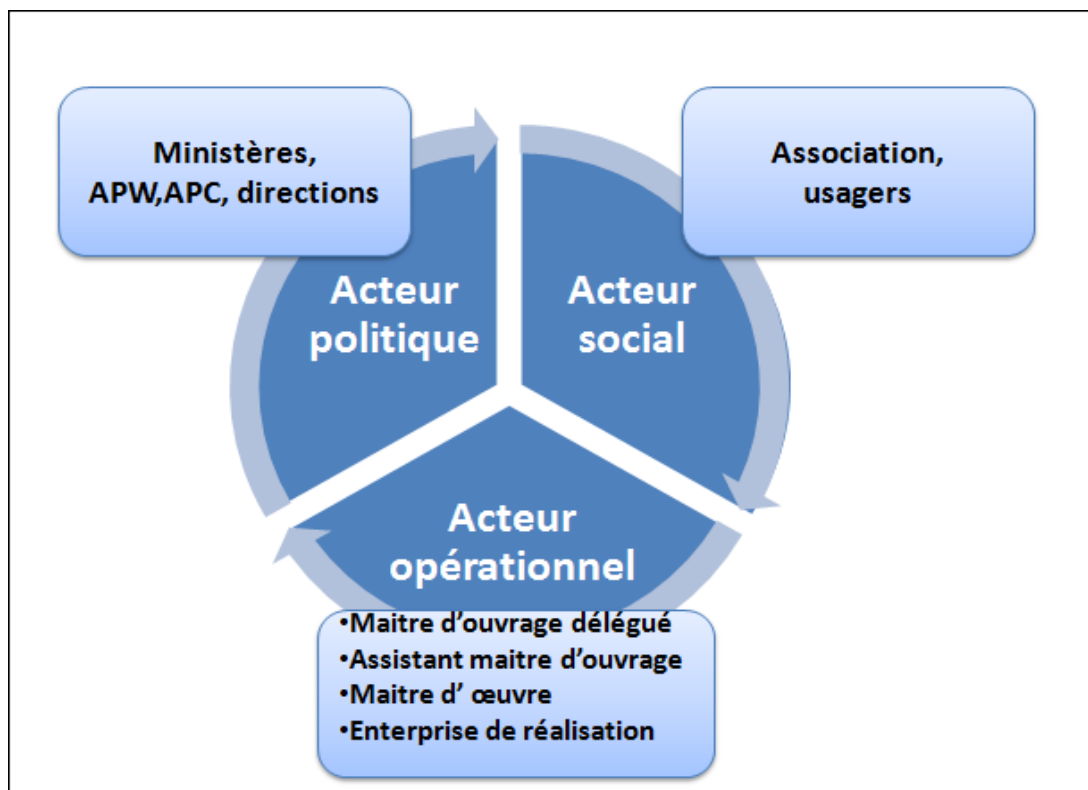


Figure N° 4.17 : Type d'acteur du patrimoine en Algérie, Source : Auteur 2018.

Algérie est progressivement **gérée par une administration centralisée** au matière du patrimoine bâti.

Le chevauchement entre les rôles des déferents acteurs publics (notamment Agence des secteurs sauvegardés et Office national de gestion et d'exploitation des biens culturels protégés) a créé des conflits d'intervenir et de gestion du patrimoine bâti notamment dans les secteurs sauvegardés (Annexe B.1).

L'acteur politique (porteur politique) généralement joue le rôle de maitre de l'ouvrage, par contre l'acteur opérationnel joue le rôle technique, économique et gestionnaire.

Les experts (universités et les laboratoires de recherche) en particulière est absent en totalité dans l'approche de sauvegarde du patrimoine en Algérie (manque au niveau réglementaire et sur le terrain), certaines recherches ont considéré l'expert comme acteur social (annexe C.4 et C.5).

4.5 LE MANAGEMENT EN ALGERIE: THEORIE ET REALITE

La question du **management** est devenue un sujet d'intérêt fréquent en Algérie, à travers les études scientifiques au premier lieu (122 résultats trouver de notion **management en Algérie** dans la recherche sur la plateforme des revus algériennes de Algérien scientifique journal Platform ASJP au (10/04/2019)³², par contre Management du patrimoine bâti n'existe plus; et dans le monde économique au deuxième lieu (des grandes entreprises algériennes utilisent le management comme un paramètre essentiel de la réussite: Sonatrach, Cosider, Europtima sont des entreprises leaders en management en Algérie).

Cependant, ce dernier (management) il est généralement liée au monde des entreprises économiques, par contre au monde d'urbanisme et d'architecture, ce concept est encore en train d'émerger (Annexe C.3).

4.5.1 Processus de projet d'intervention sur le patrimoine bâti en Algérie (cycle de vie):

Est un processus linéaire, généralement le maitre de l'ouvrage est initiateur du projet (idée du projet), et dans cas exceptionnel l'acteur social propose le projet devant les autorités spécialisées du patrimoine.

³² Plus d'informations disponible sur : <https://www.asjp.cerist.dz/en/articleAdvancedResearch>

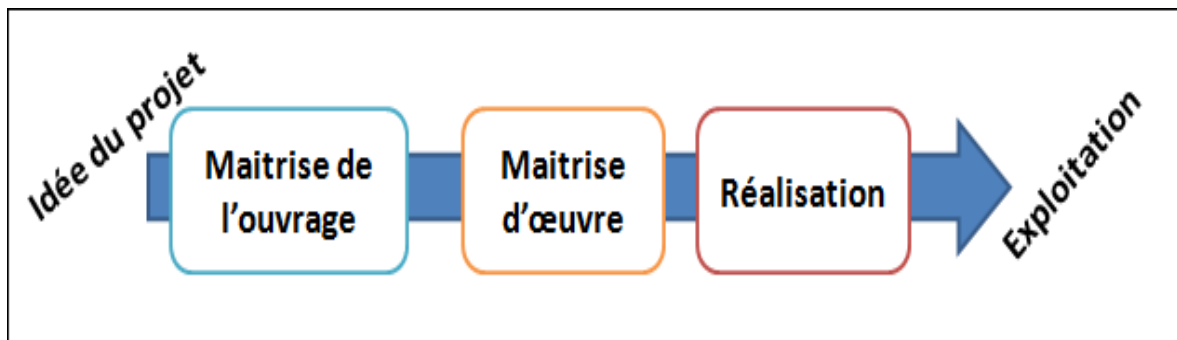


Figure N° 4.18 : Processus du projet en Algérie, Source : Auteur 2019.

4.5.1.1 Maitrise de l'ouvrage :

Qui est le maître de l'ouvrage selon la législation algérienne ?

Le projet de reconversion du patrimoine bâti est défini suivant les normes législatifs (ordonnances, règlements, manuels, etc.).

Maitre de l'ouvrage, «est personne morale de droit public initiant un projet ou programme, en vue de son étude ou de sa réalisation, clairement défini et dont les objectifs, les moyens et le résultat attendu sont consacrés. Ces projets ou programmes, nouveaux ou relevant du programme en cours de réalisation, sont inscrits dans le cadre des programmes sectoriels centralisés ou déconcentrés» (décret exécutif n° 14/319, article 2).

Le maitre d'ouvrage délégué a défini comme: «l'établissement ou l'organisme public au profit duquel le projet ou programme est délègue par le maitre de l'ouvrage par voie de convention de maitrise d'ouvrage déléguée, chargé de l'exécution et/ou de la réalisation de tout ou partie du projet ou programme visé dans l'article 2 ci-dessus, et ce, au nom et pour le compte du maitre de l'ouvrage visé au même article. est maitre de l'ouvrage délégué, notamment :

- Un établissement public à caractère industriel et commercial ;
- Etablissement public à caractère scientifique et technologique ;
- Le centre de recherche et de développement ;
- L'entreprise publique économique.

le maitre de l'ouvrage délégué est désigné préalablement par une décision du maitre de l'ouvrage" (Article 3 décret exécutif n° 14-319, article 3)

En Algérie; le maitre de l'ouvrage est exclusivement personne morale publique, la maitrise d'ouvrage privé est absente en totalité, et le partenariat public/privé n'existe pas encore ni juridiquement ni sur terrain.

Absence la démarche de négociations entre les différents acteurs dans les phases amonts du projet crée des obstacles dans le déroulement du projet au plus tard.

L'assistance de maîtrise d'ouvrage est une notion nouvelle en Algérie, est apparu dans le décret exécutif n° 14/320, il y est fait allusion de manière succincte et n'a pas donné de définition claire «*la mission d'assistance technique exercée par une personne publique ou privée est incompatible avec toute mission de maîtrise d'œuvre, de réalisation de travaux ou de contrôle technique portant sur le même projet ou programme* » (Décret exécutif n° 14/320, article 16).

4.5.1.2. Maîtrise de l'œuvre :

Le maître de l'ouvrage choisira le maître de l'œuvre après un concours d'études selon des critères précis dans le programme initial, ce dernier répond aux besoins du maître de l'ouvrage, avec le respect de la qualité patrimoniale et architectural du projet.

- Définition du programme de travaux et chiffres : descriptif des travaux à réaliser,
- Définir le contexte urbain ;
- Développer les projets cibles (intervention sur patrimoine),
- Elaborer les plannings et les échéanciers
- Définir les normes de réalisations pour les respecter au plus tard.

La maîtrise d'œuvre du patrimoine bâti est régie par le décret exécutif n° 03/322 , le législateur algérien a mis les modalités d'exercice de la maîtrise d'œuvre portant sur les biens culturels immobiliers proposés au classement, classés ou inscrits sur l'inventaire supplémentaire, et même les secteurs sauvegardés ; «*Le maître d'œuvre est une personne physique ou morale qui réunit les conditions de qualification professionnelle, les compétences techniques et dispose des moyens nécessaires à l'exécution des opérations de maîtrise d'œuvre*» (Décret exécutif n° 03/322, article 5).

Le ministère de la culture a fixé des critères pour les architectes ou bureaux des études pour obtention le statut d'un architecte **spécialisé** des monuments et des sites, «*architectes titulaires d'un diplôme de post-graduation universitaire dans le domaine de la préservation et de la mise en valeur des monuments et des sites justifiant d'une expérience professionnelle*» (décret exécutif n° 03/322, article 14)

4.5.1.3. La réalisation :

Le maître de l'ouvrage lance un concours de réalisation après l'approbation des études, selon les démarches de code de marché public algérien.

Les entreprises sont liées par des contrats avec le maître de l'ouvrage (marché) et sont chargées par lui de :

- La réalisation des études d'exécution (à défaut d'être confiées à l'équipe de maîtrise d'œuvre),
- L'exécution des travaux conformément aux contrats conclus.
- Elles interviennent sous la direction exclusive du maître d'œuvre ou du maître d'ouvrage lorsqu'il assure lui-même l'organisation et le suivi de chantier.

4.5.1.4. Le Manager du projet : son statut !

«Le maître d'ouvrage (MO) ne peut plus répondre seul de la définition de ses besoins, le maître d'œuvre bâtir son projet de façon isolée, ni l'entreprise assurer complètement l'organisation de sa production » (Sabrina Loufrani-Fedida 2006).

Donc, il est nécessaire que chacun prenne en considération les rôles, les pouvoirs et les contraintes des autres intervenants, ceux-ci ne pouvant se limiter à ceux qui sont impliqués directement dans la définition du projet.

Dans l'ensemble des acteurs à prendre en compte dans la définition claire du projet, il est nécessaire d'intégrer ceux qui sont attachés aux phases du projet, et trouver le lien entre eux et celui qui en est le manager.

Le manager, est une personne physique ou morale qui assure la communication, la négociation, la coordination entre les délégués partis prenants du projet.

En Algérie, le statut de **manager** est malheureusement absent dans les plaquettes de fonction publique, il travaille sous autre nomination (ingénieur génie civil, architecte et même entrepreneur), le manager peut s'impliquer dans toutes les phases du projet (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et réalisation et même exploitation).

La qualité des projets résulte de la qualité de la relation entre l'ensemble des acteurs ; au centre de ce partenariat, la maîtrise d'ouvrage est décisionnaire mais ne peut négliger la participation de la maîtrise d'usage et des échanges rapprochés avec ses équipes d'assistance, au premier rang desquelles la maîtrise d'œuvre.

Ainsi, le manager est un acteur important dans le projet, il a garanti la relation entre eux, On ne peut pas dire que le management en Algérie est absent, cependant il existe sous d'autres nominations, et autres fonctions.

4.5.2 Manager la reconversion: management de changement (fonction et image):

Le problème d'intégration le patrimoine bâti dans la ville d'aujourd'hui se trouve en début siècle face à de nombreux défis, ainsi le choix de mieux intervention sur ce patrimoine de manière efficace , cela la reconversion est parmi les solution proposées pour sauvegarder et valoriser le patrimoine bâti.

Le processus de la reconversion fait partie d'un chemin critique qui compose plusieurs étapes ; l'achèvement d'une phase s'ouvre au début de la suivante.

La notion **d'image** (perception devant un bâti) est pertinente dans le processus de la reconversion d'un édifice, c'est une préoccupation dans les phases amonts du projet à travers l'idée de **planifier le futur** avec le respect de la mémoire et la symbolique de l'édifice;

Par conséquent, le manager de projet de reconversion est confronté au déficit de garder "le sentiment d'appartenance" devant l'édifice pour les usagers.

Les domaines de management sont présents dans tout le cycle de vie du projet à pour but majeur sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti ; en Algérie, manque du management stratégique de secteur du patrimoine et absence le statut de manager sont les causes de l'échec des projets au terrain.

Finalement; le manager est le maillon entre les déferents acteurs, il s'assure les taches de communication de négociation et concertation entre eux.

CONCLUSION :

Le patrimoine, est une notion relativement ancienne en Algérie (Loi 1913); malheureusement son exploitation est toujours liée à politique de l'état, et de gestion centrale. Malgré l'existence des plusieurs outils de sauvegarde et valorisation en Algérie (conventions internationales, instruments d'urbanisme...), cependant l'état du patrimoine en Algérie est décevant, et ne répond pas au changement mondial en matière d'exploitation de ce dernier.

Il y a en fait, un manque flagrant de finance privée, insuffisance de financement public pour les projets de restauration, de préservation et d'entretien des biens culturels immobiliers, et absence de réflexion sur de nouvelles sources de financement.

Parmi les constats juridiques au matière du patrimoine est soumis chacun du patrimoine matériel et immatériel aux mêmes mécanismes de protection (inscriptions sur l'inventaire supplémentaire, la classification et l'inventaire général), sans tenir compte les caractéristiques de chaque type du patrimoine.

Les organisations internationales ne délivrent que des recommandations et déclarations qui n'ont pas de caractère obligatoire, ce qui réduit leur efficacité et nuit à la protection des biens immobiliers culturels.

Dans les prochains chapitres, où nous traiterons deux cas d'étude locaux ; notre choix de Medersa et Dar el imam ne s'est pas de manière aléatoire, ces deux édifices regroupent des valeurs architecturales, historiques et sociales pertinentes.

Ainsi, la medersa représente la phase de réalisation (chantier) en cadre d'urgence, alors que Dar el imam représente la phase d'exploitation

**CHAPITRE V: PATRIMOINE BATI ET
MANAGEMENT, CAS DE
CONSTANTINE**

INTRODUCTION :

Constantine! «Je n'ai jamais rien vu de plus beau au monde que Constantine » (Biesse-Eichelberner M (1985),

Cirta, ville des ponts suspendus, le Rochet, sont des nominations de villes une ville unique au monde, est une ville des plus anciennes d'Algérie, et au monde entier ; recèle un patrimoine culturel (archéologique, architectural, urbanistique...) inestimable.

Les projets d'intervention sur la vieille ville de Constantine (réhabilitation, renouvellement, reconversion du patrimoine bâti), qui se sont succédé depuis les années soixante, présentent un large éventail d'intentions, et de volonté politique concernant ce patrimoine. Malheureusement ces initiatives se sont toujours arrêtés au stade des études techniques, et n'allez pas au-delà de réalisation et exploitation ;

Dans ce chapitre, nous passerons en revue l'état du patrimoine bâti de Constantine, tout en essayant d'extraire les vraies causes de l'état dans lequel la vieille ville est tombée.

5.1 SITUATION GEOGRAPHIQUE DE VIEILLE VILLE PAR APPORT LA WILAYA CONSTANTINE :

5.1.1 La wilaya de Constantine : une aire métropolitaine

Constantine est la capitale de l'Est Algérien, elle est située à environ 437 Km de la capitale Alger, à quelque 100 km du littoral, elle se trouve dans une position tampon, entre le massif des Aurès et les chaînes montagneuses telliennes au Nord ; par rapport au réseau des villes elle constitue un relais entre les villes du sud et les villes côtières.

La wilaya de Constantine s'étend une superficie de 2.297,2km², elle ne représente que 0,09% de l'ensemble de superficie nationale. Elle est composée de wilaya déléguée Ali Mendjli ,12 communes et 6 daïras (décret présidentiel n° 18/337) .

Constantine est une ville métropole³³ la ville de Constantine est passée par plusieurs étapes avant d'avoir toute une aire métropolitaine autour d'elle (Mouhoubi N 2018): des villes satellites et des villes nouvelles lui conférant un grand territoire; un territoire urbain s'est développé à travers le temps autour de Rocher.

Selon les projections de ONS, de population 1.014.194 habitants en 2015. La wilaya de Constantine présente une baisse du taux d'accroissement naturel qui passera de 1,34% en 2020 à 0,80% en 2030.

³³ Une métropole est définie comme suit : "une Agglomération urbaine dont la population totalise au moins 300 000 habitants et qui a vocation, outre ses fonctions régionales et nationales, à développer des fonctions internationales".

5.1.2 LA vieille ville (le Rocher) :

La vieille ville est située au centre-ville de Constantine, au nord-est le Faubourg, au nord ouest la Plaine du Hamma, au sud-est El Coudiat et au sud le quartier de Bardo.

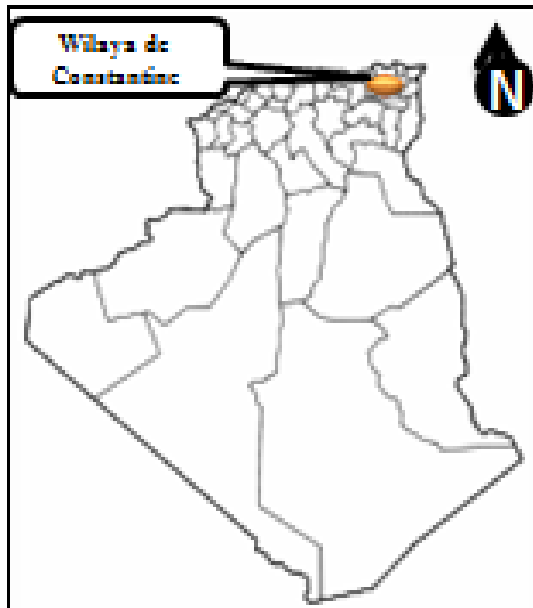


Figure 5.1 : Situation de Constantine.

Source: Google image 2019. Traitement : auteur.

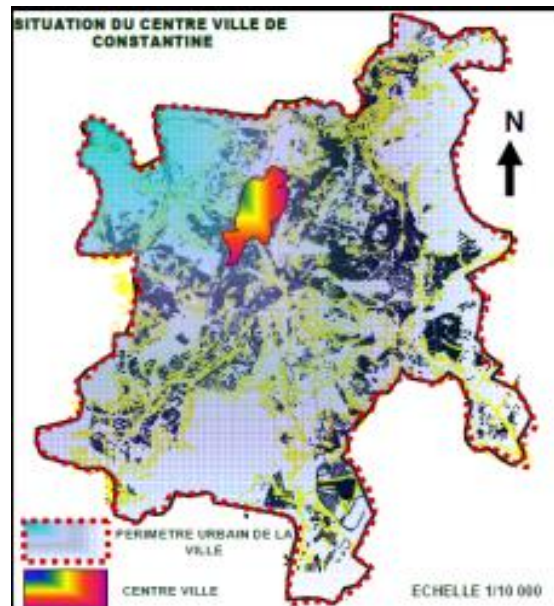


Figure N° 5.2: Situation de la vieille ville.

Source: URBACO 2005.

5.2 APERÇU HISTORIQUE SUR LA VIEILLE VILLE CONSTANTINE :

«*Le Rocher de Constantine s'individualise et se différencie par la rigueur de son relief naturel doit à la valeur de son site et ses caractéristiques géographiques et topographiques, sa naissance et sa continuité*» (PPSMVSS 2009) ; elle porte en lui de multiples richesses architecturales, historiques, culturelles et sociales qui sont juxtaposées de manière unique et exceptionnelle, notamment l'amphithéâtre naturel dans lequel s'étagent en gradins ses différents quartiers, du fait des superpositions de plusieurs civilisations.

La vieille ville qui est bâtie sur le rochet, couvre 42ha sur une hauteur de 645m d'habitude ; l'histoire a continuellement modifié le paysage et le site de Constantine.

L'époque préhistorique a laissé ses traces dans Constantine et ses environs, qui témoignent de l'occupation de la région depuis ses origines ; les occupations successives de Constantine se sont opérées chacune à sa manière.

L'histoire a continuellement modifié le paysage et le site de Constantine, *l'époque préhistorique a laissé ses traces dans Constantine et ses environs, qui témoignent de l'occupation de la région depuis ses origines* » (PPSMVSS 2007) ; les occupations successives de Constantine se sont opérées chacune à ses caractères.

La médina de Constantine est implantée sur le rocher, et à l'image de celui-ci, elle possède une situation polaire dans son environnement, elle est dotée d'une fonction centrale dans l'ensemble urbain.

Elle recel une richesse patrimoniale inestimable, et se caractérisé par ses fonctions en terme d'espace urbain et cadre de vie.

Constantine a connu plusieurs civilisations à travers le temps, de la prés-histoire jusqu'à aujourd'hui, Ernest Mercier³⁴ a écrit dans son livre Histoire de Constantine(1885) sur l'évolution historique, urbaine, politique et sociale de Constantine :

1. Période phénicienne et berbère 1000 à 46 av JC.
2. Période Romaine, Vandale et Byzantine 45av.J.V- 648J ; C :
3. Période Arabe et Berbère 648 -1230.
4. La dynastie Hafside 1230-1500
5. Civilisation ottomane 1500- 1837
6. Colonial français 1837- 1962
7. Apres l'indépendance (1962).

Sur le plan urbanistique et architectural, le rocher est le résultat d'une juxtaposition de déférentes civilisations, qui ont influencé le site ; notamment la civilisation numide et romaine dont les empreintes existent jusqu'à nos jours (des ruines romaines ont été récemment découvertes dans le cadre de la réhabilitation de la grande mosquée de la médina de Constantine 2015).

La période Ottomane, quant à elle, a plus marqué la médina. *«la période Ottoman n'a été qu'un épisode de l'histoire des villes arabes, mais un épisode qui a duré, suivant les cas, trois ou quatre siècles»* (Raymond A 1985. P: 327).

Le style urbain a répondu au caractère de la ville arabo-musulmane qui *«se caractérise essentiellement par un tissu très compact (dense), des rues étroites, pavées en pierres, façades relativement simples (aveugles dans la majorité des cas), sans aucun signe de distinction (ornementation ...)... Une ville parsemée de repères ayant chacun son nom et son histoire »* (Lynch K 1975, P:108) .

Sur son aire se trouve concentrée, une part particulièrement importante des commerces, équipements tertiaires, centres administratifs à l'usage de l'ensemble urbain et établissements religieux.

³⁴ MERCIER E: ancien maire de Constantine à l'époque colonial, conseiller général et municipal, Président de l'association archéologique 1853

Constantine avant la prise de la ville comptait 107 établissements religieux dont 59 mosquées, 35 Zaouïas, 47 Medersas et 9 Marabouts.



Figure 5.3 : Les petits quartiers (houmas) période Ottoman. **Source** : Thèse magistère, BENIDIR.F 1988.

5.3 LA VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE DANS LA POLITIQUE DE L'AMENAGEMENT URBAIN : TRAÇAGE CHRONOLOGIQUE :

La question de l'aménagement de la médina est toujours au cœur du débat d'aménagement urbain, la sauvegarde du patrimoine bâti et rendre-la fonctionnelle sont les buts principaux, elle s'est posé à différentes étapes des interventions déférentes (cette étude s'est basée sue PPSMVSS) :

➤ **1960** : deux études ont été produites, l'une dans le cadre général de l'aménagement de l'agglomération réalisée par J.H. CALSAT³⁵ et l'autre par le du BERU³⁶; elles visaient respectivement à faire sortir le centre européen du Rocher et l'amélioration des conditions de son habitat.

Le Rocher était alors un espace **sensible** dans l'agglomération, principalement habité par les algériens (80%), il regroupait la plupart des éléments essentiels de l'administration française et des établissements commerciaux européens.

³⁵ CALSAT J-H (architecte-urbaniste), l'enquête urbaine à Constantine, Atlas de Constantine 1960

³⁶ Bureau d'études et de réalisations urbaines, étude préalable à l'aménagement du Rocher de Constantine 1960.

➤ **En 1975** : une préoccupation nouvelle apparaît vis à vis du Rocher, mais posée en termes de **zone à rénover** par le PUD ; à titre conservatoire, le bureau d'études communal a bloqué les permis de construire.

➤ **1978 -1979** : le Rocher n'est alors que l'objet des débats qui gravitent autour de trois axes :

- Garder les activités
- Préserver l'héritage
- Détruire et construire autre chose³⁷.

Malheureusement, les autorités étaient préoccupées par l'urbanisation de la périphérie, et ils ont négligé le patrimoine bâti.

➤ **1982** : le Wali a envisagé de construire des tours sur le Rocher ; l'actualisation du PUD par le CNERU a posé le constat de rénovation de la médina, s'attachant à la préservation des monuments classés et insiste sur le caractère exceptionnel du site.

D'après le nouveau **PUD** (1982) : le Rocher devait être assaini en démolissant un minimum de construction et en faisant baisser le taux d'occupation (nombre d'habitants par hectare).

Donc les recommandations du **PUD** se résument à quelques diagnostics ; malheureusement aucune proposition concrète ne fût formulée, le PUD n'étant pas validé en amont, le PUD prévoit **la décongestion de l'ancien centre** par :

- Déplacement de quelques fonctions.
- Diminution de la densité d'habitat.
- Restreindre la circulation mécanique.

Le **PUD** a produit certes, un affaiblissement des pressions exercées sur le Rocher, cependant il peut conduire à la dégradation de ce dernier au point de vue fonctionnel.

1982 : Date de démarrage des études du projet de restauration du palais du bey qui permet d'insuffler une sensibilité profonde au patrimoine de la ville et de rassembler de jeunes architectes fraîchement sortis d'université autour de la problématique de sauvegarde du patrimoine (ce projet a connu des constats à cause principalement de l'absence de gestion à ce moment).

➤ **En 1984** : l'instruction présidentielle (N°13 de 1984) impliquant une nouvelle conception de l'aménagement urbain, où la ville est considérée globalement et où la restructuration des espaces périphériques, rénovation des quartiers centraux et revalorisation du patrimoine sont des axes clés.

³⁷ C'est cette dernière opinion qui prévalait en 1982, on envisageait la construction de tours sur le Rocher.

Celle ci est très vite suivie par la création d'un périmètre de rénovation dans la ville au lieu dit **le Rocher** (PPSMVSS 2007) et le bureau d'urbanisme de Constantine URBACO a été chargé par l'A.P.C d'une restructuration et rénovation du centre ville.

En effet, les nouvelles orientations désirées par les autorités publiques et l'enquête exhaustive de la population et de l'état du bâti, ont permis d'esquisser plusieurs variantes. Cependant, l'idée directrice qui les anime, est la préservation du tissu urbain, porteur de valeurs culturelles et historiques.

L'élaboration de la phase d'étude a conduit à deux propositions comme le démontrent les figures ; malheureusement, un arrêt de l'opération a été annoncé ce qui a empêché le passage à la phase terrain (réalisation), situation qui a été expliquée par le vice-président du service technique de l'APC (Fantazi.I, Hecham.Z (2018) .

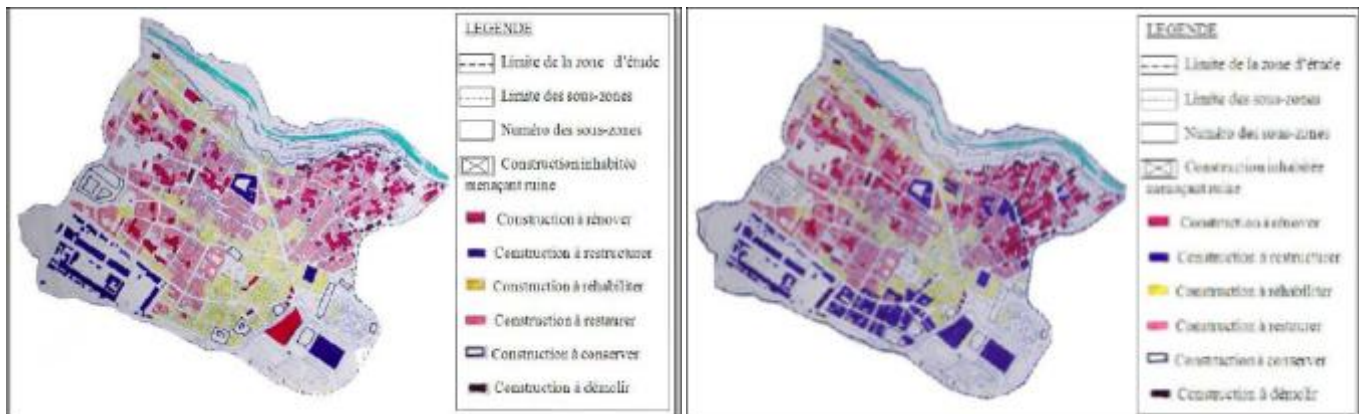


Figure N° 5.4 : proposition 1 d'intervention

Figure N° 5.5 : proposition 2 d'intervention sur la vieille

Source : URBACO in article FANTAZI I 2018

➤ **1988** : il y a eu le découpage de la ville en 08 arrondissements où la polarisation du centre n'a pas été prise en considération ; le nouveau Wali réitère le projet **Médina** et avance, qu'un budget de 1 milliard de dinar (DA) serait alloué pour financer l'intervention. C'est ainsi que deux commissions interdisciplinaires se sont constituées, la commission culturelle avait un double objectif :

1. Choisir les monuments qui présentent un intérêt historique et artistique, une liste de 127 édifices a été présentée ;
2. Préciser et délimiter les quartiers à intervention urgente.

La commission technique devait sur la base des propositions de la première commission et celles de l'URBACO passer à l'intervention.

L'APC de Constantine a installé une cellule de préservation du Rocher en juillet.

La direction des infrastructures et de l'équipement commande au BEIS deux études de rénovation concernant les quartiers Souika et Charaâ (l'étude de Charaâ est achevée depuis 1989), malheureusement la réalisation du projet reste bloquée à cause financière.

En 1992, une instance de classement est ouverte en vue de classer la médina comme site historique (J.O N°22, 22 mars 1992).

➤ **1989**: Installation de la circonscription de Constantine, Mila et Jijel au sein de l'équipe de suivi du projet de restauration du même palais, ce qui va renforcer l'engagement de l'équipe dans leurs préoccupations et permet la création successive de l'association du vieux rocher de Constantine en 1989 (érudits, architectes, historiens attentifs aux vieilles pierres et à l'âme de la ville) et l'association des amis du palais du bey depuis 1999.

➤ **1993**: dans le cadre d'une convention APC et IAU, l'étude de la résorption de l'habitat précaire, bidonvilles et vieille ville, a été confiée à l'institut d'architecture et d'urbanisme de Constantine; cette étude proposait une sauvegarde des maisons en bon et moyen état de la basse Souika, l'évacuation des maisons vétustes et le nettoyage des espaces vides de cette même unité spatiale.

➤ **1994** (septembre) : dans le cadre de la convention APC et IAU, un POS de la basse Souika, un exercice pédagogique réalisé par des étudiants en fin de cursus approuvé par le conseil communal.

➤ **1995** (3 mai): constitution d'une ligue qui avait pour tâche le classement de la médina à un niveau international; un dossier d'appel d'offre concernant les travaux de nettoyage de la vieille ville est réalisé par la SEAU; il visait à court terme:

1. L'amélioration des conditions d'habitabilité :
2. Arrêter les dégradations massives ;
3. Préparer les terrains vides pour une urbanisation future.

Une part du financement C.E.E réservé à la restructuration de l'habitat illicite, sera octroyée à l'opération de nettoyage de la vieille ville.

Une opération d'inscription de 53 bâtisses vétustes de la basse Souika devant être réhabilitées est à l'étude par la DUCH.

Ainsi, le **PDAU** épouse la même démarche suivie par le PUD pour le fonctionnement du groupement d'urbanisme de Constantine et donc les mêmes implications sur le centre.

Pour le centre historique que constitue le vieux rocher, il propose la **dé-densification** et la **rénovation** des tissus urbains à court terme.

Il autorise entre autres les constructions d'habitations et leurs annexes, les constructions à usage commercial et de service, les équipements de première nécessité ainsi que les établissements industriels de 3ème catégorie, sous réserve :

1. qu'ils soient liés à l'exercice d'une activité commerciale courante dans une agglomération urbaine ;
2. qu'ils ne soient la source ni de bruit, ni d'odeur ni d'émanation nocive susceptible de
3. gêner le voisinage.

Prescriptions particulières du PDAU

Toute opération sur le vieux rocher doit viser en premier lieu sa **dé-densification** et le transfert de certaines fonctions administratives et commerciales vers les zones périphériques ; l'intervention sur la médina doit conserver le cachet architectural et urbanistique témoin de son histoire et ses richesses culturelles.

➤ **1996 A.D.L** (Agence nationale de l'amélioration et du développement du logement) relance et encadre le projet de rénovation des quartiers de la vieille ville ; suite aux différentes concentrations avec les services publics, les collectivités locales et les associations, elle propose le lancement de deux opérations d'aménagement et d'investissement pour un programme d'habitat et d'équipement sur deux îlots (l'îlot Grand et Souika où terrain vague appelé projet intégré. Il propose la désignation d'opérateur unique chargé de la réalisation et de la coordination des actions : montage financier, aménagement, destruction, reconstruction, règlement (Zakad A 1996).

➤ **1999** : (27 février) création du conseil consultatif culturel de la wilaya, qui regroupe plusieurs commissions entre autres celle du patrimoine, et qui devait exprimer une stratégie culturelle.

➤ **2003** : la création **d'une cellule chargée de la mise en œuvre des opérations de sauvegarde, de réhabilitation et de gestion urbaine de la vieille ville de Constantine**, son siège a situé au niveau de Medersa, elle était remplacée par l'OGEBC par la suite ; dont le secrétariat est assuré par la direction de l'urbanisme et de la construction.

Organisée en ateliers, ses missions principales lors de sa création étaient entre autres :

- Le suivi des études du plan de sauvegarde de la vieille ville.
- La préparation d'un dossier pour la classification du site comme patrimoine national puis universel.
- L'assistance des bureaux d'études lors de l'élaboration des différentes études.
- La négociation avec les propriétaires.
- L'élaboration des dossiers de réhabilitation.

- L'élaboration des différents cahiers des charges.
- Le suivi des travaux en cours de réalisation.
- L'établissement des îlots à évacuer.

➤ **Master plan(2003) :**

Dans le cadre d'un partenariat entre l'Algérie et l'Italie que le projet Master plan Constantine a été élaboré en 2003, «*il est un élément pour la requalification, la réhabilitation et la valorisation de la médina de Constantine (projet de guide)* » (Université des Etudes. Roma TRE 2004).

Le projet vise à la revitalisation des tissus sociaux économiques de la vieille ville de Constantine; «*un Master plan est le plan principal qui décrit avec un récit et des cartes les méthodes et les procédures qui doivent être suivies pour accomplir les buts à long terme d'un programme de développement tout en incluant les propriétés présentes et les plans de développement futurs du site analysé, il sert aussi à donner les directives pour des dépenses d'investissement* » (Drap P & Seinturier J & Canciani M & Garrett B 2003).

Le Master plan de la vieille ville de Constantine tend à être un instrument prioritaire de référence pour la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ Apporter une nouvelle méthode d'intervention.
- ✓ Régler la question controversée du statut des biens immobiliers.
- ✓ Intégrer entre eux des politiques urbaines.
- ✓ Donner un élan majeur au patrimoine historique et culturel.
- ✓ Maintenir certains traits fondamentaux du tissu social et économique.
- ✓ Définir des modalités de gestion urbaine.
- ✓ Innovations techniques.
- ✓ Former et requalifier le personnel.

Ce projet, est dirigé sous la tutelle du ministère de l'habitat avec pour chef de projet le D.P.C (Directeur de la Planification et de la Coordination) et la D.U.C (direction de l'urbanisme et de la construction) de Constantine au niveau local, chargé du bon suivi du projet et de donner les informations et les orientations nécessaires à l'équipe Italienne.

Plusieurs acteurs se sont intervenu dans ce programme :

- ✓ DUC (direction d'urbanisme et de construction)
- ✓ Bureau d'étude URBACO ...etc.
- ✓ APC Constantine
- ✓ Cellule de réhabilitation ;

- ✓ Médiathèque de la maison méditerranéenne des sciences de l'homme ;
- ✓ CAOM (centre des archives d'outre -mer) ;
- ✓ Service historique de l'Armée de terre de Vincennes (SHAT-Vincennes, Paris).
- ✓ Associations (défense du vieux rocher par exemple)

➤ **2003: programme de réhabilitation des équipements et des monuments historiques de la wilaya de Constantine :**

La direction et des équipements publics de la wilaya de (DEP) ex DLEP(direction de logements et équipements publics DLEP) Constantine prend à sa charge la gestion de neuf (09) projets de la réhabilitation du vieux bâti répartis, **pendant cette période les autorités publiques se sont traités le patrimoine bâti non classé comme nouvelle construction manque les lois du patrimoine bâti**, les projets sont³⁸ (pour plus des informations sur ce programme voire l'annexe F):

1. Restauration et mise en valeur du Palais Ahmed Bey Constantine.
2. Rénovation de la Cinémathèque de Constantine.
3. Travaux de Réhabilitation de la Médersa Sidi El-Kettani Souk El-Asser.
4. Reconversion de Tribunal à Dar el imam.
5. Travaux de réfection et d'aménagement de la Médersa.
6. Travaux de Réhabilitation du Mausolée Sidi RACHED.
7. Travaux de Réhabilitation de la Mosquée Sidi KEMMOUCHE.
8. Reconversion de l'Ecole Victor Hugo en Direction des Affaires Religieuses de la wilaya de Constantine.
9. Travaux de Restauration et Reconstruction de l'Institut Abdelhamid Benbadis.

➤ **2005 : Le classement de la vieille ville de Constantine en tant que secteur sauvegardé :**

Le PPSMVSS est l'outil de planification urbaine, de contrôle et de gestion plus cible dans la vieille ville de Constantine, le décret n°05/208 du 4 juin 2005 (Journal officiel n°39 du 05/06/2005), il est créé un secteur sauvegardé dans la ville de Constantine dénommé **vieille ville**.

Il s'étend sur une surface approximative de 85 ha, conformément au plan annexé à l'original du présent décret, comme suit :

1. **nord, nord-est et est** : les gorges du Rummel ;
2. **nord-ouest et ouest** : escarpements rocheux ;

³⁸L'étude de cette partie était basée sur un entretien de M^{me} Hannachi Souad : architecte au niveau de DEP le 18/10/2018 (Annexe C)

3. **sud-ouest** : centre culturel Mohamed Laid Al Khalifa situé à la Place du 1er Novembre 1954 ;
4. **sud** : quartier Bardo.



Figure N° 5.6: Plan de sauvegarde vieille ville Constantine, Source : OGEBC 2016.

Un appel d'offres lancé par la direction de la culture de la wilaya de Constantine en octobre 2007 ; elle consiste à intégrer le secteur sauvegardé dans la nouvelle vision de la métropolisation de la ville de Constantine, tout en partant d'une analyse et d'une lecture qui met en exergue, ses valeurs, ses spécificités ; ainsi que ses problèmes.

Fondements du projet de mesures d'urgence pour estimer un résumé complet des travaux d'urgence à effectuer exclusivement sur l'environnement bâti, valeur approximative: 1,800,000,000.00 DA (BET Kribèche 2009) (tâche d'étude non incluse dans l'estimation), précisez:

1. Les mesures d'urgence.
2. Les recommandations à mettre en œuvre pour la protection provisoire du site.

Dans toute intervention d'urbanisme, quelle que soit son échelle, **le diagnostic** est un moyen pour découvrir des éléments structurants de l'organisation urbaine ; elle permet de reconstituer

l'histoire du processus de formation et d'évolution de l'espace et de déterminer ses conséquences sur la structure urbaine actuelle. Le PPSMVSS a pour objet:

- ❖ Insérer le patrimoine bâti dans la ville contemporaine, et rendre ce patrimoine habitable et fonctionnel ;
- ❖ De préserver, et mettre en évidence, les valeurs historiques et archéologiques.
- ❖ De préserver les valeurs paysagères et naturelles de son site.
- ❖ De faire de ce plan de sauvegarde un outil de gestion, plus qu'un outil de protection.

En effet, le PPSMVSS fixe :

- ❖ les règles générales et les servitudes d'utilisation des sols.
- ❖ les conditions architecturales selon lesquelles sont assurées la conservation des immeubles et du cadre urbain.
- ❖ Les mesures particulières de protection, notamment celles réalisées relatives aux biens culturels, immobiliers situés dans le secteur sauvegardé.

Ainsi il dresse :

- ❖ Un bilan de l'état de fait.
- ❖ Un bilan de l'état de conservation du bâti.
- ❖ Un bilan de l'état de conservation des réseaux : voirie, alimentation en eau potable, assainissement, électricité, gaz, etc.

Il effectue un recensement :

- ❖ Les surélévations illicites
- ❖ Les extensions illicites.
- ❖ Les constructions précaires et les bidonvilles.

Il établit un constat de la situation actuelle en matière de :

- ❖ L'environnement et de l'entretien
- ❖ La circulation et le transport.

L'étude lancée en 2008, est menée sous l'égide de la wilaya de Constantine et suivie par un comité mixte mis sur place dès le lancement de l'étude, celui-ci est composé de secteurs suivants :

- ❖ Ministère de la culture.
- ❖ Ministère de l'habitat.
- ❖ Ministère de l'intérieur et des collectivités locales.

Et ce à travers des représentants des directions décentralisées de la wilaya :

- ❖ Direction de l'urbanisme.
- ❖ Direction de la culture.
- ❖ Direction du logement.
- ❖ Wilaya déléguée (cellule vieille ville).
- ❖ Assemblée populaire communale de la ville.
- ❖ OGEBC
- ❖ Direction des équipements publics.

Le PPSMVSS de Constantine est un outil d'urbanisme figé et non actualisé à travers le temps, depuis l'apparition de ce document (2007) jusqu'à maintenant (2019) aucune initiative de projetée et valoriser ce patrimoine lancé.

➤ **2007 : Le projet de réhabilitation de la rue Mellah Slimane**

La rue Mellah Slimane est une rue structurante dans la Souika ; en plus de sa vocation commerciale d'envergure par excellence, elle a su garder malgré les aléas du temps et des différentes civilisations, son caractère résidentiel.

Ainsi, cette rue qui relie le pont Sidi- Rached à la passerelle Mellah Slimane se distingue par sa richesse architecturale et patrimoniale, puisqu'on y retrouve regroupées, toutes les typologies que l'on trouve ailleurs dans le secteur, ainsi que des maisons de grande valeur architecturale.

Le projet Mellah Slimane était lancé d'abord par l'université de Constantine puis repris par la wilaya, est un programme d'expérimentation du processus de réhabilitation.

Concentrée sur la réhabilitation de la place Bab El Jabia ainsi que sur des projets ponctuels de réhabilitation sur l'axe Mellah Slimane, cette expérience vise avant tout à mettre en place le concept de **chantier école** pour les différents acteurs à former en la matière.

Différents autres objectifs sont visés par ce projet, et qui vont dans une seule vision : tester sur le terrain et en grandeur nature les différentes interventions nécessaires à la réhabilitation du cadre bâti.



Figure N° 5.7: Détails constructifs des encorbellements. **Figure N° 5.8:** 3D des encorbellements proposés.
Source: AZZA.H 2014, P:630.



Figure N° 5.9: état du patrimoine bâti. **Figure N° 5.10:** 3D modélisation du bâti
Source: Azazza H 2014, P: 639.



Figure N° 5.11: travaux de réhabilitation 2010. **Figure N° 5.12:** la maison 19 après les travaux.
Source: Azazza H 2014, P: 639.

Tableau N° 5.1 : les facteurs d'échec de différentes interventions sur la vieille ville selon les recherches académiques, **Source** : Fantazi.I 2018.

Projet	Les projets avant 2005 (URBACO, Master Plan)	Projet de réhabilitation de la rue Melah Slimane 2005
Boufenara, 2008 [15]		un problème de définition des missions et des rôles de chaque acteur
Kherrouato, 2011 [12]	-Le manque d'articulation entre la phase diagnostique et les stratégies d'intervention -La contradiction des décisions politiques	
Azzaza, 2014 [16]		-Manque de qualification des artisans. -Le cout des matériaux. -L'absence d'une technicité dans le domaine. - Le manque de travail commun entre les intervenants. - problème de financement
Merouani, 2015 [17]		-L'absence des lois qui déterminent le rôle de chaque acteur.

La vieille ville de Constantine était toujours présente dans les débats urbains comme élément central de la ville d'aujourd'hui ;

- ❖ La question d'intégration le patrimoine bâti dans la programmation urbaine de la ville était présente au niveau décisionnel ; malheureusement ces décisions ne se sont pas reflétées dans la réalité.
- ❖ Le secteur sauvegardé s'est inspiré par la loi française (lois de Malraux 1962), cependant une arrivée tardive en Algérie (lois N° 98/04), notamment Constantine en 2007, est un outil d'urbanisme au niveau opérationnel a pour objet de décentraliser les pouvoirs en matière de sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti; cependant, Constantine les pouvoirs sont toujours centralisés.

PPSMVSS reste **un plan inefficace** pour la vieille ville, aucune projet n'était lancé dans le cadre de ce plan, et même les projets d'interventions sur patrimoine bâti étaient ponctuels pilotés et chapotés par un maitre d'ouvrage concerné.

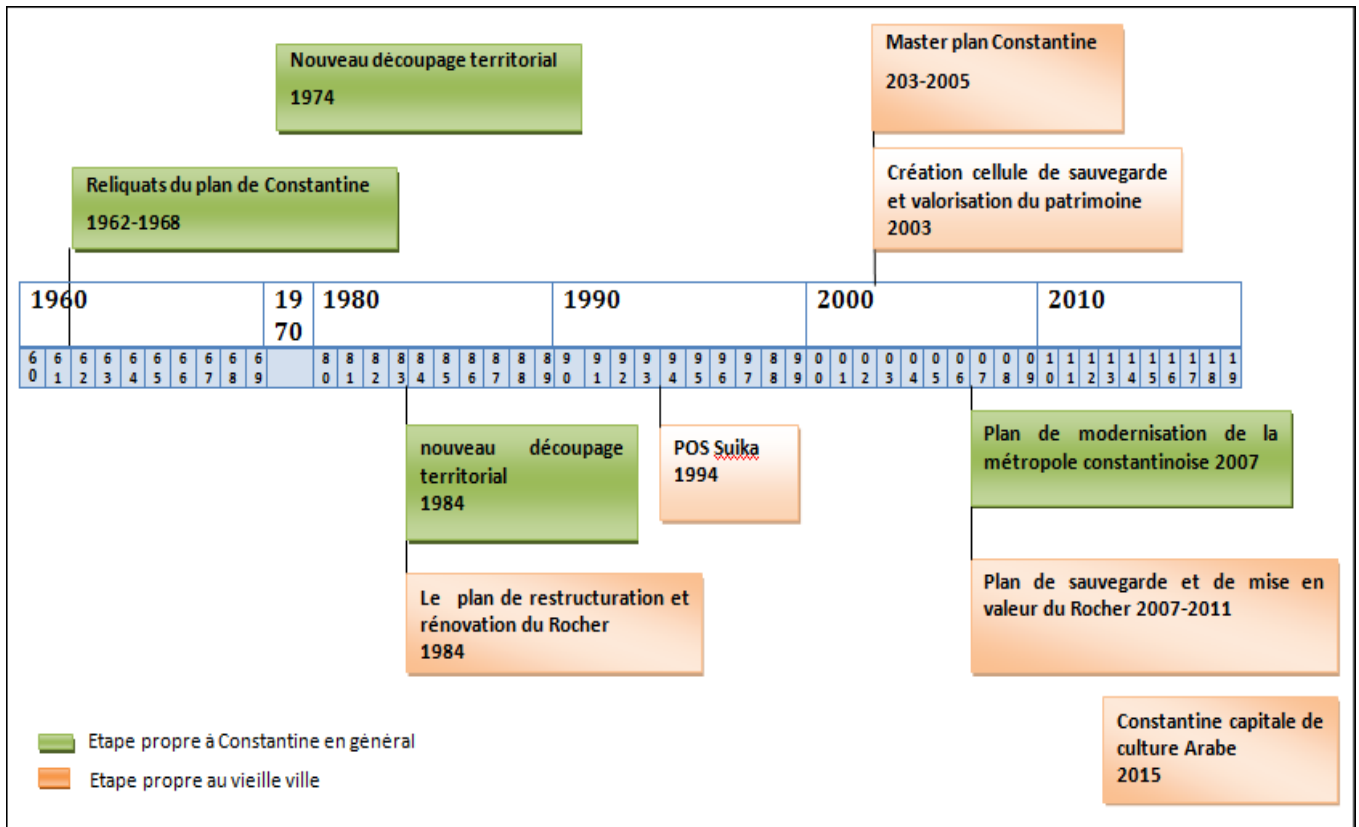


Figure N°5.13: Les étapes majeures de planification urbaine de vieille ville Constantine, **Source :** Auteur 2019.

5.4 ETAT DU PATRIMOINE BATI DE CONSTANTINE :

La vieille ville de Constantine, où un cumule par stratification de restes archéologiques est attesté, et où une forte densité du bâti d'époque ottomane est restée en l'État occupé par une activité commerciale et de service, les logements ont accueilli une population issue de l'émigration rurale de l'après-indépendance jusqu'à nos jours.

Par conséquent, a réhabilitation du bâti ancien du centre est un impératif, pour des conditions évidentes d'hygiène et de sécurité, mais il est clair qu'elle ne se fera pas sans de profonds changements.

L'état actuel du vieux Rocher n'est plus conforme à la vie du 21^{ème} siècle ; il s'est posé des problèmes d'usage selon le standing auquel la société constantinoise aspire.

Malgré l'intégration du patrimoine bâti au déférent plan d'aménagement (au niveau central et local), la dégradation avancée du cadre bâti de la vieille ville est la conséquence de plusieurs facteurs naturels et humains :

- ❖ Glissements des terrains, les effets naturels (soleil, pluies, humidité...) Sont des causes principales de dégradation.
- ❖ L'exode rural des années 1970 et 1980 vers les villes, et la sur utilisation du bâti ancien par les habitants

- ❖ Manque d'entretien permanent par les autorités.
- ❖ Ainsi, manque d'entretien des bâtis par les habitants, «*beaucoup des bâtiment de la médina tombent en ruines du fait de manque d'entretien ou son démolit sciemment par leurs habitants pour acquires des nouveaux logements sas pout autant indiquer les autorités* » (Foura M &Foura Y 2003).

Tableau N° 5.2 : état du bâti dans la vieille ville Constantine, **Source :** PPSMVSS 2007.

Bon état	Etat moyen	Etat dégradé	Constructions précaires	En cours de travaux	Nombre total des maisons enquêtées	Maisons non enquêtées
133	312	575	16	29	1065	99

Les figures suivants montrent état du patrimoine bâti dans le secteur sauvegardé, à part Hôtel Cirta n'appartient pas au secteur sauvegardé (édifice colonial de style néo mauresque) :



Figure N° 5.14 : Mosquée " أربعين شريف ", **Source :** auteur 2019.



Figure N° 5.15: vue panoramique sur médina.



Figure 5.16: état du patrimoine 2019

Source: auteur 2019



Figure N° 5.17: Lycée Réda Houhou,



Figure N° 5.18 : hôtel Cirta (les travaux dans l'hôte Cirta sont arrêtés jusqu'à nos jour 25/12/2020),source: auteur (05/09/2019).

5.5 CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE ARABE 2015 : EVENEMENT POUR UNE DEUXIEME VIE DU PATRIMOINE BATI

En 2012 l'organisation arabe pour l'éducation, la culture et les sciences (ALESCO), a décidé que Constantine soit Capitale de la culture arabe pour l'année 2015.

Pour ce faire, pas moins de 74 projets (Décret exécutif n° 14-105) ont été programmés pour que cette ville antique soit à la hauteur d'un tel événement.

A cet effet, le gouvernement algérien a inscrit plusieurs projets sous la tutelle du ministère de la culture et une enveloppe financière de plus de 15 milliards de DA y a été allouée, notamment, pour réhabiliter et reconverter les équipements culturels vétustes de la ville et en construire d'autres. Par ailleurs, et en ce qui concerne la réhabilitation et la reconversion des infrastructures culturelles, prévues dans le cadre de cette manifestation, à savoir :

Tableau N° 5.3 : les projets de l'événement CCCA 2015,
Source : OBEBC, direction de la culture, DEP.

Les nouveaux projets	Projets d'intervention sur patrimoine bâti
1. Salle de spectacle Zénith de 3000 places 2. centre des études et recherches islamiques près de la mosquée Amir abd kader 3. les annexes au palais de la culture pour 6 wilayas 4. musée d'artisanat 5. hôtel 5 étoiles Mariotte 6. pont transrhmel (en achèvement) 7. rééquilibrage des oueds Rhumel et Boumerzoug 8. extension de tramway 9. études et réalisations de parc urbain Bardo, et parc urbain Zouaghi 10. la bibliothèque urbaine à Bab el Kantra 11. réalisation salon d'honneur de l'aéroport international Mohamed Boudiaf	1. Reconversion de Palais de la culture Khalifa en palais de la culture, 2. Reconversion de la medersa en musée des grandes figures historiques. 3. reconversion de l'ex-Monoprix en musée d'art moderne et contemporain 4. reconversion le siège de l'ex-wilaya et ex-Résidence de la wilaya en un Centre des Arts, 5. Réhabilitation des mosquées : 11 mosquées (sidi lakhder, la grande mosquée, Ibn badis, Imeme Ali, Takouwa...) et 8 zawiya. 6. réhabilitation de bâti ancien : dar Errahba, dar Ben Badis 7. revitalisation du centre ville (escaliers, espaces piétons, espaces publics, rus, éclairage) 8. aménagement au chemin touristique. 9. réhabilitation hôtels Cirta et Panoramic 10. réhabilitation du parc immobilier (logement) du vieille ville. 11. Restauration et mise en valeur de la Zaouia Sidi M'hamed el Ghorab 12. Reconstitution de la partie basse de la souika avec ses jardins. 13. Restauration des Hammams.

Tableau N° 5.4 : La déférence entre programme Constantine Capitale de la culture Arabe et Rabat ville des lumières, Source : auteur 2019.

	Constantine	Rabat
Maitrise de l'ouvrage	L'Etat algérien à travers la direction de la culture et la wilaya de Constantine est le maitre d'ouvrage	Partenariat public/privé (l'acteur privé est une société internationale)
Financement	Etat algérien	Les investisseurs privés nationaux et internationaux
Diagnostique	Selon plan de sauvegarde de , les données ne sont pas actualisées depuis 2007.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostique du tissu existant ➤ Etudes de faisabilité : réglementaire et juridique, politique, social, culturel, techniques et financiers. ➤ Elaboration le programme Définir les scénarios d'intervention selon le contexte du projet
Etude	Concours internationaux	Concours internationaux
Réalisation	Entreprises nationales et internationales	Entreprises nationales et internationales sous contrôle de M. d'ouvrage
Exploitation	Etat algérien	L'investisseur privé (national et/ou international)
Management	Maitre d'ouvrage	Personne morale autonome

5.5.1 ANALYSE ET CONSTAT:

La contrainte majeure ressentie par l'ensemble des personnes rencontrées (annexe B.2) est manque le temps pour mettre en œuvre du programme (lancement des études du programme en juin 2014, alors que l'événement se déroulera en avril 2015).

Le travail empirique réalisé pendant cette recherche sur les projets de l'événement, nous avons permis de constater qu'après 4 ans de travaux (2019), seules deux mosquées (la mosquée Hacen Bey et la Grande mosquée), et la médersa ont été achevées en juin 2017 (avec plus d'un an de retard) ; Sur un autre plan le reste des projets semblent en arrêt de chantier, soit momentanément et/ou définitif.

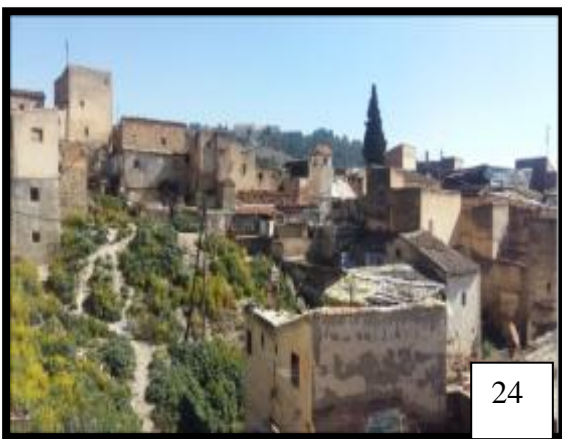
Problèmes sociaux :

- Difficulté d'intervention sur les édifices occupés par des ménages (maison), et fermeture des hammams (annexe H).
- Fermeture des mosquées, medersas et zaouïas a créé un problème social (surtout prières du vendredi et tarawih) pour les prier.
- Difficulté d'intervention sur les ruelles et places présentant une fréquentation commerciale très importante et dense.

Problèmes techniques :

- Réseaux VRD : d'assainissement, AEP, Gaz et électricité défectueux
- Action dans un tissu urbain vivant, dense, et très dégradé, (nécessité d'intervenir des experts d'archéologie, historiens)
- Le site historique très escarpé par endroits, donnant sur un précipice de hauteur importante, présentant un grand risque pour la mise en œuvre d'un chantier, son approvisionnement et/ ou évacuation ;
- Le site contient une voûte archéologique très pertinente et peu méconnue: une possibilité très importante pour faire des découvertes archéologiques, ce qui fait un impact sur le planning de l'achèvement et l'avancement du futur projet.

Les figures montrent l'état de la vieille ville après 4ans de l'événement (2019) :



Figures N° 5 (19; 20; 21; 22; 23 ;24 ;25) : état actuelle de projets de CCCA (2019),
Source : auteur 2019

5.5.2 Management de l'événement Constantine capitale de culture arabe 2015 : quelle nécessité !

Constantine capitale de la culture arabe est un événement phare pour la ville de Constantine et l'Algérie en général dans la dimension culturelle et urbaine notamment le patrimoine bâti, les objectifs attendus par les citoyens constantinois et les visiteurs se sont tombés vers l'échec (annexe I).

La question échec ou réussite dans ce type des événements se sont liées toujours par le management (les 10 domaines de management) ; l'événement est un répond au choix politique de l'Etat algérien, a pour enjeu global **marketing des villes et la culture algériennes** à l'échelle arabe et mondiale, ce type des événements exigent un management stratégique, tactique et opérationnel dans tous les différents étapes du programme, pour arriver aux résultats souhaités.

Le plan de management stratégique de l'événement ou le tableau de bord est un outil nécessaire de planification, gestion, pilotage et de contrôle le déroulement du programme à travers le temps; dans cet événement le plan était absent, et les études se sont faites de manière aléatoire, les bureaux des études étrangères qui ont mené des études de l'événement Tlemcen capitale islamique 2012 sont les mêmes bureaux de Constantine capitale de culture arabe 2015 ; ils ont travaillé sans support réglementaires.

Les études de diagnostics conditionnent le programme, elles sont un moment privilégié de communication et d'échange entre les initiateurs du projet (décideurs politiques), l'association civile et les experts dont les champs disciplinaires seront mis à contribution tout au long du projet; dans cet événement où le citoyen était l'absent majeur, et même les experts (milieu universitaire) étaient complètement absent.

Absence **d'études de faisabilité** (économique, juridique, social, historique...) aux phases amonts du programme, absence de plan de management général, ont créé par la suite (étape de réalisation et exploitation) des contraintes techniques et réglementaires majeurs, nous citerons :

- Les études effectuées par le ministère de la culture et OGEBEC sont basées sur les études de l'événement Tlemcen capitale islamique 2012, alors que Constantine n'est pas Tlemcen (différence morphologique, historique et social du site)
- Absence d'un des plus importants acteurs (Annexe B.2), qui est en fait, le citoyen et la société civile (usagère future de l'édifice).
- Réalisation des projets sans support réglementaire (cahiers des charges).
- Manque du management des délais a créé des constats au niveau de phase de réalisation, à titre d'exemple: des édifices sont maintenant (2020) en cours de travaux de réhabilitation (les mosquées : Sidi Lakhdar), et d'autres sont achevées mais sont fermées (la medersa).

5.6 LA RECONVERSION A CONSTANTINE A TRAVERS LE TEMPS:

Le facteur **image** par rapport aux vieilles villes est très complexe et polysémique, *«mais, parmi toutes ces transformations, il y a des éléments de permanence de la dynamique urbaine qui en attestent la continuité dans l'esprit des individus et dont la répétition – retrouvée surtout dans l'architecture mineure représentative des coutumes, des modes de vie de la société qui les a créées- induit une cohérence et une unité de l'environnement bâti, en terme générique de caractère du lieu »*(Azaza H 2014).

Dans un milieu urbain marqué par l'évolution rapide des besoins (économiques et sociaux), la notion de reconversion est particulièrement pertinente pour assurer la durabilité de la ville ; dans Constantine, y a des édifices qui ne changent pas sa vocation à travers le temps notamment les mosquées, Zawayas et même les tombeaux où sont toujours restés à sa fonction initiale.

La reconversion du patrimoine bâti est un phénomène ancien dans la vieille ville de Constantine; cette dernière a connu plusieurs projets de reconversion des édifices à valeurs historiques qui ont changé l'image de ville, nous pourrions citer (ce tableau est un travail récapitulatif de travail de terrain basé sur les récits verbaux des anciens citoyens de Constantine) :

Tableau N° 5.5 : les édifices avant et après, **Source** :auteur 2018 d'après bibliothèque numérique française GALICA et récits verbaux des citoyens de Souika .

L'édifice original	Occupation actuelle
1730 : construction de la mosquée Souk eL Ghzel 1838-1962 : Cathédrale Notre-Dame des sept douleurs (1 ^{ère} paroisse à Constantine)	1962: Mosquée de Souk el Ghzel
1830-1835 : Construction du Palis 1902- 1962 : Service de division français	2010: musée public national des arts et des expressions rationnelles (Palais de Ahmed Bey.
1865 : Tribunal Après 1962 : école primaire	Dar el Imam depuis 2003
1909 : médersa pour les indigènes 1951 :lycée d'enseignement franco musulman, avant de devenir un lycée national en 1959. 1970: à l'ouverture de l'université islamique Émir Abdelkader, les locaux ont été affectés à un usage administratif.	musée des grandes figures historiques (fermé)
1981 Cathédral Sacré cœur	1981 : Mosquée Istiklal
1933 : Construction du garage Citroën	Palais de culture Al Khalifa
Ecole Victor Hugo	Direction des Affaires Religieuses de la wilaya de Constantine depuis 2003
1947-1957 : Naissance de l'institut en tant que medersa	Institut Abdelhamid Benbadis
1857/ Lycée municipal	1867 Hôpital universitaire après les travaux de extasions
Dar elkhalifa	La banque centrale
1942 : Lycée d'Aumale	1962 : Lycée Réda Houhou

5.7 MANAGEMENT DU PATRIMOINE BATI DE CONSTANTINE:

La notion du débat public, identifiée comme une des tâches transversales du processus décision, est un temps d'ouverture et de dialogue s'inscrivant en amont du processus d'élaboration d'un projet, la participation publique peut alors se matérialiser sous la forme de débats publics (*Public workshop public*) ou des groupes de discussions (*Public meetings*).

Ces processus ont alors pour finalité de permettre aux acteurs de s'approprier le projet, de l'améliorer, de l'adapter à leur image pour en faire un projet collectif (à des degrés variables).

Selon Savard (2013), «*la planification participative, la concertation, la consultation et la communication forment les assises du processus participatif dont la finalité vise, non pas à faire accepter un projet, mais bien à rendre un projet acceptable grâce à la contribution et à l'adhésion des parties prenantes* » (Stephan UTZ, Melanie C & Reynar E 2017)

Ainsi, la planification participative est un complément au processus de communication et de prise de décision. Dans ce contexte de collaboration, la participation devrait être inclusive et volontaire.

Le mouvement associatif s'est existé à Constantine, mais de manière très timide sur le terrain; ainsi la réglementation algérienne d'organisation des associations n'accompagne pas (l'association Défense du vieux rocher a organisé un séminaire en 2007 du titre Constantine: passé, présent et devenir; la médina de Constantine du péril au projet urbain, de participation de l'APW de Constantine et du groupe de professionnels et société académique de l'université de Constantine et l'université de Grenoble).

Cependant; les initiations de société civile restent ponctuelles et ne touchent pas toutes les dimensions du patrimoine bâti.

La deuxième dimension est liée à l'appropriation symbolique du site; il s'agit ici de relever les appréciations et le sens du lieu comme le sentiment d'être à sa place.

En effet, ce mode d'appropriation concerne les dimensions symboliques des pratiques des usagers. Elles pourront être décelées en questionnant la relation de l'utilisateur à l'espace, son expérience, et la manière dont il apprécie l'esthétique ou encore les aménagements du site

De l'émergence des besoins à la livraison du projet, chaque événement imprévu doit être évalué et susciter un temps de concertation pour aboutir à une réponse consensuelle.

La situation critique qui en résulte appelle un choix qui ne peut se résumer à une réévaluation à la baisse des objectifs de performance. La réactivité du groupe d'acteurs, maître de l'ouvrage, usagers, assistants, experts,... est primordiale dans la recherche de solutions, d'alternatives cohérentes avec les principes émis, dans un laps de temps restreint (Institut du bâtiment méditerranéen 2012).

Le management est une notion d'actualité dans la recherche académique en matière d'urbanisme et notamment du patrimoine bâti, plusieurs recherches scientifiques³⁹ ont traité ce sujet pour la ville de Constantine, ces études ont abordé la question du patrimoine sous plusieurs aspects : technique, réglementaire, environnemental (Boukerzaza M 2014) ; toutefois il n'a pas abordé l'aspect du management du patrimoine, ce dernier est un terrain vierge dans les recherches académiques pour la vieille ville Constantine.

³⁹ Dans le cadre du Master et doctorat à la faculté d'architecture et d'urbanisme, université Salah Bounider/ Constantine 03)

CONCLUSION :

Dans ce chapitre, nous avons fait une analyse sur la vieille ville de Constantine, à travers des recherches académiques (historique et urbaine), des articles du presse durant la période de Constantine capitale de culture arabe et des contes oraux des citoyens constantinois, le patrimoine bâti fait partie le noyau de la ville de Constantine. malheureusement cette manifestation s'est tombé vers échec, et le plus grand perdant est le patrimoine bâti, et qui est dans un état de dégradation avancé.

Les différentes interventions menées à ce jour ont aussi posé une série de constats spécifiques, de nature administrative, juridique, financière et technique, dont la prise en charge contribuerait à enrichir la réflexion sur la mise en place d'un plan de management stratégique de sauvegarde de la vieille ville en général.

Le management est une notion déjà existée, mais sous d'autres nominations (gestion administrative, assistant maîtrise d'ouvrage) du mal exploitation sur le terrain.

CHAPITRE VI : LA RECONVERSION DE LA MEDERSA

INTRODUCTION

La medersa, édifice phare dans la vieille ville de Constantine, de style architectural unique, elle a connu plusieurs reconversions à travers le temps.

Notre recherche sera examiner le management de reconversion et ses impacts sur le déroulement du projet ; il va s'agir à présent de définir notre question générale à travers un cas qui illustre parfaitement impact de l'absence du management au projet de reconversion ; et l'impact de cette absence non pas sur le projet lui-même, mais sur tout son environnement.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le contexte de la reconversion de la medersa ses principaux processus, son financement ainsi que les acteurs et les parties prenantes du projet; notamment la phase de réalisation des travaux.

Il s'agit de mieux cerner les tenants et aboutissants de ce projet, couvrant tous les aspects de la reconversion de la medersa, de sa construction à sa transformation.

6.1 PRESENTATION GENERALE DE LA MEDERSA :

6.1.1 Aperçu historique:

Edifice colonial de style néo-mauresque (arabisante), ayant plusieurs valeurs culturelle, sociale et historique, a représenté et représente un monument important dans l'histoire coloniale de Constantine. qui a déjà été converti plusieurs fois: medersa, université, immeuble administratif, centre universitaire.

Pour les autorités coloniales à l'époque, la Médersa de Constantine, de même que celles d'Alger (inaugurée en 1904) et de Tlemcen (7 mai 1905) avaient pour objectif de former des auxiliaires musulmans qui devaient assurer la liaison entre les masses musulmanes, pour une domination plus efficace.

Construite entre 1906 et 1909 selon les plans de l'architecte BONNEL.P dessins de BALLU.A ; elle a été inaugurée le 24 avril 1909 par le gouverneur général JONNART.C (medersa des jeunes indigènes) (Biesse-Eichelberner M 1985), elle a été converti plusieurs fois :

La Medersa est la deuxième école après la Medersa de Sidi El-Kettani annexée à El-Kettania dans un premier temps et dénommée école Franco-Musulmane jusqu'en 1938 ; *«l'inauguration de cette grandiose médersa est pour chacun de nous un fait de la plus haute signification, et les conséquences qui peuvent résulter de telles cérémonies n'échappent à personne. Nous sommes frères et l'humanité nous commande de prêter assistance au prochain et de toujours accorder dans nos préoccupations le premier rang à*

l'intérêt général. (...) Aujourd'hui, je puis affirmer, sans crainte d'être contredit, que les mœurs musulmans (...) sont acquis à la République, que la sympathie pour la France est devenue plus grande qu'elle ne le fut jamais » (Thierry Guillopé 2013)., le but de construction cette medersa était concrétiser l'existence française el Algérie: *«le symbole de la bonne collaboration entre musulmans et Français »* (Thierry Guillopé 2013).

- 1951, elle a été transformée au lycée d'enseignement Franco musulman, avant de devenir un lycée national en 1959-1962.
- 1970, à l'ouverture de l'université islamique Émir Abdelkader, les locaux ont été affectés à un usage administratif.
- 2003: siège de cellule de réhabilitation et de sauvegarde de la vieille ville de Constantine
- 2013-2017 : la medersa est un chantier ouvert pour accueillir la nouvelle fonction: musée des grandes figures historiques (en cadre de l'événement CCA 2015).

6.1.2 Situation de medersa:

Elle est située en bordure du ravin, à proximité de la passerelle Perrégaux, (aujourd'hui Melah Slimane) *«soit sur un des points de passage les plus importants de la ville»* (Guillope.T 2013) ; sur la rue Larbi Ben M'hidi, elle est en fait, un des monuments emblématiques de la ville de Constantine.



Figure N° 6.1: vue de façade Est passerelle Mellah Sliman. source: Auteur.



Figure N° 6.2 :vue de façade principale Rue Larbi Ben M'hidi, source: auteur (2018) .

6.1.3 Analyse architecturale:

La surface totale de la Medersa est 2096,67 m² dont 287,47 m² découvert et le reste construit sur cinq (05) niveaux (03 sous sols).


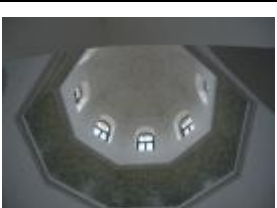



L'immeuble est constitué de quatre corps de bâtiments s'articulant autour d'un patio interne ; *«l'architecture de la Medersa reste étrangère à l'architecture locale à l'époque, elle est simple et monotone dans ces façade extérieures pour éclater littéralement à l'intérieur en colonnades, bois sculpté, en faïence et céramique, elle possède toute la finesse et l'élégance de l'architecture musulmane»* (Biesse-Eichelberner M 1985, P.130).


La medersa de Constantine traduit parfaitement la fusion établie entre l'architecture classique européenne et celle mauresque de l'Algérie en renfermant toutes les finesses de cette alliance présentant une façade simple et austère.

À l'intérieur de medersa est très riche des éléments architecturaux et décoratifs: la fontaine, les arcs en marbre, les fenêtres sculptés ;

Dans la medersa de Constantine on ressent l'influence de l'architecture ottomane, cela est probablement dû à la richesse de la ville en monuments de cette dynastie turque à l'encontre des autres dynasties (Chalabie et Lazri Y 2018).

Tableau N° 6.1: les caractéristiques architecturales de Medersa, **Source :** auteur d'après article du Chalabi A, Lazri Y(2018) .Figures: Auteur 2016.

ELEMENTS ARCHITECTURALS				
L'élément	Dénotation(Rôle)	Caractéristiques	origine	Photos
La coupole	éclairage zénithal Effet décoratif	une coupole centrale et 4 coupoles secondaires,	Architecture islamique (les mosquées)	 
Les portes	fonctionnel	Effet arabisant	monumentales et robustes, construites en bois	
		sous un arc en plein cintre ou outrepassé, encadrées par des colonnades en marbre et décorées en plâtrée	Architecture arabo-musulmane	
Les fenêtres	Fonctionnel, l'éclairage et l'aération	implantées au nu intérieur des murs, caractérisées par leurs proportions rectangulaires très allongées en hauteur	L'architecture européenne	
		découpe de l'encadrement en arc outrepassé ou par le travail du bois	Architecture arabo-musulmane	
Les arcs	Couronnement de la façade	l'arc en plein cintre au niveau de façade et à l'intérieur	Architecture arabo-musulmane	

La fontaine	décoratif	Architecture musulmane	Arabo-	
ELEMENTS DECORATIFS				
Elements	caractiristique	Origine		
Colonnes et chapiteaux	En marbre, pierre ou stuc ciselé	Architecture mauresque		
Les grilles	Les matériaux employés sont souvent du bois traité de différentes manières (meneaux tournés et enserrés dans des cadres ; moucharabiehs)	la grille avait un double rôle dans l'architecture des pays du Maghreb, elle permettait de fermer une ouverture tout en laissant passer l'air et la lumière, comme elle assurait l'intimité, de pouvoir voir l'extérieur sans être vu de l'intérieur.		
L'arabesque	décor basé sur la géométrie, le calcul, la proportion.il est caractérisé par sa profusion linéaire, un rythme ininterrompu de végétation irréaliste, ses sources sont généralement la flore, la polygone, l'épigraphie	Architecture arabo musulmane		
sculptures	Sur pierre pour les portails, les corniches et les frises d'encadrement.	Architecture maghrébine		
mosaïque de faïence	Sur marbre avec un travail d'une grande finesse et son dessin varié (végétaux, calligraphie et entrelacs)	Architecture traditionnelle maghrébine d'origine parthes et sassanides, son utilisation a connu son essor en Espagne, et transféré au Maroc au retour des Andalous		

6.2 LES PROJETS DE D'INTERVENTION SUR LA MEDERSA À TRAVERS LE TEMPS:

La medersa s'est connue 2 reconversions phares dans son cycle de vie, l'un en 2003 (Réfection et d'Aménagement) en cadre de programme globale a établi par DLEP qui touches différents monuments de vieille ville, et l'autre à 2015(reconversion en musée des grandes figures historiques) en cadre de l'événement de Constantine capitale de culture Arabe.

6.2.1. Réfection et Aménagement de la Medersa 2003 :

Dans cette période où la loi n'a pas protégé le patrimoine colonial (avant le secteur sauvegardé de Constantine en 2005), la DLEP a considéré le patrimoine colonial comme bâti ordinaire (absence de restrictions et recommandations sur ce type du patrimoine), le projet d'intervention sur la medersa s'est inséré dans le cadre réhabilitation du Parc immobilier de la wilaya de Constantine, financé par fond spécial du parc immobilier des communes de la wilaya de Constantine.

Le projet a compris des travaux de démolition, construction, revêtement sol et murs, lambrissage des murs, menuiserie, chauffage plomberie sanitaire, peinture, vitrerie, électricité.

Le projet était inscrit dans le cadre de réhabilitation du Parc immobilier de la wilaya de Constantine en 2003.

Fiche technique du projet :

Tableau N° 6.2: fiche technique du projet de 2003, Source : Auteur 2016.

Phase	Identification
Maitre de l'ouvrage	Direction de logement et équipements publics
Maitre de l'œuvre	BET/SAU
Entreprise de réalisation	MEROUANI ABDENACER
Exploitation	Direction de la culture
Montant global	19,764,000 DA
Durée d'exécution	Date de démarrage des travaux : Avril 2002 Date d'achèvement des travaux : Avril 2003

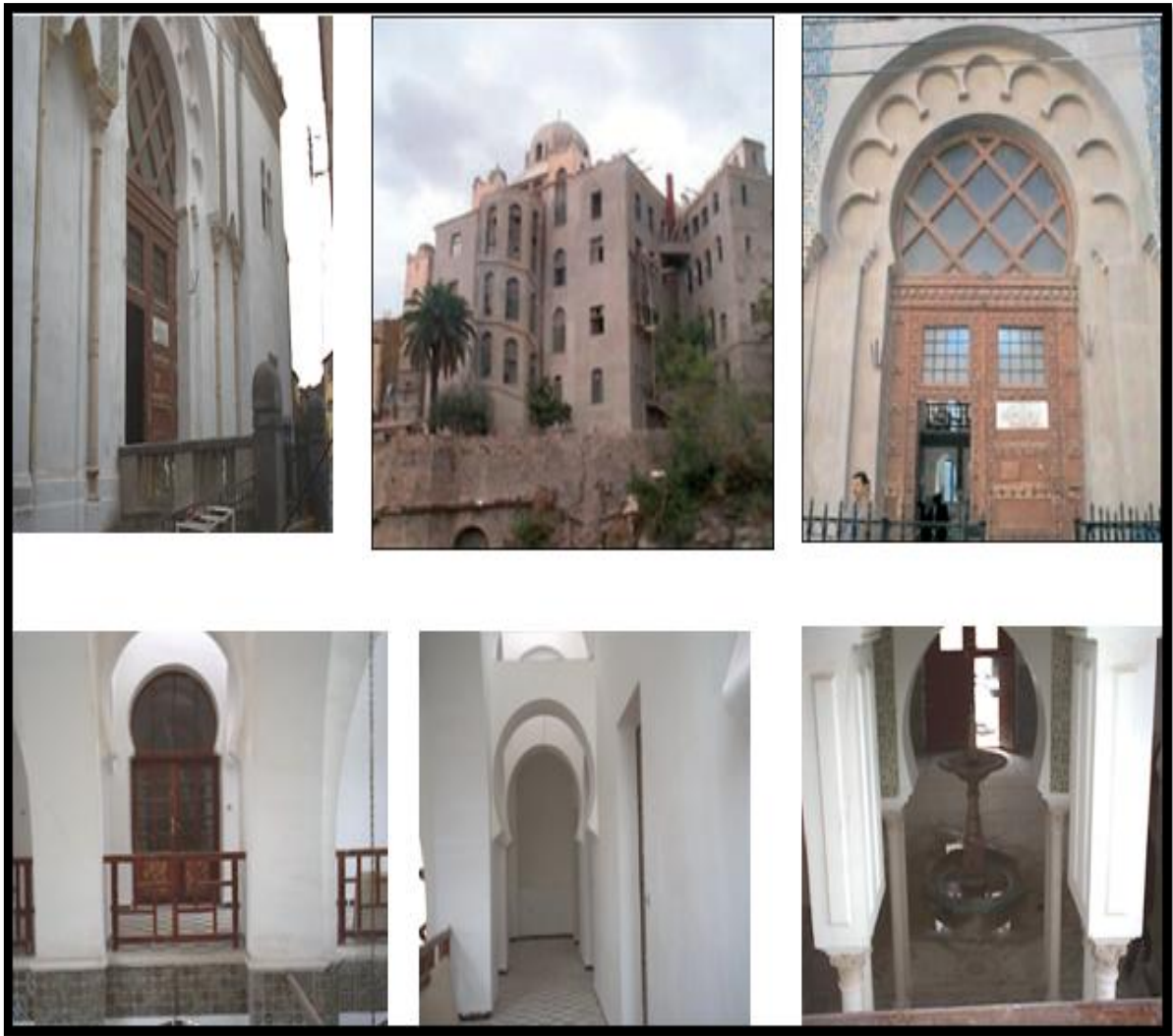


Figure N° 6.3: La medersa durant les travaux de 2003, Source : Figure Souad HANACHI.S⁴⁰ (DLEP 2003)

6.2.2 Reconversion la medersa en musée des grandes figures historiques 2015:

Dans le cadre de l'événement Constantine capitale de culture arabe 2015, le comité d'organisation au niveau du ministère de la culture avec la collaboration des autorités locales, se sont désigné la medersa parmi les édifices concernés de reconversion pour accueillir une nouvelle fonction (musée des grandes figures historiques), a pour objectif majeur: Constantine ville de la culture.

⁴⁰ M^{me} HANACHI architecte chargé secteur de culture en direction des équipements public Constantine 2003-2020



Figure N° 6.4: Localisation des projets de reconversion en cadre de événement Constantine capitale de la culture arabe 2015. **Source :** Google earth, traitement auteur: 2018.

6.3 CYCLE DE VIE DE PROJET D'INTERVENTION SUR PATRIMOINE BÂTI (PROCESSUS DE PROJET) :

Est un processus linéaire entre les différentes phases du projet, de l'idée du projet jusqu'à la réalisation et exploitation, les étapes sont les suivantes :

6.3.1 Phase Pré-programmation :

A Maturation du projet : Processus conduisant au lancement du projet, il comprend l'idées du projet et l'esquisse générale (mode prévisible de réalisation, évaluation du cout, études techniques); cette phase n'aborde pas les aspects concernant le bâti en tant que tel (objet des études diagnostics qui seront réalisées ensuite) ; Il place l'immeuble ou l'ensemble immobilier dans son environnement, et recherche la façon d'insertion de l'immeuble dans le plan urbain.

Le projet de Medersa était inscrit dans le cadre de l'événement de Constantine capitale de la culture arabe (décembre 2012) par le ministère de la culture.

B Etudes des faisabilités: avant de s'engager véritablement dans un projet, il est nécessaire de s'assurer de sa faisabilité technique, administrative, économique et juridique, mais aussi sociale et environnementale, certaines études de faisabilité sont réalisées par les acteurs concernés et d'autres absents en totalité:

- **Faisabilité politique et institutionnelle :** l'Etat algérien est le porteur politique de l'événement en général ; présenté par le ministère de la culture et la Wilaya de Constantine, il est le maître de l'ouvrage exclusif dans tous les projets de l'événement (Décret exécutif n°03-324).

Ainsi, le projet est situé au secteur sauvegardé, alors il est protégé par la loi 98/04.

L'OGEBEC est joué le rôle de contrôleur technique dans projet, et l'ANSS était absent dans tous les étapes du projet.

- **Faisabilité économique :** sans caler un budget prévisionnel précis, il pourra être opportun d'avoir une première estimation des coûts (le budget de ce projet inscrit au budget général d'événement).
- **Faisabilité dans l'espace** (L'édifice était en bien état, un diagnostic préalable est commandé à un bureau d'études techniques (Groupement CFE Readymade) juin 2014, par la direction de la culture propriétaire du bâtiment. Sans être exhaustif dans les mesures et l'analyse de l'état du bâti, du sol et de la situation géographique, cette étude pose le cadre général des contraintes de l'immeuble et du site.



Figure N° 6 (5 et 6): Fissure de cisaillement en diagonale apparente sur un mur de façade et faïence intérieur; source: Groupement CFE Readymade 2014.



Figure N° 6 (7 et 8 et 9) : diagnostic de l'état de la medersa,
Source : Groupement CFE Readymade 2014.

- **Faisabilité dans le temps :** les travaux de reconversion doivent achever avant le lancement de l'événement (avril 2015), pour accueillir la nouvelle fonction (musée des grandes figures historiques).
- Manque de planification initiale du projet (absence des logiciels de planification).
- **Faisabilité sociale:** absence des études de l'impact social par les experts et les autorités.

6.3.2 Programmation :

Le programme est un outil de dialogue (communication, négociation, et concertation) entre le maître de l'ouvrage et le maître de l'œuvre, le programme de ce projet était absent, la direction de la culture a désigné un bureau d'études de diagnostic primaire, et de maîtrise d'œuvre au même temps.

Le projet a été inscrit dans le programme général de l'événement de Constantine capital de la culture arabe (20 milliards dinar algérien).

6.3.3 Maîtrise d'œuvre :

La phase de conception correspond à l'élaboration du projet du maître d'ouvrage par le maître d'œuvre. C'est également le moment de l'arrivée dans le projet d'autres prestataires tels que les **bureaux d'études techniques spécialisés;**

Le maître d'ouvrage délégué a lancé un appel d'offre restreint: diagnostique technique et structurelle d'édifice par le groupement CFE SA (entreprise belge) + READYMADE (bureau d'études algérien).

À la suite de la phase de conception, le maître de l'ouvrage et son assistance (équipe de maîtrise d'œuvre) ayant atteint un point d'équilibre entre exigences formelles (architecturales et techniques) et possibilités, le maître d'œuvre prépare les appels d'offre aux entreprises pour la réalisation du chantier dans les différentes composantes.

La medersa est de style néo-mauresque, elle contient des caractéristiques architecturales et artistiques exceptionnels, où elle se distingue par les arcs et les chapiteaux et la fontaine en

marbre, avec une coupole centrale qui met l'éclairage naturel à l'intérieur.

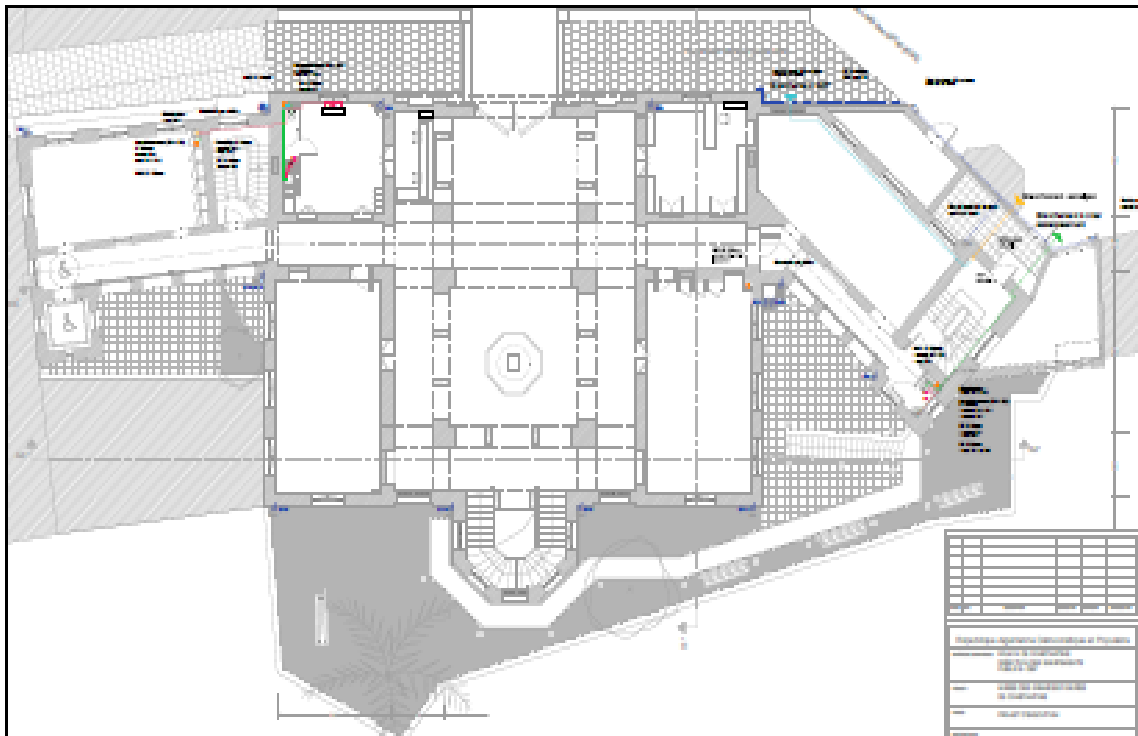


Figure N° 6.10: plan de Rez-de-chaussée, Source: BET Kribche 2014(bureau de suivi).

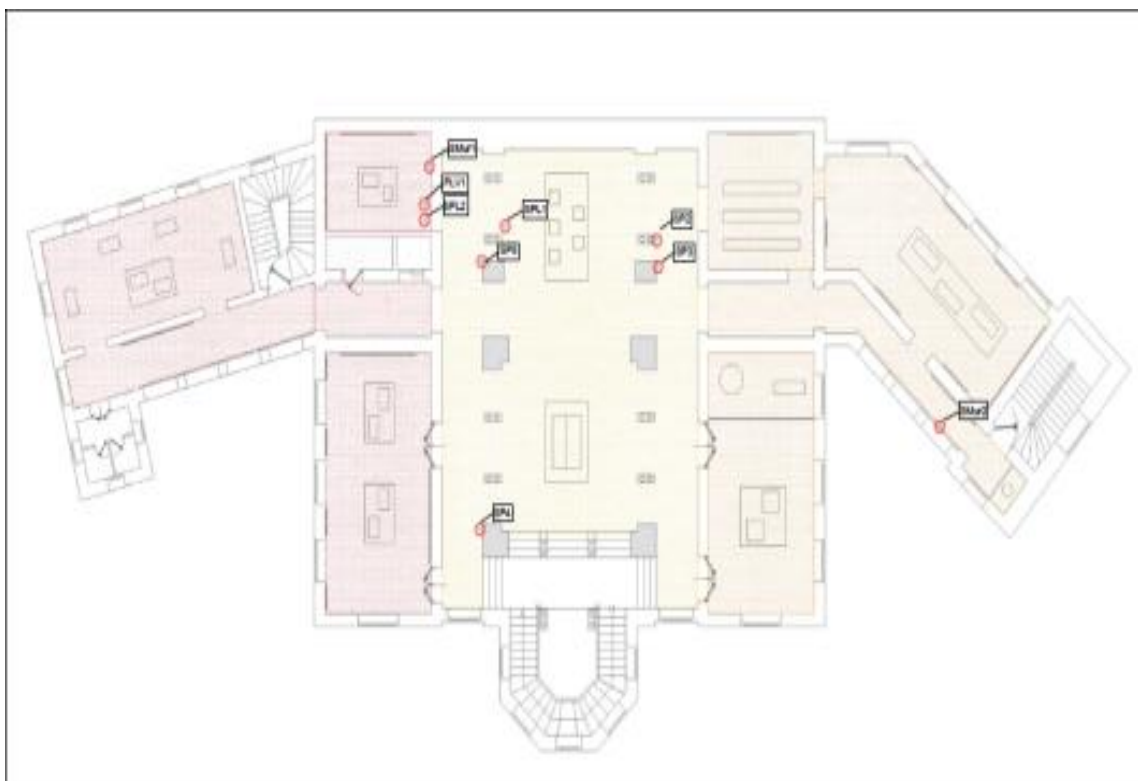


Figure N° 6.11: Plan de 1 étage; Source: BET Kribche 2014(bureau de suivi).

6.3.4 Réalisation :

La phase travaux peut définir comme celle de la réalisation de la solution retenue par le maître de l'ouvrage et maître de l'œuvre ; c'est aussi l'arrivée des entreprises dans le projet, le jalon de cette phase est situé en début de phase au moment du choix des entreprises.

Le maître d'ouvrage délégué DEP en collaboration avec le maître d'œuvre a choisi l'entreprise chinoise (China JIANGSU DA-construction) sous forme contractuelle de gré à gré simple en juin 2014, puis en avril 2015 (avant le début de manifestation de Constantine capitale de la culture arabe 16 avril 2015), mais la réalité que le projet est jusqu'à (janvier 2016) en train de réalisation.

L'entreprise chinoise (China JIANGSU DA-construction) a démarré les travaux sans ODS (ordre de service), et l'entreprise n'a pas respecté les clauses de cahier des charges et le chantier était arrêté pendant 6 mois (2015).

Le maître de l'ouvrage a désigné autre entreprise algérienne (Bensaad)⁴¹ après des recommandations de l'OGEBEC et deuxième consultation pour le projet sera achevé dans les délais prévus.

Malheureusement, le projet a été achevé en décembre 2016 et le projet jusqu'à maintenant (février 2020) fermé pour des contraintes financières et réglementaires.

La sélection des entreprises s'est principalement basée sur leur compétence en matière de restauration du patrimoine bâti. Les entreprises sélectionnées étaient des entreprises locales..



⁴¹ Groupement BENSAAD est une entreprise algérienne spécialisée dans les travaux de réhabilitation, reconversion et restauration.



Figures N° 6 (12; 13; 14; 15; 16; 17. 18;19): les travaux de médersa Source: Auteur Avril 2015.

Installation de chantier :

Installation du chantier de bâti déjà existé et dans un terrain sensible (risque d'effondrement) est déférente qu' un terrain vierge ; Il est nécessaire de préparer des instructions et des méthodes adaptées à la nature du terrain.

En instaurant une planification rigoureuse des phases de préparation du chantier, a permis de fixer les dates de commandes et de livraisons des matériaux très en amont de la phase des travaux ; grâce à l'élaboration d'un planning détaillé de réalisation, les entreprises ont été en mesure d'optimiser la gestion de leurs approvisionnements en consacrant un temps de préparation et d'analyse plus important pour la passation de leurs commandes et pour organiser la réception et le stockage des matériaux.

Logiciel de planification

Les logiciels de planification (MS Project et Primavera, par exemple) permettent d'accéder automatiquement aux informations cibles : durées des phases, jalons des tâches et coûts ; dans ce cas, les logiciels de planification sont absents (même au niveau d'entreprise étrangère).

Les matériaux:

L'absence d'un cadre réglementaire (décret exécutif) qui encadre et définit le mode d'intervention dans le secteur protégé, et précisant les matériaux utilisés dans les projets d'intervention sur le patrimoine bâti créant une inadéquation entre le bâtiment et les matériaux utilisés ; dans ce projet, le maitre de l'œuvre a proposé de:

- Sauvegardé les revêtements des sols (mosaïque originale représente une période donnée: époque coloniale).
- Sauvegardé la fontaine de l'entrée.
- Entretien de la porte géante d'entrée;
- Connecter les réseaux électriques de manière adéquate au forme du bâti, où il sert la nouvelle fonction de l'édifice.

Exploitation et vie de l'immeuble :

Le constat majeur de ce projet est la fermeture de l'édifice après l'achèvement des travaux, (2016-2020), en raison du litige entre le maître d'ouvrage et les entreprises contractantes (signature de garantie).

6.4 ACTEURS DU PROJET :

Un projet de telle envergure exige des acteurs pluridisciplinaire (institutionnel, technique, expert, acteur social et manager), dont l'objectif principal est la préservation du patrimoine et son incorporation dans la cohésion sociale, culturelle et urbaine, on peut citer les suivants :

Maitre de l'ouvrage: Le Ministère de la Culture représenté par la Direction de la Culture et la Wilaya de Constantine sont les porteurs du programme CCCA 2015 et pour chaque projet ponctuel ; il est assuré :

- Financement du projet,
- Programmation
- Elaborer cahier des charges.

Tableau N° 6.3: Les acteurs du projet de reconversion, **Source:** Omeiche K, Dekoumi D 2018).

Acteur	Les acteurs initiaux (2013-2104)	Après la révision du marché (2014-2016)
Maitre d'ouvrage : MO est public	Wilaya de Constantine, Direction de la culture	Wilaya de Constantine
Assistant maitre d'ouvrage	OGBC	OGBC
Maitre d'ouvrage délégué	Direction des équipements publics(DEP)	Direction des équipements publics(DEP)
Maitre d'œuvre : Étude technique bureaux d'études algérien et belge	READYMADE: Tazdait Nadir: architecte mandataire; PASCAL LANGRAND/ France	- READYMADE - Groupement : CFE SA (bureau algérien)
Réalisation	China JIANGSU DA-construction	Entreprise algérienne
Suivi de réalisation	Bureau des études : KRIBCHE (BET algérien)	Bureau d'études Algérien Bensaad
Exploitation	Direction de la culture Constantine	Direction de la culture Constantine
Les usagers	- Les citoyens de Constantine - Les visiteurs intéressés par les musées	Les citoyens de Constantine -Les visiteurs intéressés par les musées

La reconversion du patrimoine bâti nécessite généralement plusieurs types d'acteurs qui ont tous des intérêts spécifiques et potentiellement divergents; dans ce projet le jeu d'acteur est toujours classique (maitre d'ouvrage, maitre d'ouvre, entreprise de réalisation), l'acteur sociale, les experts et même les investisseurs privés sont absents dans toutes les étapes du projet.

6.5 REUSSITE OU ECHEC DU PROJET: CONSTAT ET ANALYSE DU PROJET

Pour définir le succès d'un projet, les critères qui ont été fixés pour évaluer le succès ou l'échec d'un projet en général reposent sur quatre axes :

- Réalisation dans les temps (Délais) ;
- Réalisation dans le budget (Coût) ;
- Atteinte de tous les objectifs fixés au début (Contenu);
- Appropriation, utilisation et acceptation par les destinataires finaux (satisfaction) (Mouhoubi N 2017)

Le projet de la reconversion de medersa, de l'idée jusqu'à exploitation s'est constaté par:

- ❖ Défaillance dans le processus du projet,
- ❖ Des phases ont été absentes en totalité,
- ❖ Du mal respect juridique et réglementaire,
- ❖ Des acteurs ont été absents,

Après analyse des données et constatation de la situation, nous avons constaté que la procédure n'était pas conforme aux critères, les anomalies sont :

6.5.1 Management de l'approvisionnement :

Aspect juridique et contractuel: le projet de la reconversion de medersa offre un cadre contractuel différé d'un projet de construction neuf (le projet s'est situé au plan de sauvegarde: loi de patrimoine bâti).

Mode de passation de contrat gré à gré: la loi du marché public algérien a défini le **gré à gré** comme un moyen **exceptionnel** utilisé pour conclure des marchés publics ; en offrant l'accord à une personne spécifique sans s'appuyer sur l'existence d'une concurrence entre les personnes, et le consensuel.

Dans l'événement de CCC2015 ; plus que 80% (annexe G) des projets sont passés en mode de gré à gré vue l'urgence d'événement.

Le gré à gré est en cas de l'exception, cependant dans cet événement les autorités ont exclu les bureaux d'études locaux, qui avaient des compétences et des expériences en matière du patrimoine bâti.

Implication illégale des bureaux des études étrangers : le maitre de l'ouvrage (wilaya de Constantine: le wali) en collaboration avec le ministère de la culture a donné l'offre d'études du mode gré à gré au bureau des études étrangère (Groupement : CFE SA (BET

belge) +READYMADE (BET français) sans respecter la loi algérienne⁴² (décret exécutif N°06/454 du 11/12/2006 portant l'exercice des étrangères en Algérie).

Conseil Local de l'Ordre des Architectes de Constantine (CLOA) était présenté par sa directrice⁴³ (annexe G) ; est intervenu et a interdit les procédures d'attribuer l'offre au bureau étrangère (READYMADE/France⁴⁴), ce dernier (bureau des études) a changé son statut en Algérie et a créé un partenariat avec bureau des études algérien pour compléter les procédures administratives.

Absence du marché de réalisation: entreprise chinoise (China JIANGSU DA-construction) est l'acteur chargé de réalisation les travaux ; cette dernière n'est pas qualifié de réaliser les travaux d'intervention sur le patrimoine, elle a démarré les travaux sans ODS de DEP.

Après 6 mois des travaux, entreprise n'a pas respecté les clauses du cahier des charges ; la DEP s'est décidé de changer cette entreprise par une entreprise algérienne pour rattraper le retard et la medersa doit active dans le cadre de l'événement.

L'entreprise algérienne a commencé les travaux cette-fois-ci, sans support réglementaire (marché), qui s'est créé de problème de financement plus tard.

6.5.2 Management de l'intégration et de contenu :

Identification la charte du projet (le programme) est un élément indispensable dans le projet, c'est identification des buts ; *«Les buts du projet sont des énoncés de haut niveau qui présentent ce que le projet tente d'accomplir. Il s'agit de visées générales qui sont habituellement de nature intangible et abstraite»* (Secrétariat du conseil du Trésor du Canada 2008, P.28).

Dans ce projet ; le programme est absent et les études se sont basées sur les et les recommandations des études de faisabilité.

Le WBS (Work Breakdown Structure) est un outil de découpage des phases et des tâches du projet ; pour mieux identification chaque phase et leurs acteurs, et aide d'estimation des coûts.

⁴² Une carte professionnelle est délivrée aux étrangers en situation régulière au plan de séjours sur le territoire national et exerçants une activité commerciale, industrielle, et artisanale ou une profession libérale ainsi qu'aux membres des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés commerciales et des organes de gestion et d'administration, dont ils assument statutairement l'administration et la gestion.(décret exécutif n° 06-454 du 11 /12 /2006).

⁴³ la présente de CLOA en 2015: M^{me} DJARADI Lamia (directrice comité d'urbanisme à APW Constantine en 2020)

⁴⁴ Tazdait Nadir : architecte mandataire ; Pascal Langrand/ France

Manque des phases nécessaires et chevauchement entre eux ont créé des problèmes au niveau de réalisation: **diagnostic** est une phase absente dans ce projet vue l'urgence, lancement des études de faisabilité en parallèle avec les études architecturales et techniques.

Le temps de l'élaboration du projet est privilégié car il est celui qui fixe le cadre des qualités de la réalisation, à la fois pour le temps du chantier et pour la vie future du bâtiment.

6.5.3 Management des couts :

Le projet a commencé par un AP (autorisation de payement) de 340 millions DA, et après la consultation, l'estimation finale a atteint les 380 millions DA (Direction des équipements publics de Constantine 2016).

Manque d'estimation initiale basée sur de diagnostic efficaces, a créé un problème du surcoût du projet, qui fait un impact négatif sur le déroulement du projet, et sur l'entreprise de réalisation.

6.5.4 Management des délais :

Un planning global du projet (définir le calendrier), et planning des phases et taches de réalisation sont des documents pertinents pour la réussite du projet ; dans ce projet, le planning est un élément absent dans cycle de vie du projet aussi les outils de planification numériques (Primavira et MS Project) sont absents malgré l'entreprise de réalisation était internationale.

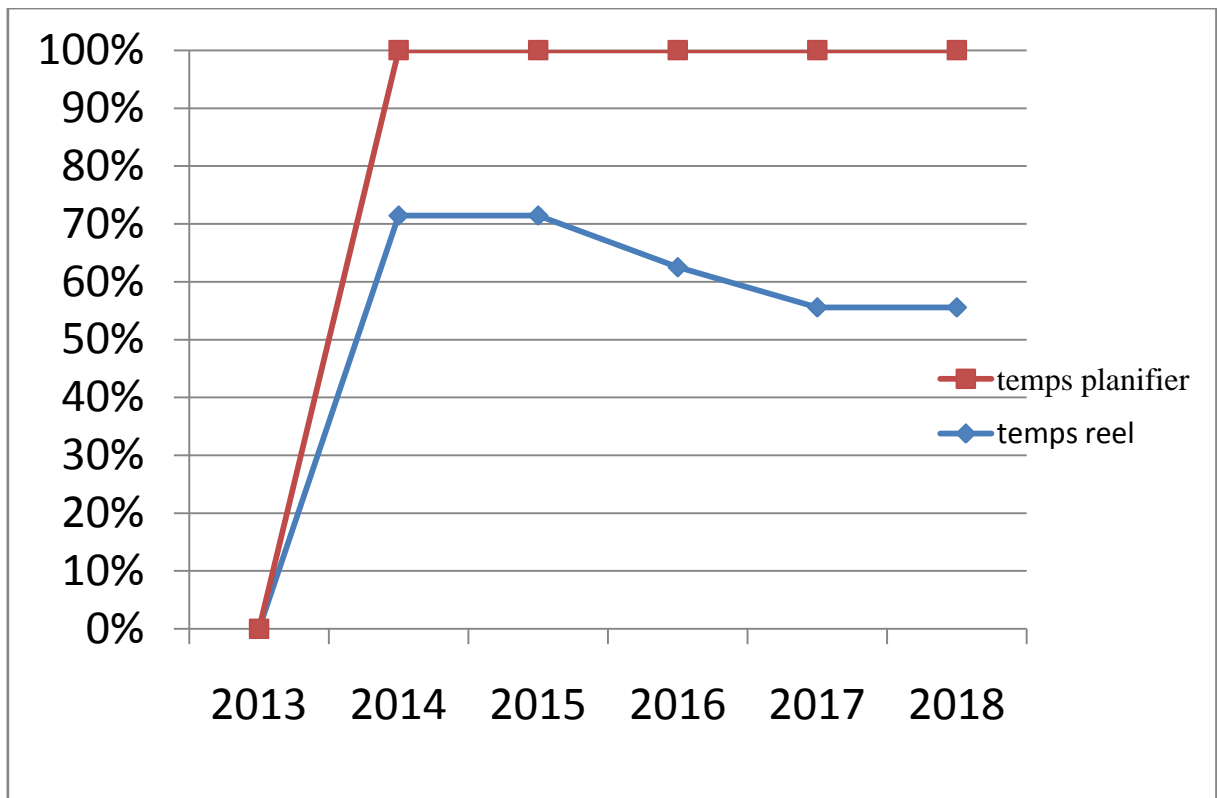


Figure N° 6.20: décalage entre le temps réel et temps planifier, source: auteur 2019.

Management de la qualité :

Le projet de reconversion du patrimoine est différent que réalisation une construction neuf, l'identification de la qualité architectural et décoratif de l'édifice est un élément important dans les phases amonts du projet (**identification la qualité, réalisation et contrôles** sont les fondements de management de la qualité).

6.6 ANALYSE DU PROJET SELON L'OUTIL ISHIKAWA:

Le diagramme ISHIKAWA est un outil de diagnostic aide à décision dans des phases différentes du projet ; selon les étapes de la construction du diagramme d'Ishikawa, nous devons en premier lieu énoncer le problème et ses effets :

A Identification du problème : Etat actuel de Medersa (l'édifice est fermé depuis 2014)

B. Listing des causes :

1. Mal respect le processus de cycle de vie du projet
2. Mal respect la réglementation algérienne en matière du marché public
3. Non-qualification d'entreprise de réalisation
4. Manque de planning du projet
5. Manque de coordination entre les acteurs du projet
6. Intimation des couts initiaux n'est pas efficace.

Tableau N° 6.4 : tableau cause/effets du Medersa, **Source :** auteur 2019.

Problème	Effet
Etat actuel de Medersa (l'édifice était fermé depuis 2014)	Déception des habitants de la vieille ville (notamment les personnes intellects). Surcoût des travaux. Retard de l'exécution. PPSSMV mal respecté. Mal respect réglementaire. Absence des acteurs concernés.

B. Schématiser le diagramme:

- **M1: Main d'œuvre et acteur M1:** l'acteur est le moteur du projet, identification le rôle et les pouvoirs de chaque acteur sont indispensables pour la réussite du projet.
- **M2 : Milieu (identification le milieu du travail, de leur insertion dans le tissu urbain).**
- **M3 : Matériel et Moyens financiers** (identification les ressources financières, et réalisation un tableau du bord du projet)
- **M4 : Méthode** (diagnostic les déferents scénarios d'intervention et choisira la meilleure manier de réalisation et exploitation).
- **M5 : Management (application des 10 domaines de management selon le besoin)**

Le diagramme ICHIKAWA facilite la lecture des problèmes pour les acteurs du projet, pour le but rechercher les solutions et intervenir dans les moments idéals, et garantir le bon déroulement du projet.

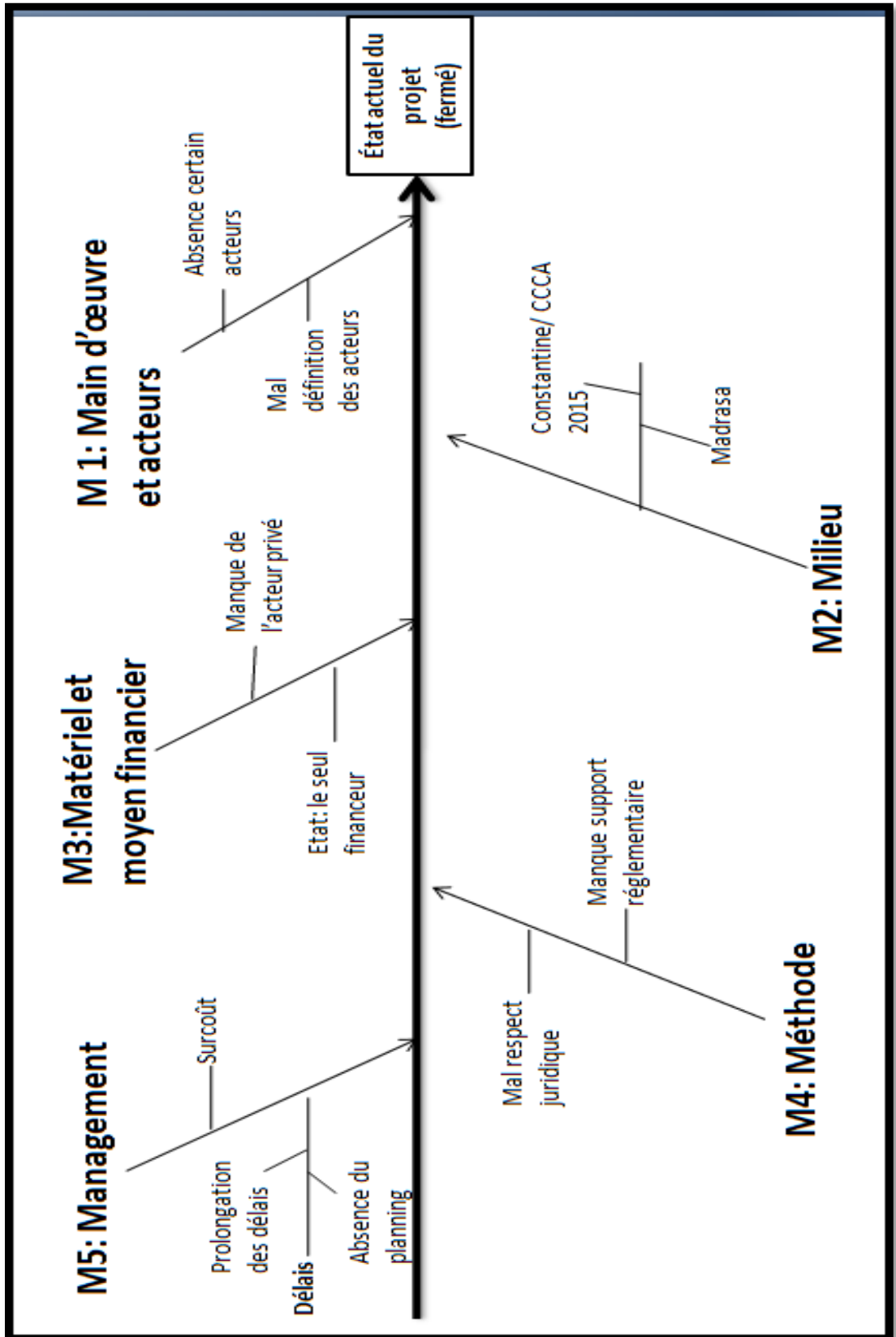


Figure N° 6.21 : Diagramme ICHIKAWA de Medersa, source: auteur 2019.

CONCLUSION :

La reconversion de medersa est un projet pertinent pour l'édifice pour toute la vieille ville, à travers sa situation, son ambition sociale et symbolique, cependant, ce projet ne répond pas à la question architecturale, fonctionnelle et urbain.

Le projet de reconversion de medersa (2015) a connu une ambiguïté:

- des surcoûts,
- prolongement des délais,
- mal respect de qualité patrimoniale de l'édifice sont les résultats de l'absence du management du projet.

La reconversion est un processus complexe, exige une équipe pluridisciplinaire (historien, sociologue, urbaniste, architecte, financeur...), le manager est la personne commune entre eux.

Management d'intégration et de l'approvisionnement est un élément fondamental de réussite du projet : définir la charte du projet, le respect des lois (loi du patrimoine bâti, et loi du marché public), ainsi respect les procédures administratives.

Définir les acteurs du projet, et leurs rôles de chacun est un élément primordial dans les phases amont du projet pour garantir sa réussite plus tard.

**CHAPITRE VII: DU TRIBUNAL A DAR
EL IMAM "Respect de l'histoire et
redynamisation de l'édifice"**

Introduction :

Bien culturel qui n'a pas eu la chance dans les études scientifiques et historiques, c'est un bâtiment marginal (dans la recherche bibliographique quelques références ont parlé de ce bâtiment), et la majorité des études ont soutenu que Dar el imam fait partie de l'école de Katania⁴⁵ (deux bâtiments adjacents); cependant, Dar el imam est un édifice colonial a des valeurs historiques, architecturales et sociales irrésistibles

La reconversion est un processus complexe et permanent, elle ne se termine pas dans la phase des travaux (le chantier) seulement, mais que la phase d'exploitation du bâtiment (vie du projet) est le but majeur du projet, Dar el imam illustre la réalité d'exploitation des édifices: mode de finance, acteur, ouverture au public: le patrimoine, alors, a besoin **d'usagers**; s'il n'est pas utilisé, il devient inutile et, par conséquent, finit par être abandonné ne suscitant pas d'intérêts (Zaki.A, Monica.A 2012).

7.1. PRESENTATION GENERALE DU PROJET :

Dar el imam, équipement public de propriété habous appartenant à la direction des affaires religieuses.

Edifice colonial de style classique, fut le premier tribunal de Constantine, ayant plusieurs valeurs: culturelle, sociale et historique, a représenté un monument important dans l'histoire coloniale de Constantine «*M. de Contencien (mair de Constantine): la construction du palais de justice, place Négrier, s'achevait au début du moi de mai 1864* » (Biesse-Eichelberner M 1985); qui a déjà été convertit plusieurs fois: tribunal, école primaire, centre d'hébergement et finalement centre de formation (dar el imam), les phases phares sont:

- **1864-1910** : Tribunal jusqu'à la réalisation le nouveau palais de justice.
- **1908-1924**: école pour les juif «*...totalement d'accord pour que la municipalité rachète les locaux de l'ancien tribunal et y installe 10 classes de garçons juifs*» (Archive Constantine 1910).

Il ne faut pas perdre de vue que cette transformation de l'ancien palais de justice en école est étroitement lié à la bonne exécution du nouveau palais de justice; «*un an et demi plus tard, lorsque sont arrêtées les dispositions financières du futur palais de justice (et que ce sont faites de nombreuses acquisitions foncières), le Conseil général indique que la mairie devra payer 104 000 francs pour prendre*

⁴⁵ Katania (medersa et mosquée): 1775-76(édifice Ottoman) par le défunt Salah Bey de Constantine en y dispensait un enseignement scientifique et religieux de haut niveau.

possession du Palais de justice actuel. Cette prise de possession est envisagée fin 1914 ou commencement 1915 (...) Le bâtiment devra être transformé en école» (Guillopé.T 2013).

- Siège de scout.
- **1970 à 1985/1986:** l'édifice a accueilli une nouvelle fonction de CEM puis école fondamentale.
- **Les années 1990:** l'édifice est devenu un centre de transit pour une population défavorisée (décennie noire). pendant cette période, le bâtiment a été soumis au vandalisme en raison de sur-utilisation par les habitants, où il a perdu ses caractéristiques architecturales .
- **à partir 2003** l'édifice s'est converti vers centre de formation (Dar el imam) sous la tutelle de direction des affaires religieuses.



Figure N° 7.1: carte postale représente le tribunal de Constantine vers les années 1940,
source: Constantine hier et aujourd'hui, consulté le 02/02/2019, disponible sur: http://www.constantine-hier-aujourd'hui.fr/LesConstantinois/souvenirs_claude.htm.

7.1.1 Situation de Dar el imam :

L'immeuble est situé à la place Négrier (maintenant Souk El-Asr) fut le premier tribunal de Constantine, construit à l'époque colonial en 1865, d'une valeur architecturale importante par la monumentalité de son volume et la hauteur de ces espaces intérieurs.



Figure N° 7.2 : localisation de Dar Imam, Source : Google earth, traitement auteur (février 2020).

7.1.2 Analyse architecturale :

La surface totale de l'édifice est de 2024,96 m² dont 155,59 m² découvert et le reste construit sur quatre niveaux avec un sous-sol. Elle contient:

- 1^{ER} étage : 9 bureaux, 2 salles d'études et sanitaires.
- 2^{eme} étage : 9 bureaux.
- 3^{eme} étage : 2 bureaux.

Il est constitué de 03 corps du bâtiment s'articulent chacun autour d'une grande salle ; il distingue par la monumentalité de son volume et la hauteur de ces espaces intérieurs :

➤ Rez-de-chaussée: contiennent 14 bureaux, 4 salles d'études, grand hall et sanitaires ; il a conservé sa forme d'origine, avec une division interne (les bureaux) pour correspondre à la nouvelle fonction, mais d'un point de vue esthétique, il a perdu ses caractéristiques (la sculpture au niveau du plafond de grand hall, le marbre);

Le plafond du hall d'entrée est scandé par des fenêtres à des hauteurs immenses ;

L'originalité de l'entrée du Dar el imam tient de son agencement, là où le visiteur s'attendrait à trouver un espace vaste et dégagé.

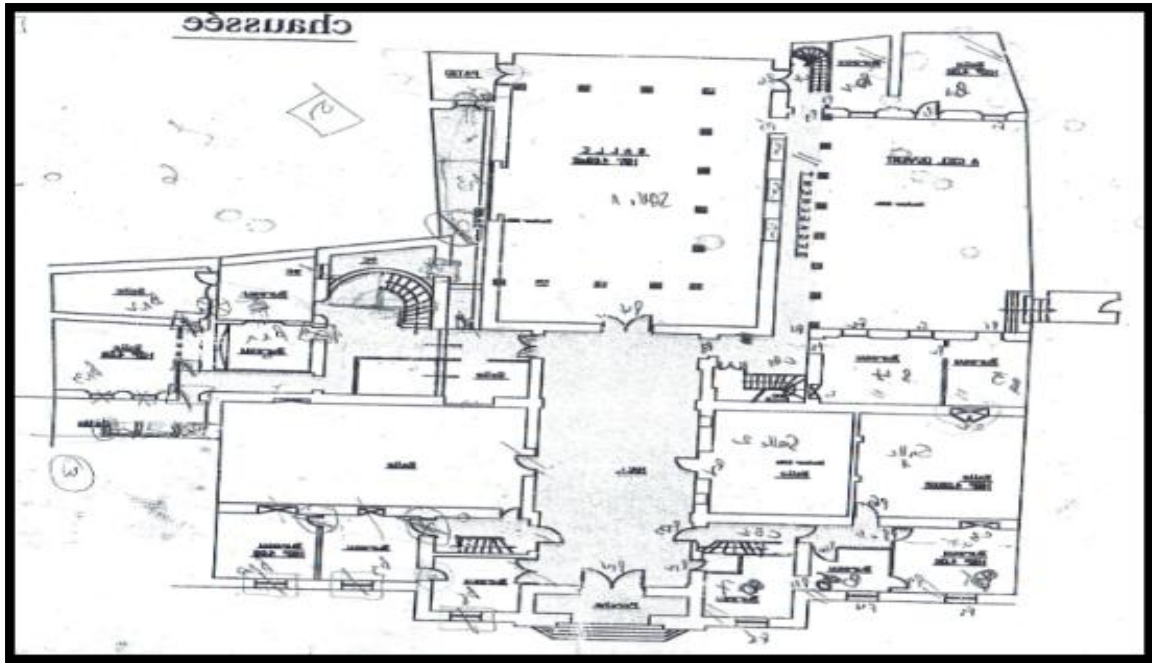


Figure N° 7.3 : Plan de Rez-de-chaussée Dar el Imam. Source: Direction des affaires religieuses 2014.

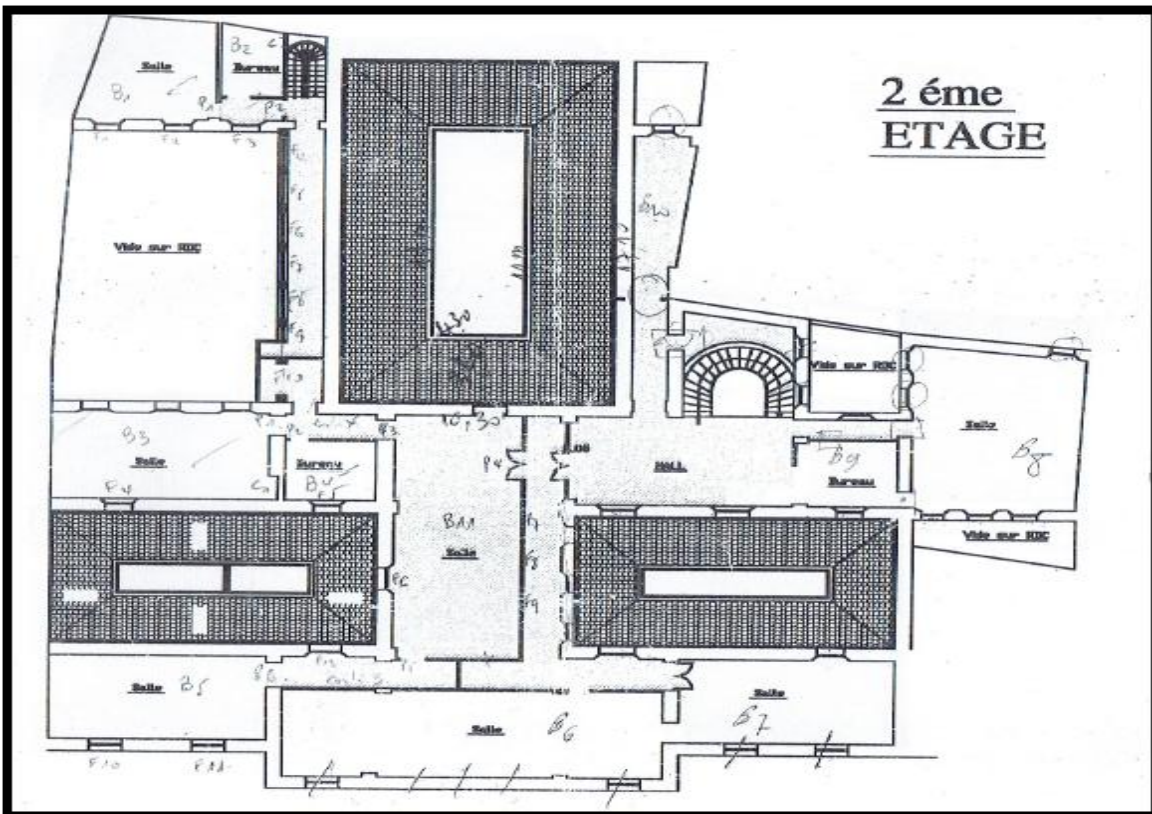


Figure N° 7.4: plan R+2, Source: Direction des affaires religieuses 2014

7.1.3 Les sources de la recherche

Le point de départ de notre recherche était le constat de terrain **source vivant** d'interroger le cas d'étude à travers prise des photos et prit le relevé architectural.

après ; le traçage historique de l'immeuble :

- ✓ Utilisation les déférents plans à déférentes époques, et déférentes échelles ;
- ✓ Les cartes géographiques, et le système d'informations géographiques SIG ;
- ✓ Examiner les sources écrits académiques: publications scientifiques, livres et magazines spécialisés ;
et même les sources non académiques articles de presse qui écrivent sur l'importance et les problèmes du patrimoine en Algérie dans un moment donné ;
- ✓ Utilisation les photos comme source de recherche ;
- ✓ Les documents administratifs locaux et nationaux ;
- ✓ Les sites internet fiables (notamment la bibliothèque numérique française GALLICA, est un source très riche d'histoire d'Algérie);
- ✓ les réseaux sociaux (Facebook, Instagram et LinkedIn) sont devenus une source pertinente et d'actualité de la diffusion de l'information ; malheureusement, les informations ne sont pas fiables dans la plupart du temps.

Utilisation des systèmes d'informations géographe est un outil très pertinent et faible pour regrouper les informations nécessaires d'études d'un tissu urbain ou bien d'un édifice ponctuel. Le SIG historique aura vocation à évoluer vers un instrument d'aide à la décision, de conservation et de valorisation de l'héritage urbanistique et architectural, basé sur toutes ces nouvelles connaissances (ACHEK.M et GAUTHIEZ.B et SAHRAOUI.B 2019) .

LE DRONE est un outil important et d'actualité de contrôle et de sauvegarde du patrimoine bâti (capture d'image 3D), il constitue un outil puissant et intelligent qui offre un point de vue inédit sur les bâtiments et les chantiers ; malheureusement, en Algérie, utilisation de Drones est strictement interdite, même si l'objectif est scientifique, dans la vieille ville Constantine est soumis à des lois.

7.1.4 Les contes oraux comme outil de protection du patrimoine :

Dans le cas d'absence de l'information historique et urbaine fiable, on recourt à l'utilisation des autres outils de recherche ; les contes verbaux sont l'alternative des sources écrits.

Dans le cas de Dar el imam; les sources écrits sont vraiment limités, ne raconte pas l'histoire de l'édifice ; nous avons utilisé les contes oraux des personnes ciblées (des citoyens constantinois âgés et habités plus que 50 ans dans la médina de Constantine, (annexe D) racontent l'histoire de l'édifice et son milieu urbain.

Ainsi, nous avons exploité les contes oraux comme un point de départ pour rechercher la traçabilité historique de l'édifice ; et après nous confirmer ou infirmer les contes oraux par les autres techniques de recherche scientifiques.

7.2 DU TRIBUNAL A DAR EL IMAM : QUEL PROCESSUS ?

L'état de dégradation avancé depuis précisément l'occupation des lieux par les sinistrés a profondément modifié l'image physique de l'établissement.

Le tribunal a été intégré au programme de réhabilitation du parc immobilier de la wilaya de Constantine 2003.

L'exploitation irrationnelle du bâti par les habitants a contribué de dégradation avancé, et déformé l'image originale du lieu.

Ces types des édifices sont soumis à deux sortes de conditions: les conditions fonctionnelles et sociales: les lois, la nature des matériaux;, la fonction, les usages, les règlements.

7.2.1 Présentation du projet : consiste des travaux de charpente, renforcement des escaliers, reprise des faux plafonds, reprise des planchers en bois, revêtement sol et murs, lambrissage des murs, menuiserie, chauffage, plomberie sanitaire, peinture, vitrerie et électricité.

7.2.2 Les acteurs du projet :

Le maître de l'ouvrage: la DLEP a programmé le projet de reconversion dans le programme de restauration de parc immobilier de vieille en 2003, afin d'améliorer les équipements publics dans la vieille ville de Constantine.

Maître d'œuvre : BET/SAU est un bureau des études local.

Réalisation : groupement des entreprises algériennes.

- SARL ALCORE : dépose faux plafonds, nettoyage+démolition,
- SARL Sayoud :

Exploitation : direction des affaires religieuses, centre de formation des Imams.

La direction des affaires religieuses : la direction des affaires religieuses créée par décret exécutif n° 200/2000 du 26/07/2000, fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services de la direction des affaires religieuses.

Communication/ missions de la direction des affaires religieuses (Fantazi.I 2014):

- Veiller à rendre à la mosquée son rôle de centre de rayonnement religieux, éducatif, Culturel et social.
- Développer la fonction de l'activité de la mosquée.
- Contrôler la gestion et veiller à la protection et à l'investissement des biens wakf.
- Appeler à la renaissance à l'organisation de la zakat et à la répartition de ses dépenses dans le cadre des dispositions de la charia islamique et conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.
- Contribuer à la promotion du patrimoine islamique ainsi qu'à sa préservation et à la connaissance de ses savants.
- Contribuer à la préservation des monuments à caractère religieux

7.2.3 Processus de la reconversion :

Programmation : le projet s'est inscrit au programme de réhabilitation du Parc Immobilier de la Wilaya de Constantine, de coût final 53 732 723.92DA (Direction des affaires religieuses 2016).

C'est un programme pertinent qui a redonné une dynamique à la vieille ville à travers l'intervention sur les équipements publics à caractère patrimonial, malgré l'absence du cadre juridique qui sauvegarde le patrimoine colonial à cette époque.

Maitre d'oeuvre : les études techniques se sont réalisées par un bureau des études local, l'édifice était en état très dégradé.

Réalisation : les travaux ont été réalisés par une entreprise algérienne experte dans l'intervention dans les vieux bâtis. la série des photos suivantes illustre l'état de l'édifice avant et après les travaux



Figure N° 7.5: travaux de toiture en 2003, **Source :** DLEP 2003.



Figure N° 7.6 : Reprise des planché, **Source :** DLEP 2003



Figure N° 7.7: avant et après les travaux, Source: DLEP 2003.



Figure N° 7.8: cage des escaliers, source: DLEP 2003.



Figure N° 7.9: travaux de faux plafond, source: DLEP 2003.



Figure N° 7.10: entrée principale avant et après les travaux. Source :DLEP (M^{me} Hanach 2013)

7.3. CONSTAT ET ANALYSE :

7.3.1 Adaptation urbaine et architecturale:

1. La première règle de reconversion impose de repenser l'équation forme/fonction ; *"en effet, contrairement à la démarche architecturale qui s'applique à la construction neuve form follows function, la reconversion s'appuie sur une logique inversée: ce n'est pas le programme qui détermine l'espace à créer"* (Real E 2005, P.46), , c'est l'espace qui est la donnée première et le programme une variable qui doit s'y ajuster.

La qualité d'une reconversion est donc toujours liée à l'adéquation entre la forme existante et la nouvelle fonction, l'espace disponible et les besoins du programme, la configuration des lieux et le fonctionnement possible, l'image ancienne et la nouvelle. C'est la nature du bâtiment existant qu'il convient d'analyser avant de pouvoir suggérer une utilisation nouvelle.

2. L'implantation du Dar el imam à cote de Katania est un choix adéquat en matière urbaine (immeubles à caractère religieux).
3. L'existence des aires de stationnements (parking du Souk El Asr).
4. Manque de panneau explicatif de l'histoire de l'édifice au niveau de l'entrée du bâti.
5. L'édifice n'est pas visible au public, son entrée principale est couverte par les commerçants de Souk El Asr.



Figure N° 7(11, 12) : Dar el imam vue de l'extérieur , Source : auteur (02/02/2020).

7.3.2 Constat technique :

L'intervention sur cet édifice, il s'est fait de manière hasard, le non-respect de la qualité architecturale et artistique, (le projet ne respecte en fait, que la façade (perception d'image). Absence d'étude des matériaux : les matériaux utilisés ne sont pas adéquats aux matériaux originaux (utilisation de béton armé, de faïence et revêtement du sol ordinaire, des portes ne reflète pas à l'image initiale).

Destruction de grandes parties et leur reconstruire sans respect de la qualité des matériaux (les escaliers par exemple).

7.3.3 Constat d'utilisation :

L'édifice a été fermé au grand public, il n'est réservé que pour des personnes précises (les fonctionnels et Imams).

Notre enquête (annexe E) s'est dressée aux usagers de Dar el imam (étudiants et staff administratif) pour répondre à nos questions liées à l'exploitation de l'édifice; les résultats sont motionnés comme suit:

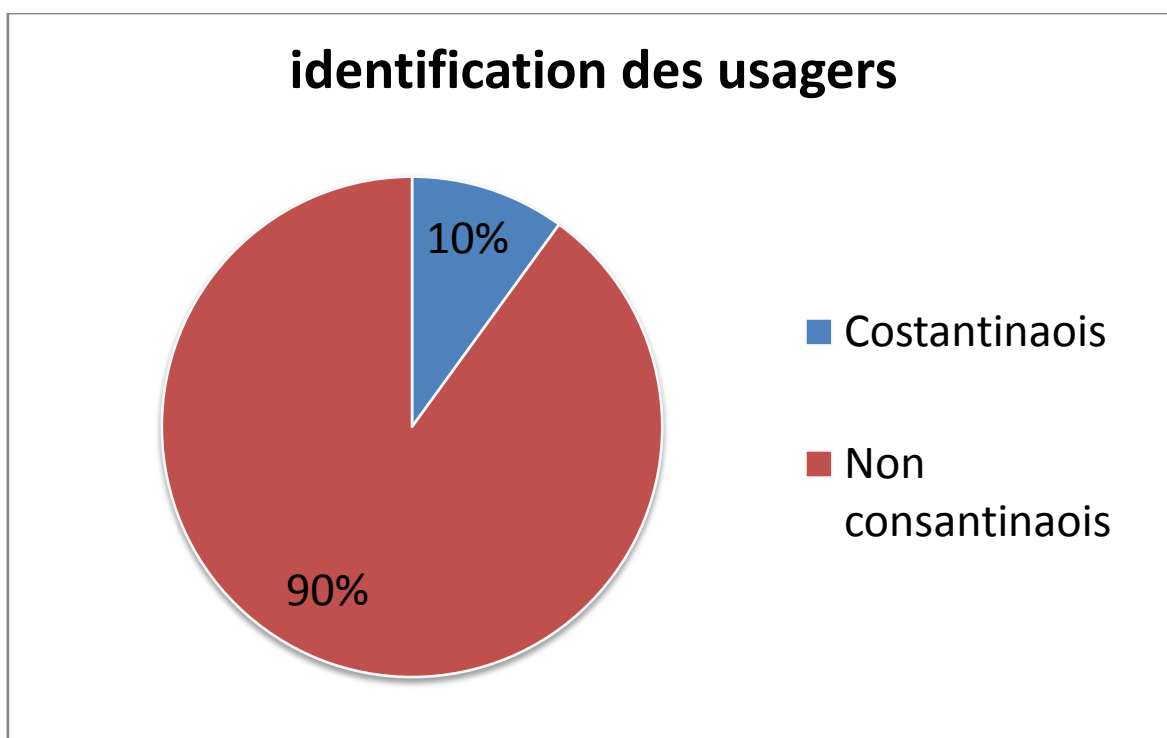


Figure N° 7.13: Identification des usagers de Dar Imam, source: auteur 2018.

90% des étudiants (imams) ne sont pas de Constantine (de différentes wilayas), qui n'ont connus pas l'histoire du bâti.

Les réponses concernant la perception de bâti historique ont montré que :

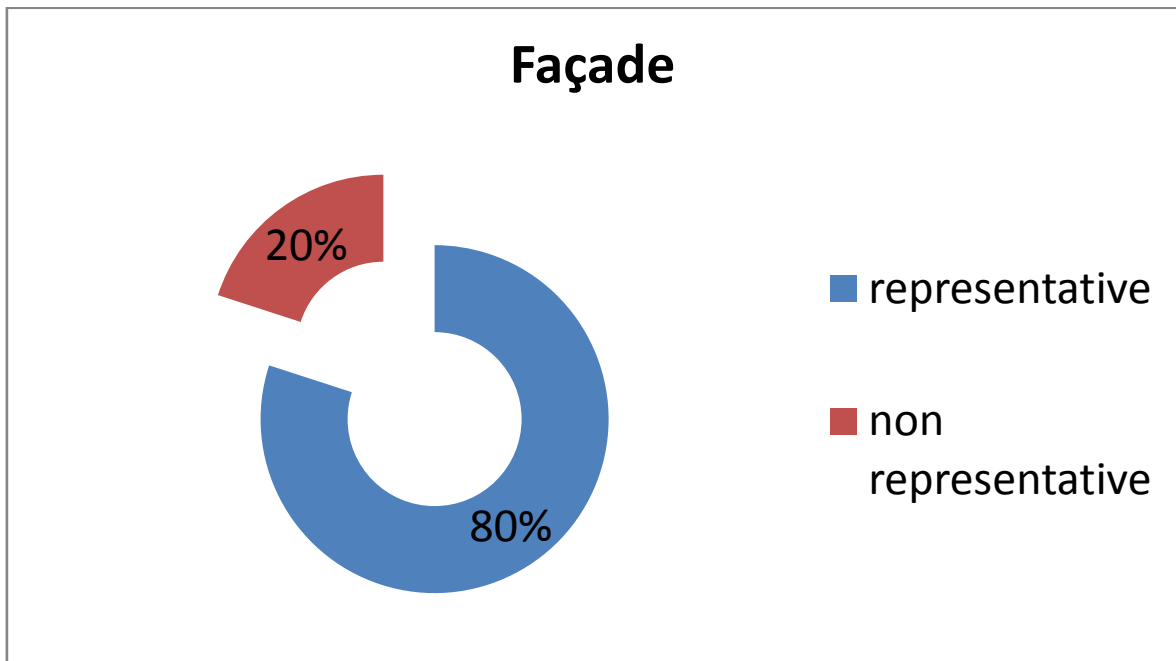


Figure N° 7.14: Traitement de façade, source: auteur 2018.

Les résultats du questionnaire nous ont montré que la majorité des usagers interviewés ont remarqué esprit historique de l'édifice à travers le traitement de façade, par contre à l'intérieur, où la perception devant l'édifice son change.

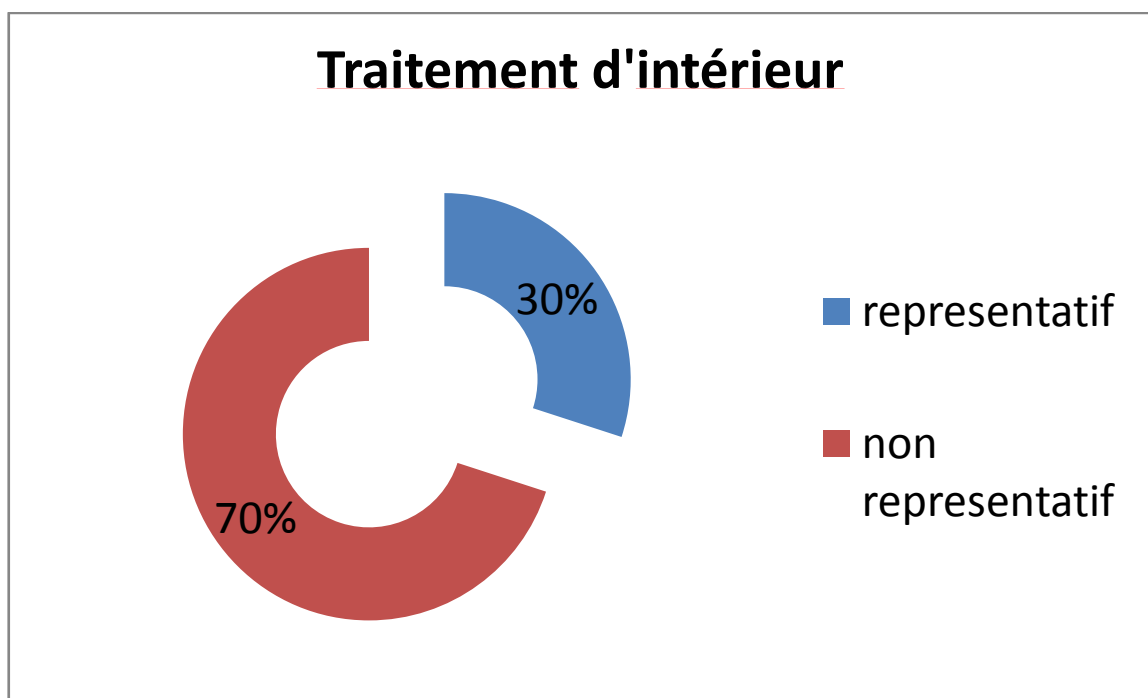


Figure N° 7.15 : Perception devant l'intérieur de l'édifice, source: auteur 2018.



Figures N° 7.(16 et 17) :aménagement intérieur de Dar el imam, sources: auteur 2019.

- ✓ A l'extérieur la façade représente une valeur architecturale exceptionnelle et historique.
- ✓ A l'intérieur : le bâti est similaire des immeubles administratifs algériens (manque de qualité architecturale du bien à caractère patrimonial).

7.4 MANAGEMENT DE RECONVERSION: PARTIMOINE POUR TOUT LE MONDE

La finalité de reconversion est de rendre le patrimoine vivant, ce dernier signifie le respect de trois critères : architecture, internet général et esprit de lieux.

7.4.1 ARCHITECTURE :

Le but principal d'intervention sur un édifice est rendre le bâti en bon état, à travers des critères d'étude et réalisation bien précise.

Le bâtiment actuel doit être considéré avec le tissu urbain dans lequel il a été intégré (réseau routier, parcelle de terrain) afin de révéler la valeur patrimoniale du groupe urbain.

Ensuite, l'aspect urbain et paysager, l'accessibilité qui permet de faciliter les cheminements est un enjeu fort de la valorisation.

Le choix des matériaux est un facteur essentiel d'intervention sur un bâti ancien,

Management des risques (naturel, technique) est très pertinent, le travail dans un chantier sensible s'est élevé le taux de risque ; un bon management garantir l'intervention avec toute sécurité.

7.4.2 L'IMAGE :

Il s'agit non pas de protéger l'image typologique ou pastiche mais surtout l'image sociale et spatiale. La consommation (ou pratique) de l'espace est l'initiatrice de sa production et non l'inverse (Dekoumi D 2007); l'intégration au contexte social et urbain est l'aspect le plus important de la conservation de l'image.

Pour changer l'attitude du public et l'impliquer dans la conservation du patrimoine il faut un grand effort d'information qui dépend en partie du budget à disposition.

Certainement les médias (Presse, Télévision, les réseaux sociaux et Internet) sont les moyens les plus efficaces pour atteindre un grand nombre de personnes, mais difficilement ils s'occupent du patrimoine.



Figures N° 7.(18, 19): Dar el imam façade, source: auteur: 02/02/2020

Animation et les événements autour du patrimoine:

La démarche de valorisation du patrimoine peut dépendre sur l'animation d'événements permettant de faire connaître et mettre en lumière l'histoire des lieux (TRABELSIS, 2016). Ainsi, les événements culturels sont l'occasion pour les visiteurs, les habitants et les usagers de partager des moments conviviaux et d'apprendre à mieux connaître le Dar el imam ou diffuser la mémoire des lieux.

Ces animations offrent par ailleurs l'opportunité de changer l'image du bâti les événements religieux (conférences, expositions, compétitions culturelles et religieuses) sont le moteur de la démarche de valorisation du Dar el imam (Zawiya de Belkayd à Oran est parmi les meilleurs exemples d'exploitation des édifices religieux en Algérie)

7.4.3 INTERET PUBLIC:

La vocation des édifices n'était figée dans le temps, Dar el imam est un édifice dynamique et attractif qui doit être cohérent et répondre aux besoins des citoyens et des utilisateurs.

La servisse principale de Dar el Imam devrait avoir sa place dans le tissu urbain de Constantine (où le grand hall a été utilisée comme un site de prière au mois de Ramadan, pendant la période de fermeture les mosquées de la vieille ville en cadre de programme de réhabilitation 16 mosquées pendant l'événement de CCCA2015, ceux qui ont su des retards dans la réalisation plus que 3 ans) .

Ainsi, l'intervention sur le patrimoine bâti ne peut se limiter à la dimension technique du bâtiment, l'intérêt public d'un édifice patrimonial étant un objectif majeur.

7.5 DAR EL IMAM : SELON METHODE QQQQCCP

Le QQQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), appelé aussi méthode du questionnement est un outil de management aide à la résolution de problèmes comportant une liste quasi exhaustive d'informations sur la situation.

Tableau N° 7.1 : Dar el Imam selon la méthode QQQQCCP. **Source** : auteur 2019 .

QQQQCCP	question	Cibles
Quoi	De quoi s'agit-il ?	Protection du patrimoine bâti de vieille ville Constantine ?
Qui	Qui est le porteur du projet ? Qui est l'utilisateur du projet ?	La direction des affaires religieuses OGEBC, Les étudiants (Imams), les habitants
Où	Où est le problème ?	Dar imam Toute la vieille ville Constantine
Quand	Quand doit-on agir ? Quand doit-on finir ?	En cas de dégradation légère ou profonde ?
Comment	Comment intervenir sur un édifice ancien ?	Les normes internationales de protection du patrimoine bâti. Les lois du patrimoine algérien.
Combien	Combien va coûter la mise en œuvre du projet ? Combien coûte la mise en valeur ?	Cout des études et réalisation Cout de l'entretien permanent, et exploitation
pourquoi	Dans quel but ? Quelle finalité ?	Valorisation du patrimoine ponctuel est un avantage pour toute la ville.

Le QQQQCCP, est un outil de diagnostique et de la communication entre les déférents acteurs; à travers des questions Combien et Pourquoi; l'utilisation des Combien et Pourquoi, permet de définir des modalités d'actions les plus efficaces, en tenant comptes des moyens investis et de leurs coûts et donc de renforcer l'analyse.

7.6 MAITRISE DE L'USAGE: RETOUR D'EXPERIENCE

7.6.1 La reconversion de dar el imam selon méthode SWOT:

La méthode SWOT (Menaces, Opportunité, Forces et Faiblesses) est un outil d'analyse stratégique; elle permet de maximiser les forces et opportunités en détail les faiblesses et les menaces, c'est un outil adéquat à l'approche maitrise de l'usage à travers une analyse externe de projet pour ressortir **menaces et opportunités**, et une analyse interne **forces et faiblesses**.

Est un outil facilite la lecture des problèmes au niveau stratégique du projet, qui permet d'obtention une vision synthétique sur le projet. la figure (7.20) présente une lecture globale de projet de Dar el imam selon méthode SWOT.

La méthode SWOT est outil de diagnostic ; un diagnostic efficace nécessite de collecte les informations nécessaires avec l'identification des acteurs qui contribuent de mieux connaitre l'édifice afin de créer un guide pratique et une base des données permettant de définir les meilleurs pratiques d'interventions.

<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p style="text-align: center;">Intérêt public croissant. Valorisation culturelle et sociale. Savoirs faire. Sauvegarde de l'identité de la ville.</p>	<p style="text-align: center;">Forces</p> <p style="text-align: center;">Acquisition des nouvelles expériences. Sauvegarde du patrimoine. Retour d'expérience.</p>
<p style="text-align: center;">Menaces</p> <p style="text-align: center;">Financement centralisé. Absence de participation Faible volet réglementaire.</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p style="text-align: center;">Absence de pilotage. Manque de communication entre les acteurs. Administratif: la bureaucratie Manque de compétences. Mal respect de qualité</p>

Figure N° 7.20: Dar el imam selon méthode SWOT, source: auteur 2020.

La méthode SWOT de Dar el imam nous a permis d'avoir un aperçu sur les avantages et inconvénients du projet dans différentes étapes, où nous avons remarqué que les faiblesses et les menaces plus grandes que les avantages.

7.6.2 Chantier d'aujourd'hui sera une service pour demain

La réussite d'un projet est une notion liée à la satisfaction de l'utilisateur, de manière claire, le maître de l'ouvrage décide construire ou intervenir sur un édifice existant au meilleure qualité et prix raisonnable ; les usages témoignent du pas de côté de chacun de nos actes qui, sans cesse, créent un écart entre ce qui est prescrit ou prévu pour construire les ressources et les moyens pour agir, interagir et être au monde (FOLCHER.V 2015).

Le Maître de l'œuvre conçoit ce bâtiment conformément au programme de maître de l'ouvrage en dimensionnant des choix techniques et l'entreprise réalise les travaux dans les délais impartis.

Ainsi, la maîtrise de l'ouvrage est une notion en évolution, elle répond au besoin sociale: comme une construction autant sociale que technique, la conception inclut une diversité d'acteurs et concrétise un processus social de négociation de points de vue, de trocs, d'échanges et de mutualisation constructives des différences... une situation dans laquelle le concepteur dialogue avec la situation, se fait surprendre et construit un ensemble de solutions en puisant dans les réalités qu'il mobilise et auxquelles il se confronte (Beguin. P 2004).

Dans les vieilles villes où le tissu urbain et social était déférent et exceptionnel, les citoyens sont experts de leur vie quotidienne; les citoyens sont les porteurs d'un point de vue des usages et de l'activités humaines.

Ressortir les points forts et points faibles dans le déroulement du projet par le maître de l'ouvrage et construire une base des données aux niveaux local et central pour ce type des projets (intervention sur le patrimoine bâti) est une nécessité aux prochaines expériences.

Il est vrai qu'il ne peut y avoir de projet répétable sauf à goûter la contradiction (Boutinet J-P 2001);ainsi, construire un guide pratique (savoirs faire) de déroulement de chantier est un point référentiel aux autres projets afin d'éviter les anomalies de réalisation, gestion et exploitation au plu tard.

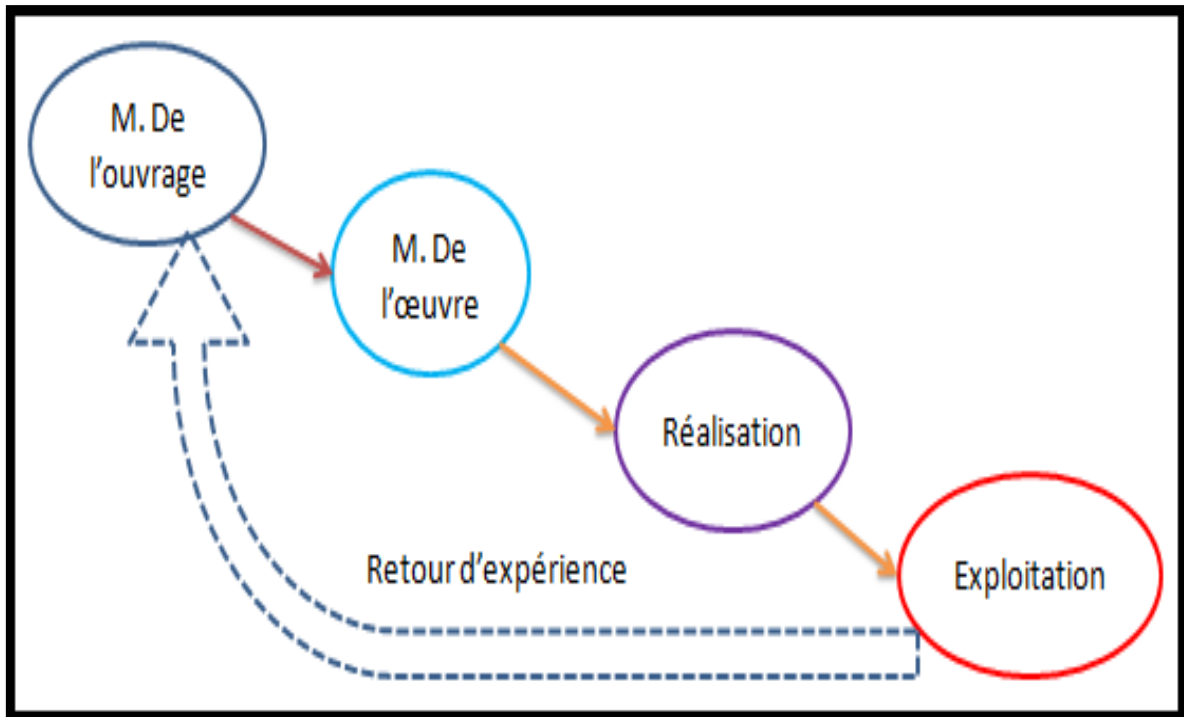


Figure N° 7.21: Maitrise de l'usage, source: auteur 2020.

CONCLUSION

Dar el imam n'est qu'un exemple des édifices coloniaux marginalisés dans les études académiques et dans les politiques urbaines même après la reconversion, aspect symbolique de lieux est absent lorsque vous entrez dans l'intérieur (utilisation des matériaux ne signifie pas le style initial du bâti).

Les diagnostics techniques et fonctionnels, et la connaissance culturelle de l'édifice est indispensable pour permettre au maître d'œuvre d'intégrer dans son parti de reconversion la dimension patrimoniale du site et respecter autant que possible la mémoire de sa fonction originelle.

La reconversion d'un édifice est un investissement important comprend l'ensemble de la vieille ville.

Management de reconversion garantit la réussite de projet à travers la concrétisation les trois dimensions: l'intérêt public, l'image et architecture.

La reconversion ne se fait pas d'une manière aléatoire; elle est bien orienter par des critères architecturaux, urbanistiques et même sociales, le management s'inscrit la reconversion dans une approche vaste plus que travaux, elle se dépasse à la phase exploitation de l'édifice (forme/fonction).

**CHAPITRE XIII: CONCLUSION,
PERSPECTIVES ET
RECOMMANDATIONS**

8.1 CONCLUSION GÉNÉRALE:

"La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi. Ici, nous avons réuni théorie et pratique:

Rien ne fonctionne... et personne ne sait pourquoi" Albert Einstein

La définition des concepts est le premier pas vers la recherche scientifique ; l'aspect théorique et définition des concepts sont considérés comme l'une des bases de la recherche scientifique afin d'atteindre les objectifs de notre thèse.

Cela a été démontré dans les deux premiers chapitres, dans lequel nous avons défini les concepts **de management, patrimoine bâti et reconversion** dans son sens académique et scientifique, pour leur utilisation tout long de cette recherche.

Nous avons donc découvert que **le management** est une science flexible avec des théories et domaines fixes ; il peut les s'appliquer dans différents types et volets du projet à travers des outils (chapitre II) pour aider à la concrétisation sur le terrain.

Ainsi ; la reconversion est un projet pour revivre et redynamiser un édifice précis pour être inséré dans un tissu urbain intégré ; pour que cet édifice remplit son nouveau rôle pour répondre aux besoins des citoyens et pour toute la ville.

Pour le troisième chapitre ; nous avons réalisé une analyse critique des expériences mondiales dans le domaine de protection et valorisation du patrimoine bâti, et cela à travers deux exemples différents qui partagent des dimensions avec l'Algérie, et elles sont :

1. **L'expérience française:** étant la source majeure de la législation en Algérie en matière du patrimoine ; il a été choisie comme expérience mondiale leader. Elle se caractérise essentiellement par ce qui suit :

- Le manager est une personne autonome ; dans la plupart du temps, nous avons trouvé cela dépendant au maître de l'ouvrage du projet, où il effectue la communication et la négociation entre les différents acteurs, pour arriver à une solution consensuelle.
- La diversité du financement: où se trouvent différentes sources de financement à part l'Etat français.
- La décentralisation des pouvoirs: est le caractère majeur dans l'Etat français en matière de gestion du patrimoine ; où le maire a des pouvoirs pour intervenir au secteur sauvegardé et même aux édifices ponctuels.

2. **L'expérience marocaine:** le Maroc étant un pays qui partage l'histoire et géographie avec l'Algérie, est une expérience leader mondialement en matière de protection et valorisation du patrimoine bâti, à travers la promotion de ce dernier et le considère comme source richesse, les points forts sont :

- Management du partenariat, partenariat public/privé (national et/ou international) ; est le point fort pour cette expérience ; là où l'Etat marocain a ouvert le champ d'investissement et encourager le privé, à travers la promulgation des lois facilitées la concrétisation de cette idée sur terrain.
- Intégration tous parties prenantes du patrimoine bâti, notamment l'acteur civil à travers l'organisation des ateliers de concertation au niveau des médinas, ainsi la formation des habitants comment protéger ce patrimoine.
- Considérer le manager comme personne (physique ou morale) autonome dans le processus d'interventions sur le patrimoine bâti.

L'Algérie est un pays riche du patrimoine bâti, du fait de la succession de nombreuses civilisations à travers le temps ; nous avons produit un panorama de l'état du patrimoine pour plusieurs régions, comme la plupart d'entre eux sont devenus dans un état lamentable. Puis, étudier les lois et législations utilisées en Algérie et extraire leurs faiblesses sur le terrain ; avec l'identification des acteurs directs et/ou indirects du patrimoine bâti.

Ensuite, identification les modes de financement pour ce type de projets, où s'est avéré que l'Etat (à travers ses ministères et directions notamment ministre de la culture, et ministre des affaires religieuses) est le seul porteur de ce type des projets.

En outre, nous avons essayé de trouver l'application de concept du **management** en Algérie, et c'est à travers des cas de la vieille de Constantine.

Constantine ! Ce n'est qu'un échantillon de toute l'Algérie, c'est le résultat d'une combinaison unique de nombreuses civilisations (romaine, phénicienne, ottoman et colonial), où elle est riche du patrimoine culturel exceptionnel universellement ; malheureusement ce patrimoine est devenu en état avancé de dégradation.

La vieille ville a connu nombreuses interventions depuis 1962, cependant, ces initiatives sont interrompues aux phases amont (études techniques et financières), le master plan 2003 où il s'est arrêté à un échantillon et n'a pas toute la vieille ville de Constantine toujours à cause de mauvaise gestion.

Constantine capitale de culture arabe 2015, était l'espoir pour le citoyen constantinois et algérien, pour récupérer ce patrimoine cependant cet événement s'est tombé vers échec,

pour des raisons liées directement de l'absence du management stratégique de l'événement, nous citons :

1. Absence de société civile dans toutes les phases de l'événement et absence du principe participatif et manque d'insertion tous les acteurs du patrimoine, ainsi que la marginalisation de l'expert (université et laboratoires de recherche).
2. Défaillance du cadre juridique et réglementaire pour plusieurs projets d'intervention sur la vieille ville.
3. Problème financier, où plusieurs projets se sont gelés à cause de crise économique.
4. Problème de bureaucratie et la longue durée de décision et des procédures administratives pour ce type des projets.
5. Utilisation la notion du management sous d'autres nomenclatures, et les applications de manière aléatoire.

Le patrimoine bâti, bien qu'étant le noyau de ville actuelle Constantine, ne fait pas partie des priorités des autorités (construire de logement soit prioritaire).

Nous avons réalisé une étude de cas de deux édifices appartenant à la même période (coloniale), comme le premier cas était en cours de réalisation (la medersa), et le deuxième cas en phase d'exploitation, ils sont situés dans le secteur sauvegardé, cependant le patrimoine bâti colonial n'était pas protégé légalement, mais leurs localisations dans le secteur sauvegardé ont donné une protection juridique.

La medersa, elle a un style architectural unique (néo mauresque), elle est bien située sur la rue Mellah Slimane, elle a connu plusieurs reconversions depuis sa réalisation.

Nous avons mis en évidence sur la dernière reconversion, qui était incluse dans le programme de capitale de la culture arabe, pour accueillir sa nouvelle fonction (musée des grandes figures) ; à travers l'analyse des différents documents officiels, étude sur terrain (observation directe) et réalisation des entretiens, nous avons compris les raisons de l'échec:

1. Absence de tableau de bord du projet en les phases amont.
2. Absence des phases indispensables dans le processus du projet à cause de cadre d'urgence de l'événement, fait un impact négatif sur le déroulement du projet.
3. Réalisation une étude superficielle pour l'édifice (manque d'étude des matériaux)
4. Manque management de risque: un paramètre majeur dans les chantiers sensibles.
5. La sélection aléatoire des bureaux des études et entreprises de réalisation (mal respect des critères de choix des entreprises -entreprise chinoise), avec la présence

de compétences nationales possédant une expérience suffisante pour réaliser ce type de projets.

6. Absence la notion du management cout/qualité/délai, et même le pilotage au niveau du chantier.
7. Manque l'implication de tous les acteurs du patrimoine bâti (absence totale de société civile), et ordre des architectes.

Finalement, le projet de la medersa a été manqué de management efficace, ce qui il conduit vers échec, cela se reflète négativement sur la vieille ville de Constantine.

Dar el Imam ; est un édifice colonial de valeurs historique, architectural et symbolique pertinentes ; la pauvreté de l'information historique il en a fait un édifice marginalisé :

- Il a connu des travaux de reconversion en 2003 en cadre du programme d'aménagement de la vieille ville ; où il a occupé sa nouvelle fonction (Dar el imam) , et a été exploité purement comme équipement public sans prendre en compte l'aspect patrimonial de l'édifice.
- En outre, il a perdu beaucoup ses caractéristiques architecturales notamment à l'intérieur, à cause de l'étude et la réalisation aléatoire avec absence de contrôle pendant cette période.
- Absence de toute activité (culturelle ou/et religieuse) autour du bâtiment au but de la valorisation.
- Absence de management de communication entre les déferents acteurs du patrimoine, et manque du marketing, ce qui introduirait les édifices symboliques aux niveaux national et international et le redynamiser.
- absence de rentabilité économique du bâti (absence autonomie financier).

Alors, le mangement de reconversion ne s'arrête pas à la phase des travaux, mais dépasse à la phase d'exploitation pour garantir la durabilité de l'édifice ; lorsque exploitation est soumise à l'idée du **droit du citoyen à découvrir son patrimoine et son histoire**.

Finalement, le management est une idée qui mérite d'être mise en œuvre, parce qu'il a un impact positif sur l'édifice en particulier et sur tout le tissu urbain en général ;

L'Algérie, représentée par Constantine n'a pas de stratégie patrimoniale clair et efficace avec absence de perspective ; il s'est considéré (le patrimoine bâti) comme un fardeau pour les autorités et affecte négativement sur le développement urbain, en peut citer les faiblesses :

- Absence de plateforme de négociations entre les délégués acteurs du patrimoine, pour mieux insertion des acteurs au but du développement le patrimoine bâti, et faire le patrimoine bâti comme une ressource économique locale.
- Acteur du projet (parties prenantes) est un facteur important de la réussite du projet, en appliquant l'idée de **gagnant/gagnant** sur le terrain pour assuré la satisfaction de tous les acteurs.
- Absence l'idée de négociation dans les phases amonts du projet (maitrise d'ouvrage) et la gestion autonome par l'Etat.
- Absence de concertation avec l'acteur social (citoyen eu usager).

La reconversion est outil d'aide à améliorer l'infrastructure culturelle et touristique de toute la ville, ce type de projets exige un management stratégique et tactique efficace.

Le management à travers ses dix domaines d'application et ses délégués outils (PERT, GANT, ISHIKAWA, méthode SWOT....) est la clé de réussite des projets du patrimoine bâti.

8.2 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La recherche scientifique est un fils conducteur entre délégués dimensions, le concept du patrimoine ne se limite pas à la dimension managerielle, mais s'étend à autres délégués (perspectives des recherches au future).

Notre recherche s'est passé par plusieurs difficultés, des difficultés au niveau de recherche théorique (difficulté d'accès aux articles dans les plateformes universelles (articles payants)), et manque des références au niveau du terrain on peut citer :

- Difficulté de réalisation tous les entretiens (notamment avec les responsables dans les directions).
- Difficulté d'accès aux informations dans les différents organismes surtout concernant les financements de projets (direction de la culture, direction des équipements publics et la wilaya).
- Manque des informations de forme numériques, où nous avons utilisé la forme papiers dans la plupart de temps, notamment ce qui concerne les cas d'études et les informations officiels;
- COVID-19 a arrêté toutes les activités de l'humanité à partir de décembre 2019, y compris notre recherche qui s'influer par ces conditions (difficulté de déplacement)

Notre perspective de futures recherches :

- ✓ Effectuer des tests sur terrain en utilisant le guide proposé pour évaluer les coûts et de délais avec la mesure de l'efficacité de guide proposée.
- ✓ Utilisation de la nouvelle technologie dans le domaine du patrimoine bâti est un champ très large pour l'étudier, l'ère de la numérisation créer la relation entre l'héritage et la modernité pour soutenir l'expansion du concept de patrimoine et sa continuité avec le mouvement de la vie et promouvoir ce concept, notamment avec les conditions sanitaires (Covid-virus) pour permettre de tout le monde connaissait son patrimoine et son histoire à travers la nouvelle technologie.

8.3 RECOMMANDATIONS:

La finalité de notre recherche s'est élaborer un guide référentiel d'utilisation le patrimoine bâti, ce guide est adaptable au contexte algérien (lois de la protection du patrimoine, lois d'urbanisme, et contexte social).

Ce guide est destiné en priorité, aux élus (maitre de l'ouvrage) et tous les acteurs concernés par le patrimoine bâti ; il s'agit d'un outil d'aide à la décision de conduire du projet d'intervention sur le patrimoine, classé, inscrit sur l'inventaire supplémentaire ou cité au secteur sauvegardé; avec ou sans changement d'usage.

L'ensemble de ce travail dépend de l'observation et de l'analyse des divers projets de reconversion à Constantine déjà réalisé, depuis l'idée du projet jusqu'à l'exploitation de l'édifice.

Dans un projet d'intervention sur le patrimoine bâti, plusieurs types d'exigences sont à prendre en compte, les exigences sont les suivants:

- ✓ Exploitation liées au fonctionnement, à l'entretien et à la maintenance du bâti patrimonial.
- ✓ L'ouverture au public,
- ✓ Respect d'urbanisme, patrimoniales et environnementales du site.

8.3.1 PREPARER UNE CARTE D'IDENTITE DU BATI :

8.3.1.1 Données administratives, juridiques et historiques :

Réaliser un diagnostic pour aboutir à l'identification l'état administratif de l'édifice, l'identification de l'édifice sera soutenu par les textes juridiques et réglementaires adéquats qui définissent les champs d'implication des différents intervenants institutionnels.

L'étude historique s'appuie sur des données historiques, archivistiques et documentaires (textes, notes, cartes, plans cadastres anciens, dessins, cartes postales, vues aériennes et même des contes oraux des anciens occupants d'immeuble) de reconstituer l'historique de l'édifice, de déterminer l'originalité du bâtiment, ses transformations, ses évolutions en terme d'usage et transformation.

Tableau N° 8.1 : Données juridiques et historique du bâti ; **Source** : auteur 2020.

DONNEES JURIDIQUES	
Nom	Non de l'édifice (généralement le nom est présente la 1 fonction de l'immeuble)
Localisation	
Propriétaire	Prive ou public
Gestionnaire	Le gestionnaire actuel de l'édifice
Nature de propriété	Habous, domaine d'état, propriété privé ...
Les restraints d'intervention (mesure de protection)	Droit du patrimoine bâti (classé, inscrit ou dans secteur sauvegardé) Les servitudes d'urbanisme Le marché public (si le propriétaire public)
DONNES HISTORIQUES	
Historique et chronologie de la construction	Plans, coupes, élévations, photos, cartes, livres, documents graphiques anciens

8.3.1.2 Données générales et urbaines :

Avant toute action, un diagnostic général sera lancé afin d'analyser et de caractériser l'état actuel de l'édifice et de son environnement immédiat pour déterminer ses différentes perspectives et potentialité.

- ✓ Analyser et caractériser l'édifice et son environnement immédiat: cela comprend la localisation correcte par rapport à l'environnement naturel, touristique, culturel, social et d'évaluation les possibilités d'intégration dans le tissu urbain (existence de zones de stationnement à proximité, existante des équipements touristiques).
- ✓ Contexte régional, routes principales/ secondaires, départementales/axes routiers, tissu urbain et environnement immédiat, centres historiques, monuments et équipements à proximité, occupation du sol, topographie générale.
- ✓ Caractériser l'édifice avec un inventaire détaillé des particularités, **climatiques** (conditions spécifiques qui ont un impact sur l'édifice: taux d'humidité par exemple, consommation énergétique), **paysagères** (lecture du paysage, vues, perspectives, ...), **géologiques** (stabilité de terrains, vulnérabilité du sol...).

Tableau N° 8.2: Données urbains du bâti; Source: auteur 2020.

Localisation géographique	Documents
Situation géographique générale et description des abords.	POS PDAU PPSSMVP
Accès au site (définir les différents accès possibles)	Plan d'accès avec réseau routier et accès pédestres
Aire de stationnement (localisation des aires existantes et capacité d'accueil)	Plan de situation
Caractéristiques environnementales (qualité et mesures de protection particulières, identification des composantes paysagères...)	POS PDAU PPSSMVP
localisation culturelle et touristique (équipements touristiques et culturels ou de loisirs à proximité...)	Carte de localisation les équipements culturels et touristiques immédiats. Photos ariennes (Google maps)

8.3.1.3 Analyse architecturale des édifices :

La typologie du plan-masse se traduit, par une organisation fonctionnelle du bâtiment, dans certaines mesures, les potentialités de reconversion ; Les composantes architecturales se prêtent davantage à des réaffectations mixtes, à condition de respecter l'équation forme/usage.

on peut citer :

- ✓ L'organisation spatiale des bâtiments: situation du bâtiment, et organisation spéciale.
- ✓ L'adaptation à la topographie et/ou à des restrictions de fonctionnement.
- ✓ Aménagement et traitement des cours et jardins.
- ✓ La nature et l'organisation des clôtures;
- ✓ Surfaces disponibles: traitements les surfaces disponibles par édifice et par niveau va permettre de définir les possibilités d'offertes par le bâti en termes de reconversion.
- ✓ Description architecturale: définir les éléments architecturaux et décoratifs (matériaux, décors, traitement des façades, l'éclairage, aération, les ouvertures...).

Tableau N° 8.3: Données architecturales et techniques du bâti; Source: auteur 2020.

DONNEES ARCHITECTURALES	
Analyse architectural	Documents à joindre
Typologie du plan de situation et plan de masse	Plan de masse
Répartition des espaces et des surfaces	Plan architectural de différents étages
Nombre des étages	Plans architecturaux
Eléments d'architecture remarquables (Composantes architecturales, décor, mobilier...)	Photos et localisation sur plan, coupes avec élévations
Description et analyse les éléments extérieures: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cour ✓ Jardin Clôture	Plan de masse Photos Les façades
Façade: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Style architectural ✓ Ouverture Balcons	Les façade Photos
DONNEES TECHNIQUES	
Structure: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escaliers ✓ menuiseries extérieures ✓ charpente ✓ fondation ✓ planches ✓ murs périphériques ✓ caves toitures et ouvertures	Plan architectural Plan de genie civil
Les réseaux: <ul style="list-style-type: none"> ✓ gaz, electricité, telephone, eau potable installation avec les réseaux des eaux usées	Plan d'installation les réseaux divers

8.3.2 LES ACTEURS ET MANAGEMENT DES ACTEURS DU PROJET :

Dans le contexte algérien où l'investisseur privé (national et/ou international) est marginalisé ; nous proposons à travers cette étude que ce dernier soit le maître de l'ouvrage avec le respect des lois du patrimoine (selon la nature de l'édifice).

8.3.2.1 Identification des acteurs :

Identifier les acteurs concernés en amont du projet est indispensable dans tout le cycle de vie du projet ; par conséquent, il est essentiel d'analyser qui est impliqué, pourquoi, comment et quand, en tenant compte de l'intérêt, le rôle et le degré d'influence de l'acteur dans le déroulement du projet, les acteurs principaux sont:

8.3.2.2 Maitre de l'ouvrage :

A. La maîtrise d'usage: le citoyen est le futur utilisateur de l'édifice ; selon la réglementation algérienne, les associations sont les représentants des citoyens ; «*La maîtrise d'usage n'est pas un contre-pouvoir, il n'appartient pas aux usagers de définir le projet, de prendre les décisions ou de se substituer aux autres acteurs mais d'énoncer et expliciter leurs attentes ou leurs refus et d'en débattre avec les autres niveaux d'expertise* » (Institut du bâtiment méditerranéen 2012).

B. Financeurs du projet : estimation du projet/financement est une phase clé dans tout type du projet ; recherche des nouveaux modes de financement ; faire un appel au financeur du projet privé sous forme de **partenariat public/privé**, ou location de l'immeuble à moyen et/ou long terme aux acteurs privés.

C. La programmation : est une phase indispensable dans le cycle de vie du projet; si le maitre de l'ouvrage (en Algérie généralement le ministère de culture, ministre des affaires religieuses...) n'est pas les compétences de réaliser un programme adéquat au contexte local, il peut faire un appel aux experts (universitaire par exemple) pour rédiger **un programme type** pour le patrimoine bâti.

8.3.2.3 Maitre de l'œuvre: présente par bureau des études (architecturales et techniques) qui a les capacités d'intervenir sur le patrimoine bâti. il est responsable de :

- ✓ la conception.
- ✓ préparer les cahiers de charges selon le programme de maitre de l'ouvrage.
- ✓ estimation des couts.
- ✓ identifier la qualité (respect la qualité patrimonial)
- ✓ contrôle de l'exécution
- ✓ peut aussi d'assurer la coordination et le pilotage au niveau du chantier, et les études de diagnostic.

9.3.2.4 Entreprises de réalisation :

Les entreprises de réalisation qui ont les compétences de travaux d'intervention sur le patrimoine bâti sont liées avec le maître de l'ouvrage par des contrats (marchés de réalisation)⁴⁶, elle a chargé de :

- ✓ La réalisation des études confiées par le maitre d'œuvre.
- ✓ Réalisation les travaux selon le cahier des charges.

⁴⁶ Code du marché public algérien: décret présidentiel n° 15/247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015

Elles interviennent sous la direction exclusive du maître de l'ouvrage lorsqu'il assure lui-même l'organisation et le suivi de chantier.

8.3.2.5 Le manager: l'acteur absent en Algérie

Le manager ; est la personne physique ou morale, sous la tutelle de maître de l'ouvrage (expérience française) ou de l'autonomie institutionnelle ; qui assure :

- ✓ Coordination entre les différents acteurs du projet entre les différents niveaux du projet
- ✓ Assurer la communication entre les entreprises sur un même chantier, ou de différents prestataires impliqués sur un même projet, et assurer le respect de délais déterminés.
- ✓ pilotage des travaux.
- ✓ assurer la qualité du projet.
- ✓ négociation et contrôle des coûts
- ✓ planification des délais prévisionnels du projet.
- ✓ assurer le respect des lois du patrimoine

8.3.2.6 La participation : discuter pour la qualité

les processus participatifs peuvent:

- ✓ Renforcer les processus démocratiques, en aide à créer une majorité autour des projets et des plans.
- ✓ Construction et développement des perspectives multi-décisionnelles et valoriser la diversité autour du patrimoine bâti.
- ✓ anticipation de futurs conflits dans le projet et les éviter.

Des différentes techniques de participation sont utilisables: des ateliers scénarios, méta plans, groupes de discussion, pro-action café, EASW (European Awareness Scenario Workshop); Brainstorming, Forum Ouvert (Open Space Technology (OST)), etc .

La participation est une forme de concrétisation de la démocratie en Algérie, et de trouver des solutions intermédiaires entre les futurs usagers du projet et les responsables.

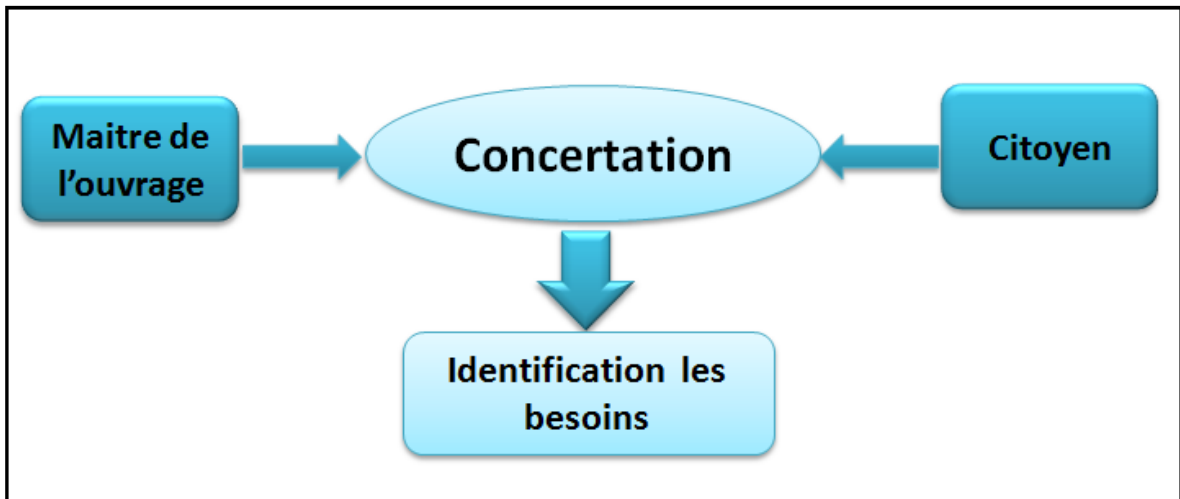


Figure 8.1: Démarche de concertation, Source: Auteur 2020.

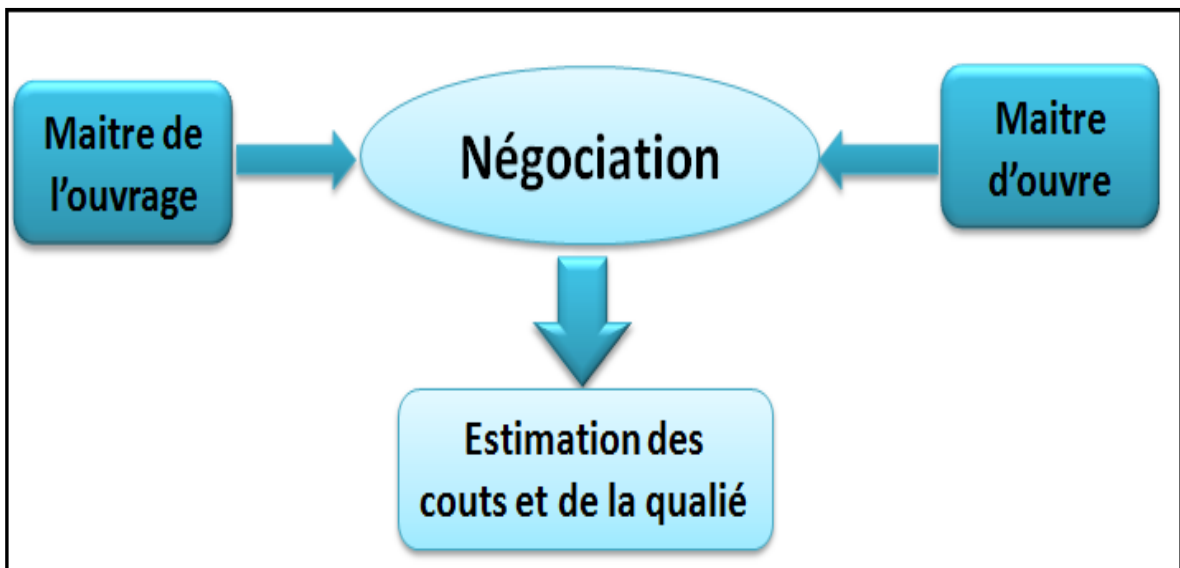


Figure N° 8.2: Démarche de négociation Source:, Auteur 2020.

8.3.3 FINANCEMENT DU PROJET:

Le budget prévisionnel doit prendre en compte: le cout des études, le budget des travaux ; les frais de fonctionnement (personnel, fonctionnement de l'activité, entretien, communication...); le revenu du projet (recette de l'activité); les subventions.

Il est essentiel de réfléchir sur la diversité de financement :

- ✓ Réfléchir à des partenariats entre des organismes publics et privés, national ou international tout en respectant la nécessité de conserver le patrimoine bâti, et respect le principe de l'ouverture au public.
- ✓ Valorisation économique du patrimoine bâti, qui permettront l'autofinancement à moyen et long terme.

8.3.4 MANAGEMENT DE COMMUNICATION:

Le projet d'intervention sur patrimoine bâti ne se limite pas à l'achèvement des travaux (chantier), la phase d'exploitation de l'édifice est le but majeur du projet, le but de la sauvegarde ; donc, n'est pas seulement de protéger le patrimoine pour transmettre ses messages à la postérité, mais de créer les conditions les meilleurs pour que le public puisse jouir de ce patrimoine, l'user, le vivre en réduisant au maximum les risques de l'endommager

La création d'outils de coordination et de communication permet d'informer les différents acteurs du projet et le grand public des buts de projet et son état d'avancement et aussi les impliquer ; afin d'atteindre le but visé, et création un canal de communication à différents niveaux avec divers outils:

- ✓ Par la création des sites web (actualisé les informations).
- ✓ **La publicité** : est l'élément phare dans l'opération de marketing , elle se fait dans la publicité à travers les journaux nationaux ou internationaux, les magazines spécialisées dans le patrimoine les chaînes télévisées,.
- ✓ **Les réseaux sociaux** : création des pages spécial du patrimoine tels que Facebook, Twiter, Instagram...
- ✓ Sensibilisation les décideurs et tous les acteurs sur la thématique du projet, à travers organisations des réunions, profiter manifestations pour présenter le projet.
- ✓ Organisation des événements national destinée à sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti, et intégration les associations pour assurer la mission de sensibilisation de grands publics.

8.3.5 MISE EN VALEUR DU PATRIMOINE BATI EN ALGERIE:

Après la concertation, le maitre de l'ouvrage doit formuler les orientations possibles en termes d'évaluation et réutilisation des édifices, il doit s'appuyer sur des arguments solides pour justifier des scénarios proposés (AVEC Ingénierie, 2014), chaque scénario devra être évalué en matière de faisabilités et limites, avantages et inconvénients sur le plan urbanistique, architectural, environnemental, techniques, financier et social (développement des activité touristique et économique, création d'emplois...).

Ainsi, le choix du scénario le plus adéquat se fera en concertation avec tous les acteurs du projet et le futur utilisateur pour mieux insérer le projet au changement de la ville.

8.3.5.1 Valorisation culturelle :

Il s'agit principalement de projets d'exposition, de musées, palais de culture, écoles d'art, d'espaces d'interprétation... qui peuvent faire l'objet de présentations attractives mettant en scène le patrimoine bâti, leur environnement ou le territoire.

Ainsi, il peut être intéressant de décrire les équipements d'aides à la signalisation/surveillance culturelle,

L'accueil d'artistes en résidence peut également être envisagé. Les contenus scientifiques et culturels devront être précisés afin de ne pas systématiser sur tous les sites des musées ou expositions sur le même thème.

8.3.5.2 Valorisation pédagogique :

En partenariat avec le ministère de l'éducation, ou/et les universités; la valorisation pédagogique permet de mettre en place pour des publics cibles de scolaires, jeunes ou spécifiques, des ateliers pédagogiques, des visites guidées de sensibilisation et d'initiation à l'environnement, des promenades thématiques...

8.3.5.3 Valorisation touristique et économique (tourisme culturel):

Réfléchir et considérer le patrimoine bâti comme une richesse économique ; il s'agit des hôtels, des restaurants, des boutiques, et même des endroits de défilé de mode (exemple: l'Alhambra Espagne)



Figure N° 8.3: Valorisation économique et touristique du palais l'Alhambra en Espagne, source: booking 2020

Il doit affiner les propositions pour définir précisément les types et la nature des hébergements, les qualités et classements, les prestations en matière d'équipements.

8.3.5.4 Valorisation scientifique

Le patrimoine bâti pourra accueillir des publics ciblés dans une logique de recherche et d'observation du milieu (recherche historique, archéologique et même sociale): étudiants, chercheurs, associations qualifiées...

8.3.5.5 Valorisation pour la gestion du site

Création de base vie avec des logements, bureaux, espaces de travail et de recherche... pour l'entretien permanent du bâti.

Ensuite, ce guide identifie toutes les étapes clés en amont et en aval du projet à mettre en œuvre en se basant sur la rédaction d'un plan de mise en valeur, outil utilisé dans la gestion du patrimoine bâti en Algérie.

L'investisseur privé (national et/ international) est l'acteur clé au processus de valorisation du patrimoine bâti en Algérie.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

1. Achek M & Gauthiez.B & Sahraoui.B (2019). L'héritage architectural et urbain de Constantine pendant la période coloniale française (1837-1962) : un enjeu de connaissance, de conservation et d'identité. Revue: Geocarrefour, N: 93/4.
2. AFITEP (2010). Dictionnaire de management de projet. éd: AFNOR, France.
3. Alix Pantz (2012). La réutilisation du patrimoine monumental protégé: la braderie des monuments historiques? L'Hôtel de la Marine. Mémoire master professionnel (tourisme), université paris 1, panthéon Sorbonne.
4. Arab N (2004). L'activité de projet dans l'aménagement urbain processus d'élaboration et modes de pilotage les cas de la ligne b du tramway strasbourgeois et d'Odysseum à Montpellier. Thèse doctorat en aménagement et urbanisme, l'école nationale des ponts et chaussées, France.
5. Archive Constantine (AWC/IP 98/CM, 7 mai 1910/Lecture d'une lettre du GGA au maire (datée du 7 avril 1910).
6. Athmani F (2001). Impact des instruments d'urbanisme et de contrôle sur le cadre bâti- Cas de Constantine. Mémoire Magistère en Architecture. Département d'Architecture et d'Urbanisme. Université Mentouri, Constantine.
7. Avitabile A (2005). La mise en scène du projet urbain , éd: l'Harmattan collection villes et entreprises. ISBN : 2-7475-8353-8 .
8. Azzaza H (2014). Les éléments du patrimoine comme outils du projet urbain pour la réhabilitation en centre historique? cas du projet pilote du secteur sauvegardé de Constantine. Thèse doctorat en architecture, université Salah Boubnider, Constantine 03, Algérie.
9. Bakhella W-J (2008). Le phénomène d'acquisition des anciennes demeures par les étrangers: Un processus de mise en tourisme de la médina de Fès ?. Mémoire Master Aménagement, Développement et Gestion des Territoires - ADEGEST. Faculté des Lettres et des Sciences Humaines. Université Mohammed V-Agdal (Maroc).
<https://www.memoireonline.com/10/13/7535/Le-phenomene-d-acquisition-des-anciennes-demeures-par-les-etrangers-un-processus-de-mise-en-tour.html>
10. Benabbas,M. & Djaghrouri D (2017). Outils et notions d'urbanisation en milieu rural. Revue: Courrier du Savoir, vol: 23. ISSN 1112-3338. <http://revues.univ-biskra.dz/index.php/cds/article/view/2187>
11. Berezowka-Azzag (2012). Projet urbain, guide méthodologique. éd: Synergie (ALGER).
12. Berriane M (2003). patrimoine et développement durable des centres historiques urbains. Rencontre internationale de Fès: Rapport Final, Bilan sur le tourisme marocain. vol.2, UNESCO, Rabat, pp. 217-233.
13. Biesse-Eichelberner.M (1985). Constantine la conquête et temps des pionniers. éd: à compte d'auteur, Paris.
14. Boeri, D. (2003). Maîtriser la qualité: Tout sur la certification et la qualité totale, Les nouvelles normes ISO 9001 v. 2000. éd: Maxima.
15. Bommelaer C123 (octobre 2010). Bataille autour de l'hôtel de la Marine. Article de presse: Le Figaro (France).
16. Bouchnaki.M (2002). La politique de l'Unesco et ses actions de préservation du patrimoine en méditerranée face aux menaces du monde moderne, et les

- solutions envisagées dans l'avenir. Bulletin de la Société Nationale des Antiquaires de France, 1994, 1996. DOI: <https://doi.org/10.3406/bsnaf.1996.9903>
17. Boukerzaza.M (2015). La revalorisation du patrimoine bâti par l'espace public les cas de la Vieille Ville de Constantine (Algérie) et l'éco-quartier de Vauban à Fribourg-en-Brigau (Allemagne). Thèse doctorat: architecture, Université Jean Monnet de Saint Etienne, France.
 18. Bourdoncle R (2000). Professionnalisation, formes et dispositifs. Revue recherche et formation N°:35 (cet article Fait partie d'un numéro thématique : Formes et dispositifs de la professionnalisation). P:117-132.
 19. BOUTINET J-P. (2001). Anthropologie du projet. 6^{ème} édition (1ère édition en 1990); éd: PUF; Paris, France.
 20. Bureau d'études et de réalisations urbaines, étude préalable à l'aménagement du Rocher de Constantine 1960.
 21. Butler, J. R. M. (1975). L'organisation du Haut-Commandement du Royaume-Uni et son impact sur la stratégie alliée. Revue d'histoire de la Deuxième Guerre mondiale, 25(100), 27-42.
 22. Casanovas,X (2020). Forum de promotion de l'architecture traditionnelle au Maghreb.IN conférence virtuelle sur plateforme ZOOM (15/05/2020). Professeur à l'Université Polytechnique de Catalogne et coordonnateur du projet Montada.
 23. Cattedra R (2010). Faire la ville en périphérie(s) ? Territoires et territorialités dans les grandes villes du Maghreb, Revue les cahiers d'Emam: études sur le monde arabe et la méditerranée, P:58-72. <https://doi.org/10.4000/emam.114> .
 24. Chalabi.A & LAZRY.Y (2018). Lecture interprétative du langage architectural des façades néo mauresque en Algérie à travers quelques exemples d'édifices publics. Revue science et technologie université frères Mentouri N° 49.
 25. CHARRON J. Management, Manuel et Applications. 4^{ème} édition, Dunod, France.
 26. Choay F (1996). L'allégorie du patrimoine. éd: Seuil, Paris France.
 27. Choay F(2009). Le patrimoine en question: anthologie pour un combat. éd: seuil, France.
 28. Choay F, MARLIN P (2000). Dictionnaire d'urbanisme et de l'aménagement et d'urbanisme. éd: PUF , France.
 29. Choay F,(2002). La notion de patrimoine en urbanisme.
 30. Circulaire interministérielle n°7 promulguée en 1981, ayant pour objectif: instructions relatives aux modalités d'élaboration et d'appropriation des études d'interventions sur le tissu urbain, dan le cadre de la revalorisation de la vieille ville (Algérie).
 31. Code d'urbanisme français modifié par la loi n° 2016/925 du 7 juillet 2016.
 32. Décret exécutif n° 03/322du 9 chaâbane 1424 correspondant au 5 octobre 2003 portant maîtrise d'œuvre relative aux biens culturels immobiliers protégés (Algérie).
 33. Décret exécutif n° 03/324 du 05 octobre 2003 portant modalités d'établissement du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés (PPSMVSS) (Algérie).
 34. Décret exécutif n° 14/105 du 10 jourmada el oula 1435 correspondant au 12 mars 2014 fixant les modalités de fonctionnement du 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» (Algérie)..

35. Décret exécutif n° 14/105 du 10 jourmada el oula 1435 correspondant au 12 mars 2014 fixant les modalités de fonctionnement du 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 (Algérie).
36. Décret exécutif n° 14/319 du 22 moharrem 1436 correspondant au 15 novembre 2014 modifiant la répartition par secteur des dépenses d'équipement de l'état pour 2014 (Algérie).
37. Décret exécutif n°14/320 du 27 moharram 1436 correspondant au 20 novembre 2014 relatif à la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage déléguée (Algérie).
38. Décret n° 2000/357 du 21 avril 2000 portant la création du Centre des Monuments Nationaux (France)
39. Décret n°2004/123 du 9 février 2004 relatif à l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (France).
40. Décret n°88/698 du 9 mai 1988 portant le statut des architectes en chef des monuments historiques de France.
41. Décret n°93/246 du 24 février 1993 portant le statut des architectes des bâtiments de France.
42. Décret présidentiel n° 18-337 du 25 décembre 2018 a officialisé la création de circonscriptions administratives dans les grandes villes et dans certaines villes nouvelles, selon les orientations du schéma national d'aménagement du territoire et a déterminé les règles de leur organisation et fonctionnement, ainsi que les missions du wali délégué (Algérie).
43. Dekoumi D (2007). Pour une nouvelle politique de conservation de l'environnement historique bâti algérien: cas de Constantine. Thèse de doctorat en architecture, université de Constantine, Algérie.
44. Drap P, Seinturier J & Canciani M, Garrett B (2003). A GIS tool box for cultural heritage. an application on Constantine, Algeria, historical center. the IVth International Symposium on Virtual Reality, Archaeology, and Intelligent Cultural Heritage VAST, Philadelphia, USA.
45. Drouin, M., & Richard-Bazire, A. (2011). La sélection patrimoniale. éd: MultiMondes.
46. Dupuy F (2015). La faillite de la pensée managériale; lost in management. Revue des politique sociales et familiales, France. pp:104-105.
47. Ermine J-L (2003). La gestion des connaissances. éd: Hermes science publications.
48. Esra Tepeli (2014). Processus formalise et systémique de management des risques pour des projets de construction complexes et stratégiques. Thèse doctorat école doctorale sciences physiques et ingénieries, l'université de bordeaux. France.
49. Fantazi I (2014). Impact de l'absence de la communication dans la démarche managériale , cas : Restauration, Réhabilitation et Mise en Valeur de la Vieille Ville de Constantine. Mémoire Master 2, université Constantine3.
50. Fantazi I, Hecham Z (2018). Les facteurs de l'échec des opérations de conservation du patrimoine bâti dans la vieille ville de Constantine. Revue sciences& technologie N°48, décembre 2018 .P:107-118.
51. Fédération national des agences d'urbanisme (2011). Réussir le renouvellement urbain : essai de définition du renouvellement urbain, France. https://www.effinergie.org/web/images/attach/base_doc/1432/IB_MED_2012.pdf

52. Folcher V (2015). Conception pour et dans l'usage, la maîtrise d'usage en conduite de projet. *Journal of Human Mediated Interactions*, Vol :16, N°:1:2015, P:39-60.
53. Foura M & Foura Y (2003). Les places publiques dans la ville de Constantine. *Revue Villes en parallèles* N° 36-37, ISS: 2647-9982.
54. Gallotti J (1926). *Le jardin et la maison arabe au Maroc*. éd: Filbert Lévy, (Tome I).
55. GARCIA, J. P., & GRAND, P. (2003). *De la maîtrise d'œuvre en France*.
56. Gigot M (2012). *Les dimensions territoriales des politiques du patrimoine urbain: instruments, enjeux et jeux d'acteurs dans trois villes du Val de Loire (Angers, Tours et Orléans)*. thèse doctorat en géographie, université françois - rabelais.
57. Giovannoni G (1931 éd. 1998). *L'urbanisme face aux villes anciennes*. éd: Seuil. Paris.
58. Gofft J-P (2003). *Les illusions du management*. éd: la découverte.
59. Govindaraja M. & Natarajan.S (2005). *Principles of Management (english)*. éd: Prentice Hall Limited, New Delhi. India.
60. Hamma W (2011). *Intervention sur le patrimoine urbain ; acteurs et outils, Le cas de la ville historique de Tlemcen*. Thèse magistère La ville, Patrimoine et Urbanisme, Université Abou Bakr Belkaïd – Tlemcen.
61. Hassan Elfaraj (2013). *La médina de rabat entre développement urbain de la ville et les logiques des acteurs locaux*. Thèse doctorat: école nationale d'aménagement et d'urbanisme ENAU (Rabat) Maroc).
62. Hatem F (1993). *La prospective: pratiques et méthodes*. éd: Economica (bibliothèque française numérique Gallica).
63. Institut du bâtiment méditerranéen (2012). *Guide Réhabiliter avec le territoire: des outils et des méthodes pour accompagner la maîtrise d'ouvrage dans la réhabilitation du bâtiment ancien méditerranéen*.
64. James A-F & Freeman R-E and Dawel R-G (2003). *Management(English)* 6^{eme} édition. éd: Pearson. ISBN: 9788131707043, 8131707040
65. Janvier Y (2001). *Un système de production en mutation , IN Masboungi A. (coord.), Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*. Paris, la documentation française,
66. *Journal officiel n°39 du 05/06/2005(Algérie)*.
67. *Journaliste 2, (vendredi 18 novembre 2017)*. Algérie 360° presse.
68. Khidr A (12/03/2018). *Atteinte grave au patrimoine à Annaba : la villa Salvatore Colli démolie*. Article de presse l'Est (Algérie).
69. Labarre E-M (2006). *Droit du patrimoine architectural*. éd: Lexis Nexis.
70. Lafortune, J. M. (2012). *La Médiation Culturelle: le sens des mots et l'essence des pratiques*. Puq.
71. Le Tellier, J. (2006). *Les recompositions territoriales dans le Maroc du Nord. Dynamiques urbaines dans la péninsule tingitane et gouvernance des services de base à Tanger et à Tétouan (Maroc). L'inclusion des quartiers pauvres à travers l'accès aux transports et à l'eau potable (Doctoral dissertation, Université de Provence-Aix-Marseille I)*
72. Lievre P, Aubry M & Garel L (2019). *Management des situations extrêmes: des expéditions polaires aux organismes orientées exploration (collection innovation, entrepreneuriat et gestion)*. colloque Cerizy, ISBN:087-1-78406-558-4
73. *Loi 06/06 (portant l'orientation de la ville) (Algérie)*.
74. *Loi 90-25 du 18 novembre 1990 portant l'orientation foncière (Algérie)*.

75. Loi 90-29 du 1er décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme
76. Loi 98/04 du 15/6/1998, relative à la protection du patrimoine(Algérie). .
77. Loi n° 90/09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya (Algérie)..
78. Loi n°96-717 du 9 août 1996 relative à la création des associations locales d'usagers (Algérie). .
79. Louis E. B. & David L. K (1987). *Management* 3^{ème} édition. éd: Random House Inc. University of South Alabama, USA.
80. Louis E. B. & David L. K (1987). *Management* 3^{ème} édition (english). éd: Random House Inc, University of South Alabama, USA.
81. Lynch K (1975). *L'Image de la cité*. éd: Bordas, Paris. (Version traduite par: Marie Vénard & Jean Louis Vénard).
82. Magazine Vie des villes N°:26 du 26/3/2018 (Algérie)
83. Marchal H & Stebe J-M (2014). *Les grandes questions sur la ville et l'urbain*. éd: Presse universitaires de France. ISBN : 978-2-13-063169-9.
84. Marinos A (2012 novembre). *Patrimoine, un concept en pleine évolution*. Colloque: des lieux et des liens,« Patrimoine et développement durable », éd : confluentes.
85. Marmara Jean-Christophe (19 mars 2009). *L'avenir incertain de l'hôtel de la Marine*. Article de presse: Le Figaro (France).
86. Martin D (2000), *Le combat du patrimoine à Montréal 1973-2003*. Revue presse de université du Québec.
87. Mongin O (2013). *La ville des flux: l'envers et l'endroit de mondialisation urbaine*. éd : Fayard.
88. Montargot N & Borg X (2017). *Gestion touristique de sites culturels et relations entre parties prenantes : le cas du pont du Gard*. Revue de recherche en tourisme N° 36. <https://journals.openedition.org/teoros/3003?lang=fr> .
89. Morley C (2008), *Management d'un projet système d'informatique* ,7^{ème} édition. éd: Dunod, France.
90. Mouhoubi N (2018). *Les outils de management de projets urbains en faveur de la durabilité.cas: projet de modernisation de la métropole Constantine*. université Salah Boubnider, Constantine 03.
91. Newman W & Warren E (1977). *The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice* (english). éd: Paperback.
92. Nguyen, Trong Hung (2011). *Contribution à la planification de projet : proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet*. PhD, Institut National Polytechnique de Toulouse, France.
93. Omeiche K, Dekoumi D (2018). *La pertinence du management des opérations d'intervention sur le patrimoine architectural, Cas de la Medersa de Constantine*. Revue sciences et technologies université Constantine 1, N°48. <http://revue.umc.edu.dz/index.php/d/article/view/2994> .
94. Oulebsir N (2004). *Les usages du patrimoine: monuments, musées et politique coloniale en Algérie (180-1930)*. éd: la maison des sciences de l'homme, Paris,
95. Paul S (2015). *La reconversion des sites et des bâtiments industriels*. Revue des patrimoines N°: 26, <https://doi.org/10.4000/insitu.11802> .
96. Pinson, G (2009). *Gouverner par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Paris, Presses de Sciences Po.
97. *Plan d'Aménagement et de Sauvegarde de la Médina de Rabat* (Agence urbaine de Rabat 2016) Ahmed IRAQI Architecte / Rabat.

98. Plateforme des revues scientifiques algériennes: <https://www.asjp.cerist.dz/en/articleAdvancedResearch>
99. PMBOK (2014) (Project Management Body of Knowledge) 5^{ème} édition. (project management institute USA).
100. PPSMVSS vieille ville de Constantine, Bureau des études Kribeche, 2009.
101. Raabe Michel (2002). Manuel du management de projet, de l'aménagement urbain de l'immobilier. Ed: presse de l'école nationale des ponts et chaussées, Paris. ISB: 978-2-85978-352-5 .
102. Raymond (1985). Grandes villes Arabes à l'époque Ottomanes. éd: Sinbad, Paris, France.
103. Real E (2005). Reconversions: l'architecture industrielle réinventée. Revue du patrimoine. <https://journals.openedition.org/insitu/11745>
104. Rigaud J (1978). Patrimoine, évolution culturelle. IN Monuments Historiques n°5, Colloque d'Avignon: «Utiliser les Monuments Historiques Paris: Caisse nationale des monuments historiques et des sites.
105. Rochette J (2008). La conservatoire des cotes de Sardaigne: une institution hybride. Revue Européenne de Droit de l'environnement, P: 277-279, https://www.persee.fr/doc/reden_1283-8446_2008_num_12_3_2043
106. Roger AIM (2016). L'essentiel de la gestion de projet 10^{ème} édition. éd: Gualino, France
107. Rykner Didier (19 janvier 2011). Hôtel de la Marine: Nicolas Sarkozy annonce la création d'une commission. Article de presse: La Tribune de l'Art.
108. Sabrina Loufrani-Fedida (2006). Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels. Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université De Nice-Sophia Antipolis.
109. SAKJIO (2011). Patrimoine et reconversion. (communication de colloque international: le désigne social et développement territorial) Ecole Nationale d'Architecture et d'Urbanisme de Tunis.
110. Scheid J-C (1980). Les grands auteurs en organisation. éd : Dunod.
111. Secrétariat du conseil du Trésor du Canada (2008). Guide de la charte de projet. SBN 978-1-100-90475-7 . <http://www.tbs-sct.gc.ca>.
112. Sidi Boumedine R (2013). L'urbanisme en Algérie: échec des instruments ou instruments de l'échec? . éd: alternatives urbains.
113. Site officiel de ministère de la culture français, disponible sur : <https://www.culture.gouv.fr/>
114. Site officiel du ministère de la culture algérien: <https://www.m-culture.gov.dz/index.php/fr/contact/minist%C3%A8re-de-la-culture>
115. Stephan UTZ, Melanie Clivaz & Emmanuel Reynar (2017). Processus participatifs et projets d'aménagement des cours d'eau: Analyse de L'implication des acteurs dans la planification du projet de 3ème correction du Rhône suisse entre 2000 et 2015. Revue Geo carrefour, N:91/04. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.10140>
116. Sylvie Mazzella (1996). La ville-mémoire: Quelques usages de La Mémoire collective de Maurice Halbwachs. Revue enquête P:177-189. <https://doi.org/10.4000/enquete.883>
117. Tezkraft, S. (2019). Valorisation d'un patrimoine architectural urbain des XIXème et XXème siècles en Algérie (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

- 118.** To Uyen Bui (2012). L'intégration du développement durable dans les projets de quartier : le cas de la ville d'Hanoï. Thèse doctorat Ecole nationale d'architecture Toulouse (ENSA Toulouse), France.
- 119.** Tourath : Programme d'appui à la protection et valorisation du patrimoine culturel en Algérie; N°: 04 (janvier 2016), disponible: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/tourath_4.pdf
- 120.** Trabelsi.S (2016). Développement local et valorisation du patrimoine culturel fragile : le rôle médiateur des O.N.G: cas du Sud-tunisien. Thèse doctorat, école doctorale sociétés, humanités, arts et lettres, université Nice Sophia Antipolis.
- 121.** UNESCO (2003). Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel. [En ligne] disponible sur: <https://ich.unesco.org/doc/src/32697-FR.pdf>
- 122.** Zakad.A (1996). Identification et évaluation du projet de rénovation de la vieille ville de Constantine, Ministère de l'Habitat, A.D.L, Alger.
- 123.** Zaki. A, Monica. A (2012). Sensibilisation, Communication et Partage des Décisions: Comment impliquer la société civile dans la conservation du patrimoine. Le guide de l'ICCROM: initier les jeunes à la gestion et à la protection des sites du patrimoine dans les pays arabes. Revue Treballs d'Arqueologia, N° 18, P:125-132. DOI: 10.5565/rev/tda.19
- 124.** Zohra Bensemra/Reuters (25/01/2016). La Casbah d'Alger, patrimoine en danger. article Article de presse: le soir (Algérie).
- 125.** Zucchelli A (1984). Introduction à l'urbanisme Opérationnel et la Composition Urbaine? (volume 2). éd: Office des publications universitaires Algérie.

LISTE DES ANNEXES:

Annexe A: Articles publiés

<p>Revue HumaineS _____ Vol 32, n°1, Juin 2021– pp 611-620 _____</p> <p>Le rôle des événements culturels dans la sauvegarde du patrimoine bâti : étude comparative entre les événements "Constantine capitale de culture arabe" et "Rabat ville des lumières"</p> <p>The role of cultural events in safeguarding the built heritage: comparative study between the events "Constantine, capital of Arab culture" and "Rabat city of lights"</p> <p>Date de réception : 01/03/2021 ; Date d'acceptation : 20/03/2021</p> <p>Résumé</p> <p>Le patrimoine culturel représente une partie importante de chaque pays, c'est en fait, un puissant catalyseur du développement économique, culturel et social ; notamment pour l'Algérie et le Maroc qui sont des pays riches en patrimoine bâti. Dans ce sens, l'Algérie à son niveau, n'a pas jugé le patrimoine bâti comme une priorité ; à l'inverse du Maroc qui l'a considéré dès le début, comme source de richesse (valorisation du tourisme culturel). Le présent article a pour but d'analyser et de comparer deux expériences différentes en matière de gestion du patrimoine bâti. A travers cette analyse, nous avons essayé de faire ressortir les différences majeures dans le management. Pour le Maroc, la maîtrise d'ouvrage mixte (public et privé) avec la diversité de financement est le point fort pour cette expérience, alors qu'en Algérie, il est à noter une absence totale de maîtrise d'ouvrage privé et l'état algérien est le maître exclusif de l'ouvrage à travers ses différents organismes locaux et centraux.</p> <p>Mots clés: mot patrimoine bâti, événements culturels, management, sauvegarde, Algérie, Maroc.</p>	
<p>Abstract</p> <p>Cultural heritage is an important part of every country, it is in fact a powerful catalyst for economic, cultural and social development; especially for Algeria and Morocco, which are countries rich in built heritage. In this sense, Algeria at its level, did not consider the built heritage as a priority; unlike Morocco, which considered it from the start as a source of wealth (promotion of cultural tourism). The purpose of this article is to analyze and compare two different experiences in the management of built heritage. Through this analysis, we tried to bring out the major differences in management. For Morocco, the mixed project management (public and private) with the diversity of financing is the strong point for this experience, while in Algeria, it should be noted a total absence of private project management and the Algerian state is the exclusive owner of the work through its various local and central organizations.</p> <p>Keywords: built heritage, cultural events, management, safeguarding, Algeria, Morocco.</p>	<p>ملخص</p> <p>يعتبر التراث الثقافي جزء مهم لكل بلد ، حيث انه محفز قوي للتنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ؛ ونذكر على وجه الخصوص الجزائر والمغرب بلدان غنية بالتراث العيني (المصنوعي والمعماري). الغرض من هذه المقالة هو تحليل ومقارنة تجربتين مختلفتين في إدارة التراث العيني بحيث أظهرت دراستنا اختلافاً في الإدارة بينهما: بالتنمية للمغرب: إدارة المشاريع المختلفة (العامة والخاصة) مع تنوع التمويل هي النقطة القوية لهذه التجربة ، على عكس الجزائر ، فان صلب المشروع المحصري هي الدولة الجزائرية عبر مختلف الهيئات المحلية والوطنية وهكذا ، فإن الجزائر لم تعطي أهمية التراث العيني (المصنوعي والمعماري) و من ناحية أخرى ، اعتبر المغرب التراث المصنوعي مصدر الثروة (تشجيع السياحة الثقافية).</p> <p>الكلمات المفتاحية: المصنوعي ، المعمارى ، التعلبات الثقافية والإدارة المحلية ، الجزائر ، المغرب.</p>
<p>*Corresponding author, e-mail: khoulia.omeiche@univ-constantine1.dz</p> <p>© Université des Frères Mentouri Constantine 1, Algérie, 2021.</p>	

I- Introduction :

Le patrimoine bâti est un composant pertinent dans les villes d'aujourd'hui, ce dernier a besoin d'être redynamisé et de revivre à travers sa sauvegarde et sa valorisation (sociale, économique et culturel...).

Ainsi, la valorisation culturelle du patrimoine bâti est étroitement liée avec les autres dimensions (économique et sociale), et parmi les outils de valorisation nous citerons l'organisation des événements culturels (les capitales culturelles à titre d'exemple).

La notion du patrimoine bâti est ancienne dans les deux pays (Algérie loi 1967, et la loi de 1914 la 1^{re} loi d'urbanisme au Maroc) ; mais chacun l'utilise d'une manière différente.

L'Algérie et le Maroc ont organisé des événements tels que les capitales culturelles :

- Algérie : Tiemcen capitale islamique 2012, et Constantine capitale de la culture arabe 2015,

- Maroc : Rabat ville des lumières et Oujda capitale de culture arabe 2018,

ayant pour objectif fondamental "la sauvegarde et valorisation du patrimoine" (valorisation culturelle : culture pour tout le monde, valorisation économique : encourager le tourisme culturel, et valorisation sociale : servir et faciliter la vie quotidienne du citoyen dans les vieilles villes).

La question de faisabilité (financement, compétence, politique et sociale) de ces événements s'est posée aux différents niveaux (programmation, étude, réalisation les travaux et même au niveau d'exploitation) ; dans cet article nous avons essayé de réaliser une analyse comparative entre deux expériences qui ont un contexte historique et géographique très proche avec cependant, une différence en matière de gestion (Constantine et Rabat).

II. LES EVNEMENTS CULTURELS ET LE PATRIMOINE BÂTI :

"L'événementiel a pris une place de plus en plus importante dans l'ensemble de la vie culturelle" [1] , ils garantissent la relation permanente entre le patrimoine et les citoyens.

Ces sont très diversifiés selon sa limite dans le temps et lieu ; ainsi, il s'organisent autour des lieux à caractère patrimonial, de plusieurs critères :

- La taille de la manifestation: de grands événements ont été retenus comme les festivals internationales "Festival Carthage (Tunisie)", les capitales de culture (Lille 2004, Constantine 2015...), les journées du patrimoine à France chaque année.
- Le critère du public: la recherche d'un public élargi (sensibilisation les citoyens de manière indirecte).
- Le bénéfice d'image joue également sur la perception qu'en ont leurs habitants

Les événements culturels exigent tous une équipe pluridisciplinaire et un management efficace pour garantir la réussite de l'événement, nous citons:

- Maîtrise de l'ouvrage: montage financier, programmation, études de faisabilité.
- Gestion administrative et institutionnelle.
- Maîtrise d'œuvre
- communication: marketing de l'événement et du patrimoine (lieu de l'événement), communication entre les différent acteurs, concertation.
- management des délais.

II. 2. Les capitales de culture à travers le monde

L'idée des capitales de culture a commencé à apparaître en Europe en 1983[2] ; le conseil des ministres européens chargés de la culture a choisi (Athènes (1985), Florence (1986), Amsterdam (1987) et Berlin-Ouest (1988) comme des capitales de cultures Européennes).

Le rôle des événements culturels dans la sauvegarde du patrimoine bâti

Ainsi, l'idée s'est émergée vers les Capitales Culturelles Ibero-américaines en 1991 [3] (La Lapez capitale de culture ibéro-américaines en 1999).

Ensuite, le projet des capitales culturelles dans les pays arabes, il a été évoqué pour la première fois lors de la deuxième session extraordinaire du Comité intergouvernemental de la Décennie mondiale de développement culturel, tenue en avril 1995 [4] , au siège de l'UNESCO (le Caire 1996, Tunis 1997).

Enfin, l'initiative Capitales de la Culture des Amériques soutenue par l'Organisation des États américains (OEA) [5] , qui s'adresse depuis 1997 à tous les pays des Amériques (Merida 2000).

III. PROGRAMME "RABAT VILLE DES LUMIERES, CAPITALE MAROCAINE DE LA CULTURE" :

III.1 Présentation du programme :

Un programme pertinent s'est touché toute la ville de Rabat, inscrit dans le programme quinquennal (2014/2018) qui devait permettre à la capitale administrative du Royaume se hisser au rang des grandes métropoles mondiales, s'articulant autour de principaux axes, à savoir :

- La valorisation du patrimoine culturel de la ville.
- La préservation des espaces verts et de l'environnement.
- L'amélioration de l'accès aux services et équipements sociaux de proximité.
- Renforcement de la gouvernance.
- Requalification des tissus urbains.
- Consolidation et modernisation des équipements de transport.

Le montage financier selon les axes d'intervention



Figure N° 1 : Montage financier du programme.

Source : Conseil de la ville de Rabat 2016.

Ainsi, 10% de montant global est arrivé au axe de sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti, il est composé de :

- Mettre à niveau les infrastructures de médina (électricité, eau, téléphone...) ;
- Valorisation économique: à travers la reconversion les vieilles maisons [6] en hôtels à moyen et haut gamme (Riyad²).
- Valorisation culturelle: restauration les mosquées et zaouias.
- Restauration les espaces publics dans la médina.
- Création des aires de sport.
- réhabilitation la kasbah "Oudayas" .
- Valorisation les murailles à travers l'installation la ligne tramway à coté des murailles et restauration les murailles (el Andalouss) et valorisations les portes à travers installation des lumières (Bab Chalah, Bab elawah),
- Restauration les marchés de Rabat et Sala.

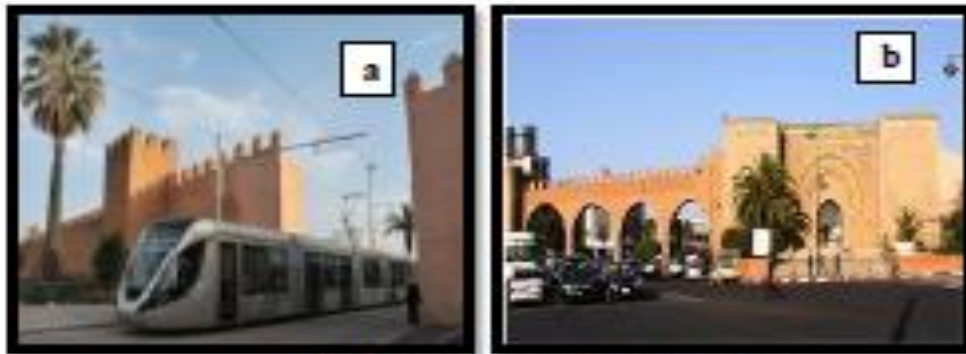


Figure N°2 (a,b): valorisation les murailles,
Source : Omeïche K (2016)

Les projets de rabat ville des lumières sont présentés dans le tableau suivant (tableau N°1):

Les nouveaux projets	Intervention sur tissu existant
1. Grand Théâtre de Rabat de (2000 places).	1. Restauration et aménagement Kaabah de Oudafas.
2. Musée national de l'archéologie et des sciences de la terre.	2. Réhabilitation de médina de Rabat et médina Salé (restauration du marché du Salé, restauration les mosquées et Zaouias, restaurations des habitas..)
3. Réalisation des maisons de cultures.	3. Restaurations des murailles de la médina de Rabat et ses portes.
4. Complexe résidentiel.	4. Réhabilitation des salles de cinéma telles que : cinéma de renaissance, cinéma Mohamed V (équipements coloniaux).
5. Des unités hôtelières, des espaces dédiés aux commerces et loisirs (Rabat mall, Méga mall).	
6. Extension de la marina de Bouregreg	

Tableau N°1 : les projets de "Rabat ville des lumières",
Source : Omeïche K. 2016.

III.2. Emergence de la maîtrise d'ouvrage "Public/Privé":

Le partenariat public/privé "est une forme de coopération entre acteurs privés et publics pour réaliser un objectif commun concernant des opérations d'aménagement urbain, un équipement public, un service collectif, un programme de développement..." [7] :

Depuis les années 2000, une nouvelle forme de partenariat est apparue au Maroc, c'est le partenariat public/privé international, CATTEDRA.R a mentionné que "les investisseurs étrangers mettent le plus souvent en acte des stratégies de commercialisation des produits immobiliers avant même que les chantiers ne soient sortis de terre, à travers des campagnes de marketing sophistiquées et surtout la promotion de ventes internationales" [8] ; Ainsi, elle est un type d'assistance de maîtrise d'ouvrage, et l'un des changements les plus importants qui affecte les structures de "portage financier" des grands projets.

Les différents projets inscrits dans le programme "Rabat ville de lumière, Capital marocaine de la culture" sont sous la tutelle de Ministère d'intérieur marocain, wilaya de Rabat avec une coopération de maîtrise d'ouvrage privé internationale "Wessal Capital"²² (détenus à parts égales: Qatar, Koweït, Emirats Arabes Unis et Arabie Saoudite),les projets sont pilotés par une société anonyme portant le nom "Rabat Aménagement".

La sauvegarde de la Médina de Rabat doit impérativement intégrer dans la promotion du tourisme, plusieurs expériences de réhabilitation ont mis en évidence le rôle du patrimoine culturel dans la revitalisation économique et communautaire des centres historiques (Projets financés par des bailleurs de fonds internationaux pour préserver le

patrimoine culturel dans l'objectif de la réduction de la pauvreté et la croissance économique).

En outre, une fois les sites réhabilités, la valeur des biens immobiliers et les recettes fiscales tendent à augmenter, ce qui permet de dégager des ressources supplémentaires pour soutenir les institutions locales et la fourniture de services.

III.3 Intégration de l'approche managériale dans le programme "Rabat ville des lumières" :

L'évaluation sert en priorité à identifier comment orienter ou réorienter au mieux la gestion à la vue des constats passés, les documents nécessaires de mise en valeur qui ont été établis pour orienter et définir le projet concerné doivent donc comporter en amont des indicateurs servant à évaluer la bonne réalisation du projet ainsi qu'à accompagner dans le temps l'évolution de ce projet.

Le partenariat : Capitalisation des échanges et des expériences

Consciente de l'importance des échanges d'expertises pour une mutualisation des efforts au service du territoire, l'AURS (Agence urbaine Rabat-Salé) a enrichi ses accords de partenariat et de coopération avec des :

- Organismes nationaux : Conseil régional de Rabat-Salé-Azemmour-Zilens, Mairie de Rabat, Conseil Régional des Architectes de Rabat-Salé-Azemmour-Zilens, Ecole Nationale d'Architecture (ENA)... ;
- Organismes internationaux : Agence Parisienne d'Urbanisme(APUR), Agence d'Urbanisme pour le Développement de l'Agglomération Lyonnaise, Mairie de Bilbao (Bilbao Next), Fondation Métropoli,...

La participation est un facteur de réussite ?

"La participation citoyenne est une condition nécessaire pour parvenir à un développement durable et respectueux de l'environnement dans les plans et les projets de régénération urbaine, car seule la participation de tous les citoyens peut garantir le succès à long terme"[9].

Le plan de communication définira la manière selon laquelle la population sera informée de l'élaboration et de la définition des projets à exécuter [10], le maître d'ouvrage (Rabat aménagement) avec les associations (notamment association de Rabat mémoire) sont animés des ateliers de concertation au niveau de médina pour discuter sur les attentes des habitants.

Ainsi, le site web de l'agence "Rabat aménagement" a fourni toutes les informations nécessaires concertantes les projets au cours de réalisation.

Maîtrise des délais

La planification initiale et organisations les différentes phases du projet nécessiteront une définition de calendrier spécifique, les différentes actions (urbanistiques, sociales, techniques...etc.) devront être coordonnées et ordonnées dans le temps dans un calendrier d'action. Il est important de faire une prévision du début de chacune des interventions, de sa durée et de sa coordination avec les autres actions planifiées, ainsi que de se donner des buts et des objectifs partiels.

"Rabat aménagement" avec sa cellule de pilotage a établi un planning général pour programme de "Rabat ville des lumières" à long terme (2014-2018), et des plannings partiels de chaque projet à court terme. Ainsi, elle sera assurer le respect d'échéancier.

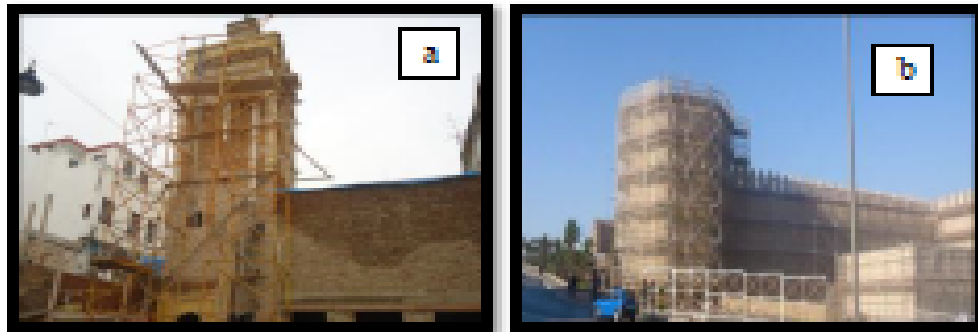


Figure 3 (a,b): les projets d'intervention sur patrimoine à Rabat,
Source : Omeiche.K 2016.

IV CONSTANTINE CAPITALE DE LA CULTURE ARABE 2015:

IV.1 Présentation du programme :

En 2012 l'organisation arabe pour l'éducation, la culture et les sciences (ALESCO), a décidé que Constantine soit "Capitale de la culture arabe pour l'année 2015". Pour ce faire, pas moins de 74 [11] projets ont été programmés pour que cette ville antique soit à la hauteur d'un tel événement.

A cet effet, le gouvernement algérien a inscrit plusieurs projets sous la tutelle du ministère de la culture et une enveloppe financière de plus de 15 milliards de DA y a été allouée, notamment, pour réhabiliter et reconvertir les équipements culturels vétustes de la ville et en construire d'autres. Par ailleurs, et en ce qui concerne la réhabilitation et la reconversion des infrastructures culturelles, prévues dans le cadre de cette manifestation, à savoir :

Les nouveaux projets	Projets d'intervention sur le patrimoine bâti
1. Salle de spectacle Zénith de 3000 places	1. Reconversion de Palais de la culture Khalifa en palais de la culture,
2. Centre des études et recherches islamiques près de la mosquée Emir Abd el Kader	2. Reconversion de la modera en musée des grandes figures historiques.
3. Annexes du palais de la culture pour 6 wilayas	3. Reconversion de l'ex-Monoprix en musée d'art moderne et contemporain
4. Musée de l'artisanat	4. Reconversion le siège de l'ex-wilaya et ex-Résidence de la wilaya en un Centre des Arts,
5. Hôtel 5 étoiles Mariotte	5. Réhabilitation des mosquées : 11 mosquées (Sidi Lakhder, la grande mosquée, Ibn Badis, Imam Ali, Takwa...) et 8 zawiyas.
6. Pont Trans-Rhumel (en achèvement)	6. Réhabilitation du bâti ancien : dar Errahba, dar Ibn Badis
7. Rééquilibrage des oueds Rhumel et Boumerzoug	7. Revitalisation du centre ville (escaliers, espaces piétons, espaces publics, rues, éclairage)
8. Extension du tramway	8. Aménagement au chemin touristique.
9. Etudes et réalisations de parc urbain Bardo, et parc urbain Souaghi	9. Réhabilitation des hôtels Cirta et Panoramic.
10. Bibliothèque urbaine à Bab el Kantara	10. Réhabilitation du parc immobilier (logement) de la vieille ville.
11. Réalisation du salon l'honneur de l'aéroport international Mohamed Boudiaf	11. Restauration et mise en valeur de la Zaouia Sidi M'hamed el Ghorab
	12. Reconstitution de la partie basse de la souika avec ses jardins.
	13. Restauration des Hammans.

Tableau N° 2 : les projets de l'événement OCCA 2015,

Source : OBEBEC, direction de la culture, DEF

IV.2 Constantine capitale de la culture arabe 2015 : événement pour une deuxième vie du patrimoine bâti (analyse et constat) :

La contrainte majeure ressentie par notre observation directe est manque de temps pour mettre en œuvre du programme (lancement des études du programme en juin 2014, alors que l'événement se déroulera en avril 2015).

Le travail empirique réalisé pendant cette recherche sur les projets de l'événement, nous avons permis de constater qu'après 4 ans de travaux (2019), seules deux mosquées (la mosquée Hacem Bey et la Grande mosquée), et la méderna ont été achevées en juin 2017 (avec plus d'un an de retard) ; sur un autre plan le reste des projets semblent en arrêt de chantier, soit momentanément et/ou définitif.

La multiplicité des acteurs, éclatement des pouvoirs, chevauchement des compétences : plusieurs acteurs institutionnels publics interviennent en effet dans la gestion de secteur sauvegardé notamment entre ANSS et OGEBS, où nous avons remarqué absence de ANSS au projets qui se situent dans les secteur sauvegardés.

L'événement de CCCA a connu multiples problèmes (les phase des études et réalisation), nous citons :

Problèmes sociaux :

- Difficulté d'intervention sur les édifices occupés par des ménages (maisons), et fermeture des hammams.
- Fermeture des mosquées, medersas et zaouias ayant créé un problème social (surtout pour la prière du vendredi et tarawih) pour les pratiquants.
- Difficulté d'intervention sur les ruelles et places présentant une fréquentation commerciale très importante et dense.

Problèmes techniques :

- Réseaux VRD : d'assainissement, AEP, Gaz et électricité défectueux
- Action dans un tissu urbain vivant, dense, et très dégradé, (nécessité d'intervenir des experts d'archéologie, historiens)
- Le site historique très escarpé par endroits, dormant sur un précipice de hauteur importante, présentant un grand risque pour la mise en œuvre d'un chantier, son approvisionnement et/ ou évacuation ;
- Le site contient une voûte archéologique très pertinente et peu méconnue : une possibilité très importante pour faire des découvertes archéologiques, ce qui fait un impact sur le planning de l'achèvement et l'avancement du futur projet.

Les photos montrent l'état de la vieille ville après quatre ans de l'événement (2019) :



Photos N° 4 (a,b,c) : l'état du patrimoine dans Constantine après l'événement de CCCA, Source : Omeiche K 2019,

IV.3 Management de l'événement Constantine capitale de culture arabe 2015 : quelle nécessité ?

"Constantine capitale de la culture arabe" est un événement phare à pour objectif de valorisation culturelles et touristique de Constantine en particulier et l'Algérie en général à travers le patrimoine bâti, les objectifs attendus par les citoyens constantinois et les visiteurs se sont tombé vers l'échec.

La question échee ou réussit dans ce type des événements se sont liées toujours par le management (les 10 domaines de management) ; l'événement est un répond au choix politique de l'Etat algérien, a pour enjeu global "marketing des villes et la culture algériennes" à l'échelle arabe et mondiale, ce type des événements exigent un management "stratégique, tactique et opérationnel" dans tous les différents étapes du programme, pour arriver aux résultats souhaités.

Le plan de management stratégique de l'événement ou le tableau de bord est un outil nécessaire de planification , gestion, pilotage et de contrôle le déroulement du programme à travers le temps; dans cet événement le plan était absent, et les études se sont faites de manière aléatoire, les bureaux des études étrangères qui ont mené des études de l'événement "Tlemcen capitale islamique 2012" sont les mêmes bureaux de "Constantine capitale de culture arabe 2015"[12] , ils ont travaillé sans support réglementaires.

Les études de diagnostics conditionnent le programme, elles sont un moment privilégié de communication et d'échange entre les initiateurs du projet (décideurs politiques), l'association civile et les experts dont les champs disciplinaires seront mis à contribution tout au long du projet; dans cet événement où le citoyen était l'absent majeur, et m'ême les experts (milieu universitaire) étaient complètement absent.

Manque du management des délais a créé des constats au niveau de phase de réalisation, à titre d'exemple: des édifices sont maintenant (2020) en cours de travaux de réhabilitation(les mosquées: Sidi Lakhdar), et d'autres sont achevées mais sont fermées (la medersa).

Le tableau suivant (tableau N° 2) synthétise la différence entre les deux événements:

	Constantine	Rabat
Maitrise de l'ouvrage	L'état algérien à travers la direction de la culture et la wilaya de Constantine est le maître d'ouvrage	Partenariat public/privé (l'acteur privé est une société internationale)
Montage financier	L'état algérien est le financer unique de cet événement.	Les investisseurs privés nationaux et internationaux (pays de Golf)
Etude de faisabilité	Selon le plan de sauvegarde, les données n'ont pas été actualisées depuis 2007.	<ul style="list-style-type: none"> > Diagnostique du lieu existant > Etudes de faisabilité : réglementaire et juridique, politique, social, culturel, techniques et financiers. > Elaboration du programme Définir les scénarios d'intervention selon le contexte du projet
Intervention sociale	Marginalisation de la société civile dans la vieille ville de Constantine.	Existence de concertation avec les citoyens : organisation des ateliers de concertation au sein de la médina de Rabat ; poser les panneaux signalétiques, création un site web pour mieux transformer l'information
Etude	Concours des études internationales	Concours internationaux
Réalisation	Entreprises nationales et internationales	Entreprises nationales et internationales sous contrôle de M. d'ouvrage
Exploitation	Etat	L'investisseur privé (national et/ou international)
Management et pilotage	Maître de l'ouvrage qui assure la coordination	La manager est personne morale autonome.

Tableau N° 3 : tableau récapitulatif "Constantine Capitale de la culture Arabe" et "Rabat ville des lumières, Source : Omeïcha K. 2019.

V. Conclusion :

La pratique courante dans le champ des interventions sur le patrimoine bâti en Algérie est inspirée par l'état d'urgence des projets, pour des raisons sociales et politiques d'une part, ou pour appliquer les décisions internationales (Tiemcen capitale de culture islamique 2012, Constantine capitale de culture arabe 2015).

Ainsi, "Constantine capitale de culture arabe" est un événement tombé vers l'échec en matière de sauvegarde du patrimoine bâti, à cause d'absence du management stratégique et manque de communication et concertation dans cet événement.

Rabat ville des lumières est une occasion pertinente à la ville de Rabat en général et au patrimoine bâti (redynamiser le patrimoine), la maîtrise d'ouvrage mixte et la participation du citoyen dans les phases amonts du programme sont les points forts pour cette expérience.

L'intégration du patrimoine architectural et urbain dans l'approche touristique, établir une stratégie claire et nette, des mécanismes efficaces sont les points forts pour l'expérience marocaine, le gouvernement a considéré le patrimoine comme une source de richesse (tourisme culturel) pas une charge supplémentaire.

Les événements culturels sont des outils pertinents dans l'approche de valorisation du patrimoine, s'il existe une véritable volonté politique et institutionnelle.

Références :

- [1] Vauclure C (2009) " Les événements culturels : essai de typologie", revue : culture études, éd : Ministère de la Culture - DEPS (N° 5).
- [2] Leroy, Robert (2018) "L'impact de la politique culturelle de l'Union européenne sur le sentiment d'appartenance et donc d'identité des citoyens européens : le cas de Belfort comme Capitale européenne de la culture", université Catholique de Louvain.
- [3] Eustian J-P (1999) "Amérique latine 1492-1992 : conquête, résistance et émancipation", éd : Genève : Labor et Fides.
- [4] Choplin A (2006) "Fabriquer des villes-capitales entre monde arabe et Afrique noire : Nouakchott (Mauritanie) et Khartoum (soudan), étude comparée", thèse doctorat Ecole doctorale de géographie de Paris : Espaces, sociétés, aménagement, UNIVERSITE Paris 1 panthéon-Sorbonne.
- [5] Debevaud A-C (2006) "L'insertion du centre historique et de la zone urbaine du canal dans l'aire métropolitaine de Panamá", revue : l'information géographique (vol 70).
- [6] Gullotti J (1926), Le jardin et la maison arabe au Maroc, éd : Filbert Lévy, (Tome I), p: 12).
- [7] Bercowicz_Accog (2012), "Projet urbain, guide méthodologique", éd : Synergie (Alger) p214.
- [8] Catteda R (2010), "Faire la ville en périphérie(s) ? Territoires et territorialités dans les grandes villes du Maghreb", P: 52-78 (consulté le 05/06/2018), disponible sur : <http://journals.openedition.org/semam/114?lang=en#ftn9> ;
- [9] Méthode RehabiMed "Architecture Traditionnelle Méditerranéenne : Réhabilitation Ville et Territoire"
- [10] Mouchouhi N (2017), "Les outils du management de projets urbains en faveur de la durabilité", thèse doctorat, option : management de projets urbains durables.
- [11] Décret exécutif n° 14-105 du 10 Jourmada El Oula 1435 correspondant au 12 mars 2014 fixant les modalités de fonctionnement du 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".
- [12] Edward Freeman (1984) "Strategic Management : A Stakeholder Approach", in article: "Gestion touristique de sites culturels et relations entre parties prenantes : Le cas du pont du Gard", disponible sur : <http://journals.openedition.org/tourism/3003?lang=fr>, (consulté le 16/05/2019).

Note:

1. "EL RIAD est un jardin clos de hautes murailles, rectangulaires, avec à ses extrémités, deux corps de logis face à face. Fait comme une Dar dont la cour serait étirée pour faire place à la lumière aux arbres et aux fleurs et dont les deux côtés seuls seraient restés, il n'est que l'expression du besoin d'espace. Il semble une maison dilatée dans un soupir".
2. Wessal Capital: une joint-venture créée en 2011 par le Fonds Marocain de Développement Touristique (FMDT), la société d'investissement Émirats arabes unis Aabar Investments et EMAAR (Abu Dhabi), le fonds qatari Qatar Holding, la société Al Ajial Investment (détenue par le Kuwait Investment Authority), ainsi que

Annexe B: les entretiens réalisés au Maroc

Non et prénom	Intitulé	Réaliser le:
M'hamdi	Directrice de l'agence Rabat aménagement	Novembre 2016/Maroc
Ben abdellah Fikri	Directeur de association de Rabat-Salée mémoire	Novembre 2016/Maroc
Tamim Mohamed	Professeur à l'école nationale d'aménagement et d'urbanisme INAU;	Novembre 2016/Maroc
Haroud Tarik	Professeur à l'école nationale d'aménagement et d'urbanisme INAU	Novembre 2016/Maroc

Dans le cadre de l'élaboration de thèse du doctorat en "management de projet urbain durable", nous avons présenté une série des entretiens adressé à quelques acteurs fondamentaux du patrimoine architectural et urbain en Maroc.

Informations sur l'interviewé:

1. M^{me} M'hamdi : directrice de l'agence "Rabat aménagement"

"Rabat aménagement" : est une agence public qui joue le rôle du maître d'ouvrage délégué

Date d'entretien: 21/11/2016 ,Rabat.

Q1. quel est le but du "programme Rabat ville du lumière ", et quel est l'emplacement du patrimoine architectural et urbain?

Programme de sauvegarde et valorisation de médina de Rabat, à travers plusieurs projets: réhabilitation de médina de Rabat, Rabat Salé, médina de Maroc, Rabat. Réhabilitation des mosquées et Zawayas

Q2. Quel est le rôle de l'agence dans ce programme?

gérer, planifier, exécuter: former la planification initiale de la ville, lancer les concours (études, réalisation), contrôler, coordonner, implémenter les citoyens

Q3. Qui finance ce programme?

Le programme financé par Etat marocain, en collaboration du "hisal entités" (du pôle régionales de pays de Golf - Arab Saoudi, Imarat, Qatar), c'est un partenariat d'investissement mixte

Q4. Existe il une planification initiale du programme?

Oui, il y a une planification qui touche toute la ville de Rabat, avec des plans pour les différents projets.

Q5. Y a il un management de programme et pour les projets inclus dans ce programme?

Oui, il y a un management stratégique, et opérationnel. le problème que les différents définis le management → gestion des acteurs pas plus

Q6. Qui joue le rôle du manager

Le manager n'est une personne autonome, l'agent "Rabat aménagement" joue le rôle du manager (contrôle, coordination, pilotage)

2. FIKRI BENABDALLAH: président de l'association "Rabat-Salé mémoire"

Date de l'entretien: 24/11/2016, lors de la conférence "Réhabiliter l'architecture moderne en Espagne 1925-1965, à Institut national d'architecture (INA), Rabat.

L'association "Rabat Salé Mémoire" était née en 2014, œuvre pour la sauvegarde et la mise en valeur de l'ensemble du patrimoine, aussi bien bâti, urbain, naturel et paysager, que culturel et social englobant ainsi les lieux de mémoire, les savoir-faire, les traditions et les arts.

Q1. Quels sont les objectifs de l'association?

- Sauvegarde et valorisation du patrimoine bâti, à travers d'organiser des ateliers au niveau de médina de Rabat avec les citoyens et les sensibiliser, - organiser des conférences et ateliers dans impliqués les universitaires dans l'approche de sauvegarde du patrimoine.

Q2. Qui sont les acteurs principaux du patrimoine architectural et urbain au Maroc?

Les initiatives publiques sont les acteurs fondamentaux du patrimoine, y a aussi un rôle des associations mais restes toujours limité.

Q3. D'après vous, y a il une gestion rationnelle du patrimoine?

Oui, l'Etat marocain donne une importance au patrimoine, il intègre le patrimoine dans l'approche touristique, mais y a pas un réel concertation avec citoyens au Rabat.

Q3. Quel est votre avis sur le programme du "Rabat ville du lumières", et quel est le rôle de l'association?

C'est un programme pertinent, qui donne une occasion réelle au médina du "Rabat".

Q5. D'après vous, quelle est la définition du Management du patrimoine? et existe-il cette notion au Maroc?

Je pense que le management est liée fondamentalement aux acteurs du projet (coordonnate, centrale, partage)

* J. M. M^{re} Tamim: professeur à Institut national d'aménagement et d'urbanisme (INAU)

Date d'entretien: 23/11/2016 à INAU

Q1. Quels sont les acteurs du patrimoine urbain au Maroc?

ya 2 acteurs fondamentaux = les administrat^{rs} et les associat^{rs}

Q2. Comment et par qui le patrimoine est géré?

Le patrimoine est géré par les différents administrat^{rs} publics au niveau local, - y a des mécanismes fixés par l'Etat, et une politique faite dans ce stade

Q3. Quels sont les critères de choisir la sauvegarde et valorisation du patrimoine architectural et urbain? pour chacun tel que l'opération y a plusieurs justifi. cat.

- politique / politique touristique de médina
- Social (fixe les habitants dans les médinas)
- culturelles - économiques

Vous connaissez déjà la notion de management? que signifie cette notion d'après vous?

Oui, je pense que le management c'est la mobilisation des différents acteurs du projet, - les acteurs ont la clé de succès le projet.

* M. Tarik Haoud: professeur à Institut national d'aménagement et d'urbanisme

Q1. Quelle est la politique du patrimoine au Maroc?

Le Maroc met une importance au patrimoine, il est intégré dans l'approche touristique, y a une politique faite avec des mécanismes clairs

(2)

Q2. Quel sont les acteurs du patrimoine architectural et urbain?

Le problème majeur dans les aspects d'intérêt pour le patrimoine bâti au Maroc, c'est un problème institutionnel, y'a un conflit entre les différents acteurs du patrimoine avec un chevauchement des pouvoirs entre les entités concernées du patrimoine bâti (Ministère de l'habitat, M. d'intérieur, M. de Matériaux, M. de la culture).

Q3. D'après vous, c'est quoi le management du projet?

C'est la gestion de toutes les parties prenantes du projet, en plus c'est implication des usagers du patrimoine dans les phases amonts du projet, pour garantir la satisfaction au plus tard.

Q4 = en est le citoyen dans tout le processus de sauvegarde et valorisation du patrimoine ?

- il y'a un flux total au terme de coordination entre les différents acteurs du projet.

- Selon la loi y'a un rôle plus citoyen, mais la réalité autre chose, y'a quelques associations actives au Maroc pour ce but, comme : Casa-mémoris, Rabat-mémoris qui jouent un rôle important pour transmettre les problèmes réels des citoyens des médinas au décideurs.

Annexe C: les entretiens réalisés avec les experts en Algérie

Non et prénom	Intitulé	Réaliser le:
Touwam	EX- responsable de la cellule de sauvegarde du patrimoine. Directeur de OGEBC de Constantine.	23/12/2015
BENYOUCEF Brahim	Professeur et expert consultant en urbanisme et en sciences sociales université Montréal (Canada) Président de l'Observatoire Espace et Société, au Canada.	9/7/2020
Benzerda Miloud	Président du conseil local de l'ordre des architectes de Constantine.	23/09/2019
MOUHOUBI Nedjima	Docteur en management de projets urbains durables Maître de conférences à université Abderahmen Mira Bajaia	juillet 2020
KARI Nabil	Docteur en patrimoine bâti (université Belkayed à Tlemcen) Mitre assistant A, université Chlef	28/08/2020

Annexe C.1 Date: 23/12/2015	M^r Touwam EX- responsable de la cellule de sauvegarde du patrimoine. Directeur de OGEBC de Constantine.
Objectifs:	<ul style="list-style-type: none"> • Connaitre les contraintes du patrimoine en général, et les contraintes de l'événement de CCCA2015. La vision de responsable au état du patrimoine en Algérie
Q1. quel sont les contraintes du patrimoine en Algérie? Le problème majeur du patrimoine an Algérie est l'absence de pouvoir politique fort en matière de patrimoine, ainsi manque des compétences en Algérie dans les décennies passées.	
Q2. quel est le rôle de OGEBC dans l'approche de sauvegarde du patrimoine OBEBC joue le rôle du maitre d'ouvrage assistant dans le processus de maitrise d'ouvrage.	
Q3. Quel est le rôle de OGEBC dans l'événement de CCCA 2015? OGEBC est chargé de préparation le programme général ; ainsi, l'office joue le rôle de contrôleur et suivi les travaux,	
Q4. est-il une communication entre les différents acteurs ou non? Il y a un chevauchement des pouvoirs entre les différents acteurs (étatiques) surtout entre OBEBC et ANSS au niveau des secteurs sauvegardés.	

Annexe C.2 Date: 9/7/2020	Pr BENYOUCEF Brahim Professeur et expert consultant en urbanisme et en sciences sociales université Montréal (Canada) Président de l'Observatoire Espace et Société, au Canada. Auteur de livre M'ZAB
Objectifs:	<ul style="list-style-type: none"> • Connaitre les contraintes du patrimoine La vision de l'expert au état du patrimoine en Algérie
Q1. Quelle est la position du patrimoine dans le développement urbain de la ville en Algérie? La préservation du patrimoine se pose comme contrainte devant la croissance urbaine, accélérée, aux besoins urgents et aux forts enjeux liés à la rente et au gain.	
Q 2. Quels sont les contraintes majeurs du patrimoine bâti (architectural et urbain) en Algérie? Problème politique? Il y a à ce niveau un effort à considérer qui se traduit par la mise en place de politiques et de lois et l'engagement des études. Technique? Non le problème technique ne se pose pas sachant que tous les instituts d'urbanisme dispensent une formation en préservation. Financement? Non plus, à considérer les différents apports financiers existants, à l'échelle locale, régionale et internationale. Manque d'expérience? Non plus, il y a une capitalisation à considérer au vu des différentes générations d'architectes spécialistes du patrimoine. Autres? Oui, les enjeux de la croissance urbaine. La préservation gêne la croissance urbaine démesurée, qui intervient souvent sous la pression de la culture de rente, et la seule volonté de posséder, qui est à l'origine d'un profond malaise provoqué par la corruption presque généralisée. Tous veulent accéder au sol sans se soucier ni de l'environnement, ni de la qualité. De vie, et ni du patrimoine. À ce stade, il faut juste analyser de près, pour le cas des sites classés, comment les lois de préservation s'écrasent devant l'urbanisation de fait qui s'impose sans lois et ni normes. Voir à ce propos le concept de 'l'urbanisation de fait' et la 'dualité institutionnelle' dans mes livres Le Mzab https://www.amazon.com/author/brahimbenyoucef	
Q3. Les projets d'intervention sur le patrimoine bâti, s'agit il d'une repense à une crise ou choix politique? Plutôt réponse à une pression de la part des architectes, et intervention face aux drames de la vétusté	
Q5. Management du patrimoine, que signifie pour vous? D'abord ça commence par une culture à développer et implanter dans les esprits. C'est aussi un modèle de gestion, qui intègre le patrimoine dans le processus de développement durable de façon à ce que le patri moine puisse être générateur de richesse et non une tare parmi les dépenses publiques.	
Q8. D'après votre longue expérience, quel est le point de départ au solution efficace pour protection et valorisation du patrimoine? D'abord ça commence par une culture à développer et implanter dans les esprits. C'est aussi un modèle de gestion, qui intègre le patrimoine dans le processus de développement durable de façon à ce que le patri moine puisse être générateur de richesse et non une tare parmi les dépenses publiques	

Annexe C.4	Date juillet 2020
MOUHOUBI Nedjima	Docteur en management de projets urbains durables Maître de conférences à université Abderahmen Mira Bajaia.
Objectif de l'entretien	Connaitre le rôle des experts dans le processus d'élaboration un projet d'intervention sur le patrimoine bâti
Q1. quelle est votre évaluation de la situation du patrimoine bâti en Algérie (Constantine)?	
<p>Le patrimoine dans toute L'Algérie est en souffrance, faute de valorisation, d'entretien et de mise en œuvre de plan de sauvegarde, le patrimoine Algérien et à Constantine en particulier en dans un état lamentable. Constantine étant une des villes algérienne les plus ancienne mérite plus de valorisation. L'urgence est la, il faudra réfléchir à un plan d'action permettant de sauver (si je peux dire) ce qui reste de ce patrimoine.</p>	
Q2. Quelle est votre avis sur la politique du patrimoine?	
<p>La politique du patrimoine en Algérie est flou, à mon avis un schéma de route ou plan plus élaboré et plus claire devrait se dégager de cette politique (si tout de même on peut dire qu'elle existe !)</p>	
Q3. que représente le management de projet pour vous?	
<p>Une clé de réussite pour tout projet, un outils qui pourra garantir d'attendre les objectifs malgré les aléas et les risques. Le management c'est simplement être plus efficace et plus efficient dans ses actions</p>	
Q4. Quel est le rôle des associations? et existe-il du mouvement associatif efficace en Algérie?	
<p>Le mouvement associatif dans tout les domaine est un pilier de développement dans le patrimoine il est synonymes de recherche de sauvegarde de la mémoire collective des lieux, les association sont issu des personnes qui savent que le patrimoine est en déclin et qu'il faudra agir sur tout les niveaux.</p> <p>L'efficacité du mouvement association est étroitement liée à la participation et la concertation, celle ci étant dans ses primisse en Algérie nous ne pouvons pas dire que le mouvement associatif est efficace, lui aussi il en est à ses début !</p>	
Q5. D'après vous le problème majeur du patrimoine bâti en Algérie: Politique ou problème des lois (réglementation) ou bien problème de gestion?	
<p>Le tout a la fois, puisque ces dimensions sont imbriquées entre elles.</p>	
Q6. Quelle est la relation entre patrimoine bâti (architectural et urbain) et PMMC?	
<p>Une majeur partie du PMMC est dédié à la sauvegarde du patrimoine, Constantine ne peut</p>	

être modernisée sans un patrimoine bien sauvegardé et réhabilité. Le passé est l'assise du future

Q7. Quel est le paramètre de réussite d'un projet d'intervention sur le patrimoine pur vous?

Le paramètre le plus important à mon sens est la coordination entre tout les acteurs pour le même objectifs en y intégrant le citoyen pour s'assurer de la sauvegarde de la mémoire du bâti

Q8. D'après vous, comment peut impliquer l'acteur social dans le processus d'élaboration du projet d'intervention sur le patrimoine?

Les acteurs sociaux comme tout les autres acteurs ont leur objectifs distinct, les intégrer devrait passer par l'étude de leur besoin et de l'impact du projet sur leur vie, faire un marketing pour ce genre d'action est très utile pour une adhésion des acteur, donc il faudra aller vers les appels à implication, vers une éducation et une culture urbaine d'implication et de participation. La confiance est obligatoire donc il faudra qu'elle soit instaurée et surtout réfléchir au système gagnant-gagnant qui aide beaucoup dans les processus d'implication et de participation

Q.9D'après vous, comment peut impliquer les experts dans le processus d'élaboration du projet d'intervention sur le patrimoine?

Des contrat de recherche, de développement sont les meilleurs moyens, rendre l'université un acteur dans l'urbain est la chose la plus efficace qui peut être, alors impliquer les laboratoire de recherche avec des contrat de recherche, de développement et d'élaboration de plan d'action me paraît le premier pas et le plus efficace

Annexe C.5	Date 28/08/2020
KARI Nabil	Docteur en patrimoine bâti (université Belkayed à Tlemcen) Maitre assistant A, université Chlef
Objectif de l'entretien	Connaitre le rôle des experts dans le processus d'élaboration un projet d'intervention sur le patrimoine bâti
<p>Q1. quelle est votre évaluation de la situation du patrimoine bâti en Algérie (avec des exemples)?</p> <p>Il s'agit d'un patrimoine riche et varié et qui représente une ressource de point de vue identitaire et économique. Pour ce qui de sa situation actuelle, le patrimoine bâti n'est pas vraiment apprécié et n'a pas vraiment ça juste valeur aux yeux de la majorité des acteurs concerné par la gestion de la richesse patrimoniale algérienne. Les appréciations sont souvent exogènes et viennent de l'au-delà. On est toujours inconscient que le patrimoine présente une véritable ressource capable de rehausser le niveau de vie des algériens. En conséquence et à cause de manque d'un véritable intérêt qui dure, le patrimoine bâti algérien est surjeté aux effets humains et naturels qui vont nous faire perdre cette ressource.</p>	
<p>Q2. Quelle est votre avis sur la politique du patrimoine ?</p> <p>Insuffisante, il faut passer à la logique de développement local à l'image des pays développés en donnant plus d'importance aux acteurs locaux et d'en intégrer dans le processus de sauvegarde mais surtout de valorisation.</p>	
<p>Q3. Que représente le management de projet pour vous ?</p> <p>En général, il s'agit des techniques qui permettent aux décideurs d'optimiser les ressources mises en place pour la mise en œuvre correct d'un projet donné. Ces ressources sont à la fois, l'argent qui va être dispensé mais aussi les professionnels qui veilleront sur le bon déroulement des étapes du projet, ainsi que le temps qui doit être pris en compte aussi.</p> <p>Dans le cas d'un projet qui vise la conservation ou la valorisation du patrimoine bâti, le management du projet est, bien sûr, indispensable à la bonne maitrise de projet.</p>	
<p>Q4. Quel est le rôle des associations ? et existe-il du mouvement associatif efficace en Algérie ?</p> <p>Un rôle primordial dans la situation dans laquelle se trouve le patrimoine algérien actuellement. Il agit d'un part de défendre et d'exprimer des intérêts locaux en rapport avec la protection de patrimoine ainsi que son rôle de sensibilisation au prêt des citoyens. En Algérie, les associations qui plaident pour la sauvegarde et la protection de patrimoine ne sont pas ce qui manque réellement, il y'en a plein. Elles ne sont pas effectives malheureusement parce que leurs actions ne sont pas durables.</p>	

Q5. D'après vous le problème majeur du patrimoine bâti en Algérie : Politique ou problème des lois (réglementation) ou bien problème de gestion ?

Beaucoup plus, un problème de gestion : il faut passer à la logique qui assurera un développement local durable en se basant et en investissant les ressources territoriales et donner la main au décideurs locaux qui veilleront sur l'utilisation efficace de leurs ressources patrimoniales. Ceci et avec des stratégies bien réfléchis. Il faut bien sur et avant tout créer un cadre juridique.

Q6. Quel est le paramètre de réussite d'un projet d'intervention sur le patrimoine pur vous?

L'intégration des acteurs locaux et leur implication dans tous les étapes du projet .

Q8. D'après vous, comment peut impliquer l'acteur social dans le processus d'élaboration du projet d'intervention sur le patrimoine ?

Dans tous les étapes de projet et avec des mécanismes simples. Bien sûr il faut que chacun des groupes d'acteurs sociaux soit un échantillon représentatif qui reflète réellement les attentes et les intérêts de ceux qu'il représente et qu'il sera à la hauteur du projet d'intervention sur le patrimoine pour contribuer positivement au projet et non pas au contraire. Pour ce qui est de la manière, il faut que l'approche soit participative (Community based approach) pour que les voies soient ouvertes à la communauté pour qu'elle prend ses droits de décision.

Q.9 D'après vous, comment peut impliquer l'expert dans le processus d'élaboration du projet d'intervention sur le patrimoine ?

Un acteur scientifique est naturellement et normalement introduit dans tous les étapes d'intervention sur le patrimoine et a tous les échelles. C'est ce groupe d'acteur qui veillent à la réalisation du programme d'intervention et c'est à lui d'assurer une bonne étude et le bon déroulement du projet.

Annexe D: les entretiens réalisés avec les citoyens de la vieille ville Constantine

Dans le cadre de réalisation notre thèse intitulé "la management, élément clé au projet de reconversion", nous avons présenté une série des entretiens adressé à quelque citoyens de la vieille ville de Constantine âgé plus de 60 ans, à pour abject connaitre les projets de reconversion dans la vieille ville à travers les contes oraux.

Les entretiens ont été réalisé en 2017.

M ^{me} FAEma (62ans)	ربة منزل
Q1. Est ce que les caractéristiques de la ville ont changé entre hier et aujourd'hui?	
<p>نعم، تغيرت معالم المدينة منذ الاستقلال (لأن هناك مبانٍ قدمت بالكامل) (كدار نو قسنطينية مثلاً)، و كذا مبانٍ أخرى الت (الحضارة)، مع تأخير الوقت، تضيوت و اندثرت عمارات و تقاليد.</p>	
Q2. Quels sont les édifices les plus importants qui ont été convertis?	
<p>"ستروان" حيث أصبح يحرف بـ "الخليفة"، من أهم المباني التي تضررت و اجتمعت، هناك أيضا "Ex-managers".</p>	
Q3. Qu'est-ce que la capitale arabe de la culture Constantine vous a donné?	
<p>كنا نتوقع حلول أفضل، لكن للأسف ههدد المستاديع آلات للفنل أهمها "داريق الحربي بن صهيدي" الذي تخرّب</p>	
Q4. Que savez-vous sur Dar el imam?	
<p>كانت مصممة فرنسية، لها مابع اداري استعماري، ذكر من هذا المبنى للتلّف سنوات التسعينات و ذلك للاستقلال كسكن للمؤمنين التابعين لقداماع التحليم،</p>	

M^r Yacine-B (60 ans) | تاجر مفروشات (سوق العصر)

Q1. Est ce que les caractéristiques de la ville ont changé entre hier et aujourd'hui?

هناك تغير في المدينة القديمة، وخاصة بعد عمليات الترميم الأخيرة، هناك تصميم مستمر لحيات عمليات الترميم المردو ست. سواء من السكان أو السلطات المحلية.

Q2. Quels sont les édifices les plus importants qui ont été convertis?

هناك مباني حولت مثل الطليفة و الوطنية، لكن هناك مباني تدممت بالكامل مثل مسجد اربعن شرفه مدرسة "فكتور ادقو" حولت الى مسموية الشؤون البلدية.

Q3. Qu'est-ce que la capitale arabe de la culture Constantine vous a donné?

امر تكتفي في مستوى تالعاتنا، سواء السكان أو المطار المدينة القديمة.

Q4. Que savez-vous sur Dar el imam?

هو مبنى مهمته خاصة من سنوات التسعينات، أصبح لا يمثل أي وجه تاريخي، منذ 2003، أصبح مركز للتكوين الأثمة، لكنه لا يمثل وجه مبنى استعماري.

M^r Mohamed Z (63 ans)

قهرلج وصبخ جلود

Q1. Est ce que les caractéristiques de la ville ont changé entre hier et aujourd'hui?

هناك اختلاف ظاهر لسكان المدينة ، وهذا الاختلاف
في التراث المبنى أثر على التراث الامادي ،
لان التراث الامادي مرتب بالتقسيم المعماري للمدينة ليكون جليل.

Q2. Quels sont les édifices les plus importants qui ont été convertis?

عدد كبير من المباني حولت وظيفتها وذلك لتكون مناسبة
للحياة المعاصرة.

Q3. Qu'est-ce que la capitale arabe de la culture Constantine vous a donné?

- لم تقدم الكثير للمدينة ، خاصة في مجال الفنون
انجزت بشكل رديء ، مساح منخلوقة لمدة فاق 4 سنوات

Q4. Que savez-vous sur Dar el imam?

- هو مبنى ذو مابح خشبي ، موقفه مع سوق العصر
لم يخدمه جيدا .

M ^v Random B (60 ans)	تاجر (سوق العصر)
Q1. Est ce que les caractéristiques de la ville ont changé entre hier et aujourd'hui?	
<p>هناك تغير واضح خاصة على مستوى السكنات ، حيث ان نسبة كبيرة آتت للمحور بينه غيايا النضيل من طرف السكان والمسؤولين .</p>	
Q2. Quels sont les édifices les plus importants qui ont été convertis?	
<p>هناك مباني قديمة حولت لتكون أكثر ملاءمة ، دار الإمام ، المدرسة ، دار الثقافة الطليعة ، مدرسة وكنتور أوجو ، البلدية ، مستشفى ، مدرسة ابن باديس ،</p>	
Q3. Qu'est-ce que la capitale arabe de la culture Constantine vous a donné?	
<p>غلق المساجد التي تأخر بشكل كبير ، فقد تم ما كل مساجد المدينة القديمة أخلقت بين اجزاء الناس للعبارة في الخارج (عبارة الصيغة ، عبارة التراويح)</p>	
Q4. Que savez-vous sur Dar el imam?	

M^r Miloud. @ (مسألة 4) | تاجر معروف تشار (سوق العفر)

Q1. Est ce que les caractéristiques de la ville ont changé entre hier et aujourd'hui?

على مستوى الحضرة ليست هناك تغيير كبير، لكن
على مستوى المباني هناك تغيير واضح للعيان

Q2. Quels sont les édifices les plus importants qui ont été convertis?

/

Q3. Qu'est-ce que la capitale arabe de la culture Constantine vous a donné?

لهم تقدم الكثير للسكان، مزارقات حضرية،
مساجد مخلوقة، مشاريع متوقعة، لهم ركن
على مستوى ترميم العائنا.

Q4. Que savez-vous sur Dar el imam?

دار الامام، هو مبنى دار المايح فرسي، فقد
ضمانه في سنوات التسعينات بسبب استعمال كسكتان
(استغل بشكل سليم).

Annexe E: questionnaire destiné aux usagers de Dar el imam

L'objectif de cette enquête, qui se rapporte directement à la perception devant l'édifice après les travaux de reconversion de Dar el imam,

nous sommes fait cet enquêtes sur 120 personnes usagers de Dar el imam repartit entre 115etudaint (Imam) et 15 staff administratif)

Questionnaire:

Vous êtes de Constantine?

Oui
Non

Vous êtes connaitre l'histoire de Constantine avant?

Oui
Non

Connaissez-vous l'histoire de l'édifice avant?

Oui
Non

Pensez-vous que le bâtiment est du patrimoine ?


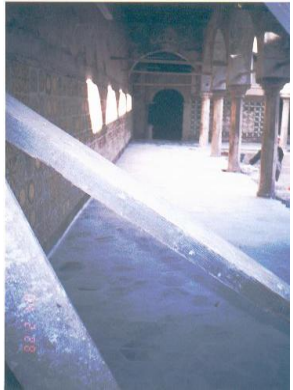


L'intérieur

Oui
Non

L'extérieur

Oui
Non

Annexe F: les projets d'intervention sur la médina de Constantine en 2003

Le projet	Photos représentatives
<p>1. Palais de Ahmed Bey</p> <p>Le palais du Bey est situé au centre de la vieille ville de Constantine sur la place du Colonel Si EL-HAOUES par sa composition et son volume le palais fait partie du complexe urbain de la vieille ville et constitue un des exemples les plus intéressants de l'architecture arabe dans le domaine de construction des palais.</p> <ul style="list-style-type: none">• Surface de l'assiette: 4755,00 m²• Surface bâtie : 2915,00 m²• Surface des Jardins et cour : 1840,00 m²• Hauteur maximale : 15,00 m²• Volume: 27.996 m³• Date de Classement: Avril 1934 <p><u>Historique du Projet:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- 1982-1983, première étude concernant la restauration et la mise en valeur du Palais du Bey (intitulée de l'opération) par la société polonaise PKZ.- 1986 présentation d'une étude complète de restauration comprenant 53 volumes<ul style="list-style-type: none">- Étude historique- Recherche archéologique- Recherche architecturale- Recherche géodésique- Recherche artistique- Recherche constructive (expertise de génie civil)- Installation d'éclairage et sanitaire- 1987 exécution de la protection provisoire du Palais par une entreprise communale EPC VRD- 1989 inscription de l'opération de restauration du Palais du Bey. - La prise en charge financière fut partagée entre la wilaya de Constantine avec 40% de l'opération et 60% à l'intitulé du ministère de tutelle par l'Agence Nationale d'Archéologie (ANA).- Une première tranche des travaux fut lancée en Avril 1991 sur le budget de la wilaya (ETP EC Mila).- les travaux ont connu un arrêt total depuis le mois d'Avril 1996 jusqu'au mois d'Octobre 1998.- Pour cerner les problèmes de gestion contractuelle et financière, il a été décidé de fractionner les travaux et de les contracter par des conventions et des devis établis sur la base d'un bordereau des prix unifiés.	   

2. Rénovation de la Cinémathèque de Constantine:

a)-Identification de l'opération:

- N° et intitulé de l'opération : ND5.752.262.125.03.01
Rénovation de la cinémathèque de Constantine
- Localisation du projet: Cinéma ENNASR rue du 19 Juin 1965 N°46
(ex rue de France)
- Surface foncière : 215,24 m²
Surface emprise au sol: 175,24 m²
Surface bâtie : 332,97 m²

b)-Historique du projet:

- Démarrage des travaux : Juillet 2002
- Entreprise : BENSALHIA ADEL
- Bureau d'étude : ALI GUECHI
- Gestionnaire : Centre Algérien de la cinématographie
(CAC)
- Décembre 2002 : Transfert de l'opération au profit de la
wilaya de Constantine (taux physique : 80%)

c)-Situation physique du projet:

Travaux achevés et réceptionnés provisoirement (18 Octobre 2003)

d)-Situation financière du projet:

- Engagements au 31/12/2002 : 0,00 DA
- Paiements cumulés au 31/12/2002: 0,00 DA
(Date du transfert de l'opération)
- Autorisation du programme : 22.7000.000,00 DA
- **Engagements :**
 - Étude : 1.200.000,00 DA
 - Réalisation : 21.496.155,41 DA
- **Paiements :**
 - Étude : 1.200.000,00 DA
 - Réalisation : 20.421.347,63 DA (reste retenue de garantie)



3. Travaux de Réhabilitation de la Medersa Sidi El-Kettani Souk El-Asser:

a)- Aperçu historique:

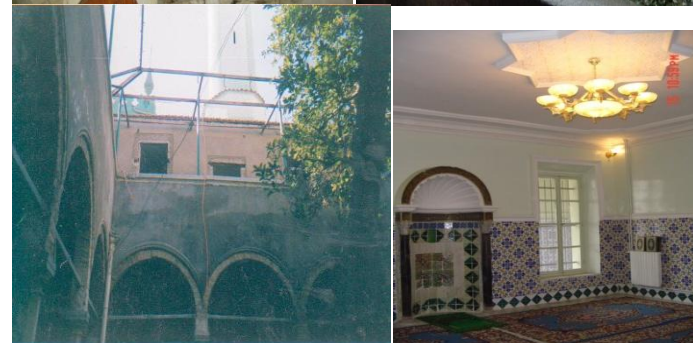
- La Medersa Sidi El-Kettani située à la place Négrier fut édifée en 1775-76 par le défunt Salah Bey de Constantine en y dispensait un enseignement scientifique et religieux de haut niveau.
- La Medersa était rattachée à la mosquée El-Kettania qui fut achevée une année après la Medersa réalisée sur de vieille mesure qui comportaient la tombe de Sidi El-Kettani d'où vient son nom.
- Nous pouvons considéré la Medersa comme étant conservée à 80% et ce malgré les travaux de transformation qui a subi la façade principale en 1864 (extension d'un étage et la surélévation d'une partie de la sépulture)

La surface totale de la Medersa est de 693,37 m² dont 108,50 m² découvert et le reste construit en deux niveaux soit un volume de 4386,53 m³ constitué de 04 corps de bâtiment s'articulent autour d'un patio, les corps de bâtiment sont en pierre, brique pleine et bois .

- La partie " Necropole« est propriété du ministère de la culture du fait de son classement depuis le 17 Juin 1913 .

b)-Initiative de réhabilitation prise par la wilaya:

- La medersa qui a failli mainte fois sombrer et disparaître à jamais, usée par le temps et les agressions sauvages de la colonisation a eu toutes les chances d'être sauvée du grand naufrage qui a emporté d'autre infrastructure dont les anciens à Constantine en gardant le souvenir.
- La Medersa a été intégrée au programme de réhabilitation du parc immobilier de la wilaya de Constantine (compte spécial).



4. Travaux de Restauration et Reconstruction de l'Institut Abdelhamid Benbadis:

Principales étapes de la vie de l'institut:

1. 1880 à 1947 Acquisition des diverses constructions et formation des différents corps du bâtiments.
2. 1947 à 1957 naissance de l'institut en tant que medersa mais prodiguant le savoir à caractère religieux.
3. 1957 à 1962: Fermeture par arrêté préfectoral « découverte d'un autre objectif ».
4. 1962 à 1990 différentes fonctions:
 - Enseignement.
 - Dortoir pour des écoles.
 - Hébergement pour des familles sinistrées.
 - Annexes de l'université Emir Abdelkader, de la direction des affaires religieuses et de la mairie (objectifs non réalisés).
5. 1990 à 1993:
 - Objet de recherche de magister (étude historique et relevé....) reconstitution de la vie du bâtiment.



6. 1993 à 2000 :
 - Soutenance de magister.
 - Contact avec divers organe de presse.
 - Grand intérêt des autorités (les changements de responsables n'a pas encouragé le bon suivi du dossier), et surtout pas de financement (problème de propriété et de tutelle).
7. 2000 à 2001:
 - Prise en charge par le ministère des affaires religieuses (vu le caractère Houbous de l'institut).
 - Montage financier (la wilaya – affaires religieuses – l'APC).
 - Un concours d'étude est lancé (seul 03 bureaux d'étude participent).
 - L'étude est confiée à un BET de Guelma (BET Bounab) avec la participation de chercheurs de l'université de Constantine.
8. 2001:Démarrage des travaux (ETP Okba Zine Wilaya de Batna).
9. 2002: Arrêt des travaux et réalisation des contrats (entreprise et BET).
10. Septembre 2002: Nouvelle consultation.
11. Janvier 2003: - Reprise des travaux par une nouvelle entreprise (ETP Bensaad Ali).
 - Suivi des travaux par le BET/SAU.

5. Travaux de Réhabilitation et de Reconversion de l'Ecole VICTOR HUGO en Direction des Affaires Religieuses de la wilaya de Constantine:

a)- Identification du projet:

- Maître d'œuvre : BET/SAU
- ETP: SARL SO.RE.A.C
- Engagements: 5.718.268,32 DA
- Paiements: 4.728.999,17DA
- Date démarrage des travaux: 24 Novembre 2003
- Achevement des travaux : Juin 2004
- Surface foncière : 465,19 m²
- Surface emprise au sol : 245,14 m²
- Surface bâtie: 494,45 m² (construit sur deux niveaux)

b)- Consistance des travaux:

- Travaux de charpente -Reprise faux plafond
- Lambrissage des murs- Revêtement sol et murs



Le patio en 1989,et les travaux de 2003



6. Travaux de Réhabilitation de la Mosquée Sidi KEMMOUCHE:

a)- Localisation du projet:

- La mosquée Sidi KEMMOUCHE s'implante au nord de la vieille ville de Constantine, elle est située à la rue du 19 Juin (ex rue de France).

b)- Composition du bâtiment:

- La surface total de la Mosquée est de 88,42 m² construit sur deux niveaux.

c)- Identification du projet:

- Maître d'œuvre : BET/SAU
- ETP: Merouani Abdenacer
- Engagements: 2.044.780,70 DA
- Paiements: 2.044.780,70 DA
- Date démarrage des travaux: Février 2003
- Achevement des travaux:

d)- Consistance des travaux:

- Travaux de charpente - Reprise faux plafond
- Lambrissage des murs-Revêtement sol et murs



7. Travaux de Réhabilitation du Mausolée Sidi RACHED:

a)- Introduction:

- Le Mausolée Sidi RACHED présente une grande valeur culturelle et historique, se localisant au sein d'un site de l'ancienne Medina de Constantine qui est SOUIKA, sur une petite colline, un lieu d'inspiration et de sérénité.

- Sa composition spatiale est inspiré de l'architecture arabo-musulmane présentant un aspect harmonieux dans son contexte extérieur et d'intégration dans l'espace bâti du Médina.

- Le rôle que joue le Mausolée reste lié habitudes du peuple de cette région.

b)- Composition:

- Son organigramme spatiale est composé de :
 - Minaret avec coupole
 - 2 Cours
 - 2 Maisonnettes
 - Jardin
 - Puits Romain

c)- Consistance des travaux:

- Charpente, faux plafond, revêtement sol, reprise du dallage des cours, confortement des murs de soutènement, décapage et reprise des enduits défectueux, assainissement électricité, éclairage extérieur.



Annexe G: Exercice des bureaux des études étrangères en Algérie.



حي 20 اوت 1955 عمارة A7 رقم 44
الهاتف: 030/20-49-49

قسنطينة ، يوم : 2014/04/07

رقم : 2014/40

الى السيد مدير التجهيزات العمومية
لولاية قسنطينة

الموضوع : ف/ي ممارسة الأجانب لمهنة المهندس المعماري.

سيادة المدير :

سجلنا ممارسة أشخاص ذوو جنسيات أجنبية لمهنة المهندس المعماري المعتمد عبر تراب الولاية مخالفة للتشريع والتنظيم المعمول به، خاصة المرسوم التشريعي رقم 94-07 المؤرخ في 7 ذي الحجة 1414 الموافق لـ : 18 ماي 1994، المتعلق بشروط الإنتاج المعماري وممارسة مهنة المهندس المعماري، في مادته 17 الفقرة 2.

وإلى حد كتابة هذه المراسلة لم يتم تقديم أي طلب اعتماد مهندسين معماريين ذوو جنسية أجنبية على مستوى مجلسنا لممارسة مهنة المهندس المعماري عبر تراب الولاية؛ لذلك نطلب من سيادتكم السهر على التطبيق الصارم للقانون.

مددو بمة السكس تقبلوا سيادة المدير بقبول فائق التقدير والإحترام ودمتم في خدمة الصالح العام.



تاريخ الوصول : 10.04.2014
رقم :



Annexe I: Constantine capitale de culture arabe à travers la presse avant 2015

- **"Constantine, capitale de la culture arabe : un événement phare destiné à mettre en valeur l'histoire de l'Algérie"** Le Temps d'Algérie (2 décembre 2013) .
- **"Constantine, capitale de la culture arabe: Les travaux n'avancent pas(Avec un tel rythme et de telles conditions, Constantine sera-t-elle à la hauteur d'un tel événement ?)"** Liberté (16 décembre 2013).
- **"Constantine, capitale 2015 de la culture arabe : des mesures pour rattraper les retards"** . Le Temps d'Algérie (16 janvier 2014).
- **"Constantine : 7,5 milliards de dinars pour le patrimoine"** (*La plus grande opération de réhabilitation du patrimoine architectural et historique, jamais connue dans l'histoire de la ville de Constantine depuis l'indépendance, sera lancée le 28 février prochain*). El Watan (24 janvier 2014).
- **"Réhabilitation de la Medersa et de l'ex-monoprix à Constantine: des entreprises étrangères pour redynamiser les chantiers"**. Le Temps d'Algérie (7 octobre 2014).
- **"Alors que la restauration a coûté près de 8 milliards de dinars :La Médina de Constantine est-elle perdue ?"** Elwatan (20decembre 2016).



Nom et Prénom: Khoula OMEICHE
Titre: Le Management, Élément-Clé Du Projet De Reconversion Du Patrimoine Bâti
Thèse en vue de l'Obtention du Diplôme de Doctorat LMD
en Management de Projets Urbains Durables.

Résumé

Le patrimoine bâti est un composant pertinent dans les villes d'aujourd'hui ; ce dernier dans la plupart des cas a besoin d'être redynamisé et de revivre à travers des interventions efficaces ; dont la reconversion. Elle constitue, en fait, l'un des projets d'intervention qui garantit sa sauvegarde et sa valorisation. Ainsi, il est apparu la notion de management comme facteur de la réussite en de pérennité (patrimoine durable) du projet.

Après quoi, le management du projet est devenu une préoccupation croissante dans le domaine d'intervention sur le patrimoine bâti.

Notre recherche est née à partir de constats sur terrain. L'observation directe fut la première méthode utilisée pour situer les problèmes réels et formuler la problématique de notre recherche. Ensuite, le travail de terrain nous a conduit vers des résultats fiables, à travers différentes actions telles que : consultation des archives de Constantine, ainsi que des documents officiels, réalisations d'entretiens avec les différents acteurs du patrimoine (décideurs, réalisateurs, expert et citoyens).

Ainsi donc, nous avons opté pour un travail s'appuyant s'appuie sur un regard croisé sur les thématiques interdisciplinaires du développement durable tout en insérant les questionnements propres au management des projets

Constantine est une ville riche en patrimoine bâti ; malheureusement, sa gestion centralisée, manque de stratégies claires en l'absence de certains acteurs tels que : société civile, chercheurs, laboratoires de recherche...) reste la principale cause de l'état de dégradation de cette dernière.

Dar el Imam et la médersa sont des édifices phares dans la vieille ville Constantine, qui racontent l'histoire d'une civilisation (période coloniale), ayant des valeurs historiques, sociales et même symboliques.

Cette recherche a prouvé que le management est présent dans toutes les phases du projet, dans les études et la réalisation (cas de la médersa : phase études et chantier), et dans le volet d'utilisation (cas de Dar el Imam).

La finalité de notre recherche est d'essayer de trouver un outil (guide) d'accompagnement du maître de l'ouvrage (public et/ou privé) dans l'intervention et l'exploitation du bâti à valeurs historique, symbolique et sociale.

Mots clés Patrimoine bâti, Reconversion, Management de projet, Acteurs de projet, Constantine, Dar El Imam, Medersa.

Directeur de thèse: Pr Djamel DEKOUMI- Université Constantine 3

Année universitaire: 2021/2022