

JEUX D'ACTEUR DANS LE PROJET URBAIN : IMPLICATION, ORGANISATION ET RECHERCHE DE CONSENSUS A L'AIDE DU MACTOR. CAS DU PROJET DE MODERNISATION DE LA METROPOLE DE CONSTANTINE (PMMC).

MOUHOUBI NEDJIMA et SASSI BOUDEMAGH SOUAD

¹ Département de Management, Faculté d'Architecture et d'Urbanisme, Université Salah Boubnider Constantine 3, Algérie

Reçu le 21/05/2016 – Accepté le 07/12/2017

Résumé

Un acteur est un élément crucial et un facteur clé dans le projet urbain. Son attitude vis-à-vis des objectifs du projet diffère en fonction de ses propres objectifs. C'est alors que ces acteurs se partagent entre partisans, opposants, indifférents et exclus. Ces attitudes ont un réel impact sur le devenir du projet urbain, à tel point que les divergences peuvent le retarder voir l'annuler et à l'opposé les convergences peuvent accélérer le processus et assurer l'atteinte de ces objectifs tout en respectant les objectifs propre de chaque acteur. Cet article présente une recherche sur les jeux d'acteur dans le projet urbain à Constantine en Algérie. L'objectif principal est de déterminer si le jeu d'acteur est une des causes de l'échec du projet et ce en passant par son analyse tout en déterminant les acteurs les plus influents, l'existence de divergences et de convergences entre eux ainsi que leurs degré d'implication. Cette analyse est effectuée grâce à l'outil MACTOR qui est un outil managérial dédié à l'analyse des stratégies d'acteurs. Les résultats auxquels nous sommes parvenu sont:mettent en évidence les acteurs les plus influents,à savoir les walis qui sont les premiers responsables de la ville, l'implication très faible des citoyens par manque d'encadrement de la démarche participative dans le projet, et l'exclusion du privé en conséquence de l'inexistence de procédure et de réglementation liée à la formule partenariat public privé dans le projet urbain en Algérie.

Ainsi, il nous a été donné de conclure que le jeu d'acteur a effectivement influencé la réussite du projet, et ce non pas par l'existence de divergences entre les acteurs et leurs objectifs vis-à-vis du projet, mais plutôt par leur non implication et l'encadrement inadéquat de la participation de tous les acteurs à diverses échelles.

Mots clés: Acteurs, Projet urbain, consensus, MACTOR, Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine.

Abstract

An actor is a crucial element and a key factor in the urban project. His attitude towards the objectives of the project differs according to his own objectives. That's why that these actors are divided between partisans, opponents, indifferent and excluded. These attitudes have a real impact on the future of the urban project, to the point that divergences may delay it or cancel it, and conversely convergences can accelerate the process and ensure that these objectives are achieved while respecting the objectives.

This article presents a research on the Games of actors in the urban project of Constantine in Algeria. The main objective is to determine if the set of actor is one of the causes of the failure of the project and this in passing by its analysis while determining the most influential players, the existence of divergences and convergences between them as well as their degree of involvement.

This analysis is carried out through the tool MACTOR which is a managerial tool dedicated to the analysis of the strategies of actors. The results which we reached are: highlight the most influential players, namely the walis who are the first responsables for the city, the lack of citizens involvement by deficiency of supervision of the participatory approach in the project, and the exclusion of the private sector as a result of the lack of procedure and regulation related to the formula public private partnership in the urban project in Algeria.

As well, it has been given to us to conclude that the game of actor has actually influenced the success of the project, not by the existence of divergences between the actors and their objectives toward the project, but rather by their non-involvement and the inadequate management of the participation of all actors at various scales.

Keywords: actors, urban project, consensus, MACTOR, modernization project of the metropolis of Constantine.

ملخص

الفاعل يشكل عنصرا حاسما وعاملا رئيسيا في المشروع الحضري. موقفه من أهداف المشروع يختلف وفقا لأهدافه الخاصة. هذا هو السبب في أن تنقسم هذه الجهات ما بين المؤيدين، المعارضين، غير المباليين والمستبعدين. هذه المواقف يكون لها تأثير حقيقي على مستقبل المشروع الحضري، لدرجة أن الاختلافات قد يؤخره أو تلغيه، وعلى العكس التقارب يمكن من تسريعه وضمن تحقيق أهدافه مع احترام الأهداف الجهات الفاعلة. يقدم هذا البحث ألعاب الجهات الفاعلة في المشروع الحضري لقسنطينة. والهدف الرئيسي هو تحديد ما إذا كانت ألعاب الجهات الفاعلة يشكل أحد أسباب فشل المشروع وهذا من خلال تحليله، مع تحديد أكثر اللاعبين المؤثرين، وجود خلافات وتقارب بينها وكذلك درجة من مشاركة. ويتم هذا التحليل من خلال أداة ال MACTOR التي هي أداة إدارية مخصصة لتحليل استراتيجيات الجهات الفاعلة. النتائج التي توصلنا إليها هي تسليط الضوء على اللاعبين الأكثر تأثيرا، وهم الولاة الذين هم أول المسؤولين للمدينة، وعدم إشراك المواطنين عن نقص الإشراف على النهج التشاركي في المشروع، واستبعاد القطاع الخاص نتيجة لعدم وجود إجراءات المتعلقة بمشاركة القطاعين العام والخاص في المشروع الحضري في الجزائر. كذلك، استنتاج أن لعبة الجهات الفاعلة أثرت فعلا على نجاح المشروع، وليس بسبب وجود خلافات بين الأطراف الفاعلة وأهدافها تجاه المشروع، ولكن بسبب عدم مشاركتها والإدارة غير الملائمة لمشاركة جميع الأطراف الفاعلة على مختلف المستويات.

الكلمات المفتاحية: الجهات الفاعلة، المشروع الحضري، الاتفاق، MACTOR، مشروع تحديث مدينة قسنطينة.

Introduction :

Dans tout projet, les acteurs jouent un rôle prépondérant, spécifiquement dans le projet urbain. Ils constituent un élément déterminant de réussite ou d'échec de celui-ci. Ainsi, la réussite du projet dépend souvent de l'adhésion des acteurs, de leur travail collectif ; une divergence de visions et d'objectifs peut générer un problème de mise en œuvre. Ainsi, l'étude de la stratégie de ces acteurs, leurs rôles, leurs responsabilités est importante, mais ce qui est encore plus crucial est l'étude des relations qui les lient et les rapports de force qui peuvent exister.

En Algérie, l'approche du projet urbain se développe de manière très douce. Confrontée à de multiples contraintes d'ordre tant réglementaire que managérial. Elle est cependant nécessaire à la fabrication de la ville, afin d'atteindre les objectifs du développement urbain durable et afin de rejoindre le courant des villes mondiales focalisant sur l'attractivité et la compétitivité. Une des majeures contraintes auxquelles cette approche est confrontée est celle des acteurs. En effet, entre l'absence de coordination, l'incapacité d'atteindre le consensus ainsi que le manque de communication, les acteurs dans le projet urbain en Algérie sont décisifs comme ailleurs dans le monde.

Cet article fera le tour de la question des acteurs dans le projet urbain en Algérie en se basant sur un des projets pionniers à savoir le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine PMMC. Nous procédons à l'analyse du jeu d'acteurs pour comprendre si c'est un facteur d'échec et ce en étudiant les forces et les faiblesses de chaque acteur, les rapports de forces, les convergences et les divergences d'objectifs, ainsi que la détermination des acteurs les plus influents.

Cette étude est effectuée sur la base de l'outil managérial MACTOR qui est un outil d'analyse des stratégies d'acteurs et de leurs dépendances, et dont les inputs sont issus d'une démarche d'enquêtes effectuées avec les acteurs concernés ainsi que les experts dans la question.

2. Cadre de référence sur le projet urbain et les jeux d'acteurs :

Un constat s'est généralisé dans l'ensemble de la communauté scientifique et professionnelle traitant des thèmes relatifs à l'urbain, chercheurs, professeurs et professionnels se sont accordés à dire que le projet urbain est un *nouveau mode de fabrication de l'urbain* mais sans pour autant le définir clairement [1], [2], [3]... Ce constat se généralise encore à dire que le projet urbain est la réponse à un urbanisme réglementaire (urbanisme de plan) [4], [5], [3] qui est rigide et non flexible devenu stérile. Le projet urbain ne peut être défini comme une démarche unique, ni comme un produit urbain. Il est les deux combinés et bien plus que leur somme. Ainsi, le projet urbain est le produit et la démarche ou le processus qui y mène [3]. Il est le plus souvent représenté comme

étant un *outil de débat et de prise de décision* [4], [6] portant l'ouverture vers une *flexibilité des actions* [1], une *démocratie participative et pluridisciplinarité* [2], [5], une *bonne gouvernance urbaine* [7], [8], et une *balance entre les intérêts privés et publics* [6].

Le projet urbain réunit ainsi une multitude d'acteurs. Ceux-ci sont *ceux mobilisés par le projet* [9], ces acteurs sont sur *deux niveaux*, le premier niveau sont les *mandatés* « ceux qui se chargent de penser l'espace des autres » (Ibid.), le deuxième niveau sont les autres acteurs *usager et partenaire privé*. Bien entendu, ces acteurs travaillent en collaboration mais « *étant donné que le projet urbain est une co-production, cela veut dire qu'il ne saurait y avoir d'acteurs en état de revendiquer légitimement la maîtrise du projet urbain* » (Ibid. P197), la réunion de cette multitude d'acteurs se caractérise par la complexité qui réside le plus dans leurs logiques, objectifs et interventions divergentes et des fois contradictoires.

3. Brève présentation du Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC) :

Constantine, est une des villes les plus grandes et les plus prestigieuses en Algérie. En effet, « *Que ce soit dans l'histoire, dans la géographie, dans la culture, dans l'imaginaire, elle est un lieu, une cité, dotée d'un rayonnement national qui a obtenu une reconnaissance nationale et internationale* » [10]. La ville jouissant d'un commandement sur le plan régional est nation, elle est considérée ainsi comme la troisième métropole d'Algérie gouvernant l'Est algérien. Cependant, pour une ville de cette réputation, son image est souillée par des taches noires, se caractérisant par l'insalubrité, l'urbanisation frénétique et incontrôlée, un manque d'infrastructure, une circulation non maîtrisée et surtout la congestion du centre-ville. Sur le plan économique et social, le chômage, la délinquance, l'insécurité sociale, le déséquilibre et la ségrégation sociale sont de rigueur [10], [11], [12], [13]. On parle ainsi d'une crise tant urbaine, que sociale et environnementale.

De cette crise est né un projet, qui a pour objectif de revaloriser l'image de la métropole, la moderniser et améliorer les conditions de vie des citoyens. C'est le Projet de Modernisation de la Métropole de Constantine. Il a pour échelle spatiale et territoriale la ville et son aire métropolitaine, avec une multi-temporalité, à savoir le court terme (2 ans), moyen terme (5 ans) et le long terme (10 ans) (de 2007 à 2016) [10]. Il est constitué de plusieurs projets dont nous citons : le théâtre de verdure, l'hôpital militaire, CNRB, le pôle universitaire Ali Mendjeli, Equipements de liaison structurants : le téléphérique, le tramway hôtels (privé) de haut standing, le 8ème pont (ou le pont du Président), Gare routière centrale, Complexe sportif, Palais des expositions, Le Bardo Viva – Cité... [10].

4. METHODE :

4.1. Présentation de la méthode :

Cette étude est basée sur la méthode d'analyse des stratégies d'acteur en utilisant le MACTOR comme outil, une des méthodes la plus utilisées pour l'analyse des stratégies et qui a été développée dans le laboratoire d'Innovation et de Prospective Stratégique et d'Organisation LIPSOR.

La méthode Mactorest *un outil opérationnel* [3] qui permet une *représentation claire des stratégies et jeux d'acteurs quel que soit leurs nombre* [3]. Elle met ainsi en évidence les alliances et les conflits pouvant exister entre eux, permettant d'atteindre un double objectif à savoir, *l'estimation des rapports de force entre acteurs et la détermination de leurs convergences et divergences concernant le projet et ses objectifs*[3], [14]. Ainsi, elle représente une aide à la décision mais aussi une aide à l'évaluation des convergences et des divergences entre les acteurs afin de déterminer si le jeu d'acteur est en faveur du projet ou au contraire.

4.2 Les étapes de mise en œuvre de méthode :

La mise en œuvre de la méthode MACTOR passe généralement par les étapes suivantes:

1. la construction du tableau « stratégie des acteurs » qui définit finalités, objectifs, motivations, contraintes et leur attitude et ce en analysant les moyen d'actions dont ils disposent.
2. l'identification des enjeux stratégiques et les objectifs associés
3. le positionnement des acteurs sur les objectifs et la détermination des convergences et les divergences avec un positionnement simple. Ainsi, nous obtenons la matrice "**acteurs x objectifs**" et ce indiquant l'attitude de chaque acteur vis-à-vis des objectifs, à savoir : un accord (+1), un désaccord (-1) ou bien une neutralité (0). Ainsi, nous recensons le nombre et les objectifs sur lesquels les acteurs convergent ou divergent.
4. la hiérarchisation des priorités pour chaque acteur avec un positionnement valué. Ce

positionnement relève l'intensité de l'attitude de chaque acteur à l'aide d'une échelle spécifique.

5. l'évaluation des rapports de force des acteurs. Ce calcul se fait en tenant compte à la fois des moyens d'actions directs et indirects.
6. l'intégration des rapports de force dans l'analyse des convergences et divergences entre acteurs.
7. la formulation des recommandations stratégiques ainsi que les perspectives autrement dit de la synthèse de l'analyse.

4.3 Data et Collecte de données :

Pour la collecte de données qui seront la base de la méthode Mactor, nous nous sommes basés sur une série d'entretiens adressés aux élus et aux experts ainsi que les acteurs concernés par le projet. Ces entretiens relèvent l'attitude des acteurs vis-à-vis des objectifs, leurs intensités ainsi que les moyens d'actions de chaque acteur. Ils sont appuyés par des enquêtes citoyennes et avec les directions concernées par le projet.

5. Résultat : Mise en application de la méthode Mactor et discussion des résultats obtenus :

La première étape dans l'utilisation du MACTOR est l'identification des acteurs du projet PMMC et la reconstitution de leurs fiches (collecte et saisie des données), cette dernière doit comporter l'identité de chaque acteur, sa finalité, ses objectifs, ses motivations et les moyens d'actions dont il dispose. Pour cette identification, il faut noter que *les logiques d'acteurs dans un projet urbain sont au nombre de sept : politique, administrative, foncière, environnementale, technique, commerciale et citoyenne*[3]. Sur la base de ces logiques, nous avons identifié les acteurs du PMMC tout en les classant en deux catégories à savoir, acteur impliqué et acteur non impliqué et en attribuant à chaque acteur impliqué une notation degré d'implication qui se réfère à la forme de son implication, à la phase et temps d'implication ainsi que les outils de cette implication dans le projet. De ce degré d'implication nous pouvons déduire si l'implication est active ou passive (Table 1).

Table1 le PMMC : Acteurs et implication (Auteur)

Acteur	Logique	Impliqué / Non impliqué	Forme d'implication	Outils d'implication	Temps d'implication	Degré d'implication	Niveau/ Degré Participation
Ex wali de Constantine, initiateur et porteur du projet	Politique	Impliqué	Initiateur et porteur du projet	Décision, arbitrage, suivi, Réunions	A la réflexion	Très forte implication (Par décision)	Active/ Elaboration et Décision
Wali actuel de Constantine	Politique	Impliqué	Par succession	Suivi	Phase de réalisation	Faible implication (due à	Active/ Décision

						l'évolution des évènements)	
Citoyens	Citoyenne	Non impliqué ¹	/	/	/	Pas d'implication	Passive/ -
Professionnels en charge de l'étude	Technique	impliqué	Par appel effectué par le wali (sans contrat) ²	Elaboration de l'étude et expertise, Réunions	Lors de passation de la commande (élaboration)	Forte implication par commande	Active/ Co élaboration et co-conception
Le Privé	Commercia le et logique d'investissement	Non impliqué ³	/	/	/	Pas d'implication	Passive/-
Les directions	Administrative et technique	impliqué	Par ordre de mission ⁴	Suivi et réalisation, Réunions	Lors de la réalisation	Implication (par suivi et réalisation)	Active/ Notification, réalisation et suivi

Ainsi, nous avons introduit ces données dans le logiciel Mactor en les complétant par d'autres données (objectifs, forces, faiblesses) issus des entretiens, l'analyse de contenus et les enquêtes effectuées. Ceci a abouti à l'élaboration des fiches acteurs (Table2) :

Table 2 Fiches acteurs du PMMC (Auteur. Elaborées à l'aide du logiciel MACTOR)

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	DESCRIPTION	FICHES DETAILLEES
1	Ex-Wali de Constantine	Ex-Wali	Wali de Constantine entre la période Aout 2005-Octobre 2010 ; initiateur du PMMC	<u>Ex-Wali de Constantine (Ex-Wali)</u> Buts et Objectifs : 1. moderniser sa ville 2. marquer son passage Force : 1. position politique 2. force de décision 3. financement Faiblesses : 1. dépendant de coordination 2. durée de son mandat
2	Wali Actuel de Constantine	Wali Cne	wali de Constantine, chargé de l'évènement de	<u>Wali Actuel de Constantine (Wali Cne)</u> Buts et Objectifs :

¹ D'après Entretien avec Prof CHERRAD S.E chargé de l'étude du PMMC et chef de l'équipe pluridisciplinaire. Le 23/11/2014

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ D'après Entretien 4-1 Avec B. S Chef de service de promotion immobilière. (Travaille à la direction depuis 2007), Direction de Logement, Entretien 4-2 M. R chef de service d'architecture (travaille à la direction depuis 2005) Direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction DUAC, Entretien 4-3 B. A chef de service D'urbanisme et d'aménagement du territoire (travaille à la direction depuis 2008) Direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction DUAC, Entretien 4-4 S. D Ingénieur en Génie civil (travaille à la direction depuis 2006) Direction des Travaux publics, Entretien 4-5 B K Chef de bureau d'entretien Direction des Travaux publics.

JEUX D'ACTEUR DANS LE PROJET URBAIN : IMPLICATION, ORGANISATION ET RECHERCHE DE CONSENSUS A L'AIDE DU MACTOR. CAS DU PROJET DE MODERNISATION DE LA METROPOLE DE CONSTANTINE (PMMC).

			Constantine Capitale de la Culture arabe 2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. faire de l'évènement Constantine Capitale de la culture arabe un succès 2. poursuivre la modernisation <p>Forces :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. position politique 2. force de décision 3. financement <p>Faiblesses :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dépendant de coordination 2. durée du mandat 3. pression par la priorisation de l'évènement Capital de la Culture arabe avec un délai très courts (délais de réalisation des projets inscrit dans l'évènement est très courts 2013-2015⁵).
3	Citoyen	Citoyen	citoyen de Constantine	<p><u>Citoyen (Citoyen)</u></p> <p>Buts et Objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. logique citoyenne (amélioration de son cadre de vie) <p>Faiblesses :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sa voix n'est pas toujours entendue 2. faiblesse de décision devant la décision politique
4	Professionnels en charge de l'étude	prof	chargés de l'étude du PMMC et élaboration du projet. l'équipe pluridisciplinaire	<p><u>Professionnel en charge de l'étude (prof)</u></p> <p>Buts et Objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. répondre à une commande <p>Forces :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. force intellectuelle et technique <p>Faiblesses :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. faiblesse de décision devant la décision politique
5	privé	privé	investisseurs privés et partenaires	<p><u>Privé (privé)</u></p> <p>Buts et Objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. investissement <p>Forces :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. financement et moyens de réalisation <p>Faiblesses :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Absence de textes pouvant régir son intervention et son implication dans les projets
6	directions	directions	directions chargés d'études, suivi et réalisation (DLEP, DUC...)	<p><u>Directions (directions)</u></p> <p>Buts et Objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. étude et réponses aux besoins et commandes

⁵ D'après les projets de Master 2 en management de projets (2015/2016) qui ont porté en très grande partie sur les projets de Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 et d'après les rapports de la commission des marchés de la wilaya de Constantine auxquels nous avons eu accès, plus de 80% des opérations et des projets inscrit dans le programme Constantine Capitale de la culture Arabe 2015 connaissent (connaissent encore même après la fin de l'évènement) un retard dans la réalisation.

				<p>Forces :</p> <p>1. force technique et prise de décision</p> <p>Faiblesses :</p> <p>1. coordination</p> <p>2. faiblesse de décision devant la décision politique</p>
--	--	--	--	--

La deuxième étape est l'identification des enjeux et des objectifs associés (collecte et saisie des données), sachant que les objectifs du projet sont :

- Amélioration des conditions de vie et du confort (qualitative) ;
- Redynamisation du développement (Compétitivité);
- Revalorisation de l'image de Constantine (attractivité) ;
- Modernisation ; par des équipements et des projets ;
- Concrétisation de l'équité sociale (cohésion et réduction des disparités) et participation citoyenne ;

- Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale ;
- Cohérence entre les actions ponctuelles.

Et que la confrontation des acteurs, leurs stratégies et leurs moyens d'actions, détermine les enjeux, Ainsi les enjeux liés au projet sont :

- la modernisation ;
- l'identité ;
- l'amélioration du cadre de vie ;
- le social ;
- l'investissement.

En introduisant ces données dans l'outil Mactor, en aboutissant à la fiche Objectifs/Enjeux (Table 3).

Table 3 Fiche Objectifs/Enjeux du PMMC (Auteur Elaboré à l'aide du logiciel MACTOR)

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	ENJEU
1	Amélioration des conditions de vie et du confort (qualitative)	Qualité	Amélioration du cadre de vie
2	Redynamisation du développement ; (Compétitivité)	Compétitivité	Investissement
3	Revalorisation de l'image de Constantine (attractivité)	Attractivité	Modernisation et Identité
4	Modernisation ; par des équipements et des projets	Equipement	Modernisation
5	Concrétisation de l'équité sociale (cohésion et réduction des disparités) et participation citoyenne	Social	Social
6	Réponse aux besoins et à la crise urbaine, économique et sociale	Besoins	Social et Amélioration du cadre de vie
7	Cohérence entre les actions ponctuelles	Cohérence	Modernisation

Ensuite, il est question de saisir les matrices des Influences Directes Acteurs (MID) Matrice 1 et la Matrice positions évaluées des acteurs (2MAO) par rapport aux objectifs Matrice 2 qui sont les données d'entrée dans le logiciel Mactor.

A. Les matrices d'entrées

MID	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions	© UPSOR-EPITA-MACTOR
	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions	
Ex-Wali	0	0	2	4	4	3	
Wali Cne	0	0	2	4	4	3	
Citoyen	1	1	0	0	0	1	
prof	2	2	0	0	1	2	
privé	0	0	0	0	0	0	
directions	1	1	2	1	1	0	

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

- 0 : Pas d'influence
- 1 : Processus opératoires
- 2 : Projets
- 3 : Missions
- 4 : Existence

Cette matrice décrit les influences directes entre acteurs. Ainsi, nous pouvons apercevoir que l'influence des acteurs les uns sur les autres diffère selon leur hiérarchie, leur logique et leur nature.

Matrice 1 matrice des Influences Directes Acteurs (MID). (Auteur)

En effet, les Walis (Ex wali et wali actuel) **ne s'influencent pas** l'un l'autre (vu qu'ils occupent la même position mais à des mandats différents), cependant, par leur force de loi et leur position politique, ils déterminent **l'existence** des professionnels et du privé dans le projet et **les missions** des directions, mais aussi **déterminent les projets** en eux-mêmes. Ensuite, pour le citoyen, il influe uniquement sur **le processus du projet** en relation avec les walis, les directions. Quant aux professionnels, ils influencent les walis et les directions à travers **les projets, leurs types, leur conception et élaboration**, mais ils influencent **le processus opératoire** du privé à travers la proposition du type de partenariat et ses modalités. Le privé quant à lui, n'influence aucun acteur vu qu'il n'était pas impliqué dans le projet. Les directions influencent le citoyen par **les projets et leurs types** et influencent **les processus opératoires** par rapport aux autres acteurs.

Ensuite, nous avons aussi construit la Matrice des positions évaluées Acteurs X Objectifs (2MAO). Cette matrice décrit, pour chaque acteur, à la fois sa valence sur chacun des objectifs (favorable, opposé, neutre ou indifférent) et sa hiérarchie des objectifs [15], [14].

2MAO	© LPSOR-EPTA-MACTOR						
	qualitatif	Compétitiv	attractiv	équipement	sociale	besoins	Cohérence
Ex-Wali	4	4	4	4	4	4	4
Wali Cne	4	4	4	4	4	4	4
Citoyen	0	0	0	0	4	0	0
prof	1	1	1	1	1	1	3
privé	0	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0	0

Matrice 2 Positions évaluées des acteurs. (Auteur)

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif :

0 : l'objectif est peu conséquent ;

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc....) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires ;

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets ;

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions ;

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence.

C'est à partir de ces deux matrices que le calcul des influences, dépendances, convergences et divergence, sera fait pour obtenir la synthèse des relations et stratégies d'acteurs mais aussi leurs convergences et divergences vis-à-vis du projet.

B. Les résultats Partie Acteur/acteur : calculés à partir de la Matrice des Influences Directes MID :

En manipulant la matrice 1, nous pouvons calculer une matrice des Influences Directes et Indirectes (MIDI) (Matrice 3) pouvant représenter les interactions entre acteurs. En effet *l'intérêt de cette matrice est d'apporter une vision plus complète du jeu des rapports de force (un acteur pouvant limiter l'éventail des choix d'un second en agissant sur lui à travers un acteur relais)*[15]. Cette matrice s'obtient en prenant en compte à la fois le degré d'influence directe et indirecte de chaque acteur en sommant les influences directes et indirectes nettes de l'acteur et le degré de dépendance directe et indirecte de chaque acteur en sommant les dépendances directes et indirectes nettes de l'acteur[14. P4].

Sachant que si un acteur A exerce une influence sur un acteur B celle-ci est appelée influence directe, alors que si ce même acteur A exerce une influence sur un acteur C et que ce dernier influence à son tour B alors l'influence de A sur B est appelée influence indirecte en utilisant l'acteur C comme relais.

Pour ce calcul, nous utilisons la formule suivante :

$(MIDI)_{ij} = (MID)_{ij} + \sum_k \text{Min}((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$, tel que : " $(MID)_{ij}$ " exprime l'influence directe que l'acteur i exerce sur l'acteur j et " $\sum_k \text{Min}((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$ " représente la somme de toutes les influences indirectes que l'acteur i exerce sur l'acteur j et qui transitent par un acteur relais k [14]⁶.

• exemple de calcul :

➤ $MIDI_{\text{citoyen, privé}} = MID_{\text{citoyen, privé}} + \sum_k \text{Min}((MID)_{\text{citoyen, k}}, (MID)_{k, \text{privé}})$

$MIDI_{\text{citoyen, privé}} = 0 + \sum(1, 1, 1) \rightarrow MIDI_{\text{citoyen, privé}} = 3$

Ensuite, nous pouvons calculer l'influence directe et indirecte nette de chaque acteur appelée aussi indicateur d'influence I_i par la formule suivante (sans tenir compte de l'influence indirecte qu'il peut avoir sur lui-même) :

$$I_i = \sum_{k \neq i} (MIDI)_{ik}$$

Et la dépendance directe et indirecte nette de l'acteur appelée aussi indicateur de dépendance D_i par la formule suivante (sans tenir compte de l'influence indirecte qu'il peut avoir sur lui-même) :

$$D_i = \sum_{k \neq i} (MIDI)_{ki}$$

⁶ Pour une meilleure compréhension de la méthode de calcul, voir la synthèse du cours PRS201, de Michel Godet téléchargeable sur le site : https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjz2siFmKnHAhUF1RQKHbmODXk&url=http%3A%2F%2Fwww.lapropective.fr%2Fdyn%2Ffrancais%2Fours_cnam%2Fsynthese-prs201.pdf&ei=XDHOVfO8IIWqU7nptsgH&usg=AFQjCNH20Mf5qqOGJO38PouecJOVJa-Z0g&bvm=bv.99804247,d.d24

• **exemple de calcul :**

➤ $I_{Ex\ wali} = \sum_{k \neq Ex\ wali} (MIDI)_{Ex\ wali, k} \rightarrow I = 4+4+5+6+6 = 25$

MIDI	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions	Ii
Ex-Wali	4	4	4	5	6	6	25
Wali Cne	4	4	4	5	6	6	25
Citoyen	2	2	3	3	3	3	13
prof	3	3	6	5	6	6	24
privé	0	0	0	0	0	0	0
directions	3	3	4	3	4	4	17
Di	12	12	18	16	25	21	104

Matrice 3 Matrice des influences directes et indirectes MIDI. (Auteur)

Les valeurs représentent les influences directes et indirectes des acteurs entre eux : Plus le chiffre est important plus l'influence de l'acteur sur l'autre acteur est importante. Les indicateurs Ii (« L'influence directe et indirecte nette de l'acteur i ») et Di (« La dépendance directe et indirecte nette de l'acteur i ») permettent de classer les acteurs par degré d'influences et de dépendances indirectes [15].

Ainsi, dans le cas du PMMC, les walis (Ex wali et le wali actuel) sont les plus influents (I1 & I2 = 25) et le Privé est le plus dépendant (D4=25) suivie des directions ; ensuite les Professionnels et le citoyen qui sont plus influents que dépendant comme le montre le plan des influences et dépendances (Fig 1) qui fournit une représentation graphique du positionnement des acteurs en fonction de leurs influences et dépendances directes et indirectes nettes (Ii et Di). Ce positionnement est automatiquement calculé par le logiciel Mactor.

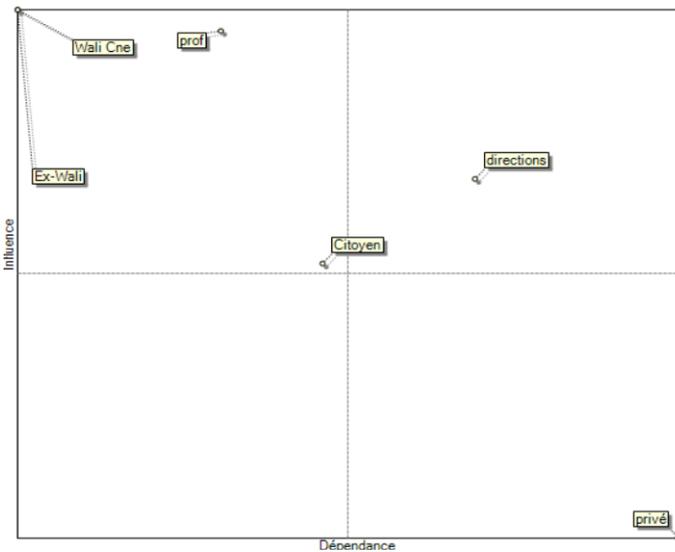


Figure 1 : Plan des influences et dépendances entre les acteurs. (Auteur)

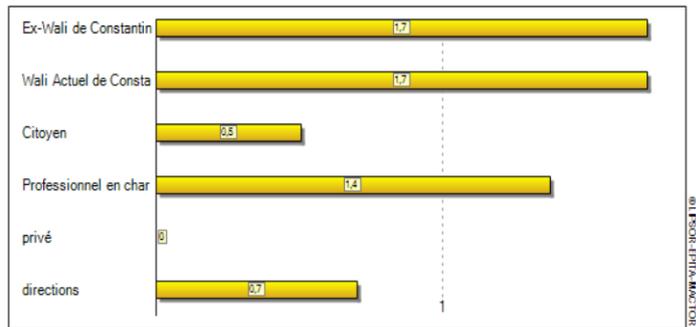
Table 4 Les rapports de forces entre les acteurs du PMMC. (Auteur)

	Ri
Ex-Wali	1,71
Wali Cne	1,71
Citoyen	0,51
prof	1,37
privé	0,00
directions	0,70

À partir des mêmes données, c'est-à-dire la matrice des influences directes et indirectes MIDI, nous pouvons calculer les rapports de forces entre acteurs (Table4 et graphe 1), en utilisant la formule suivante :

$Ri = (Ii - (MIDI)ii) / S \times (Ii / (Ii + Di))$
 Avec $S = \sum_i Ii = \sum_i Di$

Ri prend en compte la marge de manœuvre (Ii - (MIDI)ii) de l'acteur i, c'est à dire son influence directe et indirecte nette (Ii) diminuée de sa rétroaction (MIDI)ii. La marge de manœuvre relative (Ii - (MIDI)ii) / S de l'acteur i est ensuite déflatée par le coefficient Ii / (Ii + Di) qui varie de 0 à 1 et qui permet d'intégrer la dépendance de cet acteur. L'indicateur Ri est normé par rapport à 1 : un acteur ayant un rapport de force normé supérieur à 1 a donc un rapport de force supérieur à la moyenne : $Ri^* = n \times (Ri / \sum kRk)$. Avec n = nombre d'acteurs. Ri* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de ses influences et dépendances directes et indirectes et de sa rétroaction.



Grphe 1 : Histogramme des rapports de forces entre les acteurs du PMMC. (Auteur)

Nous pouvons ainsi comprendre à quel point le portage politique et le rôle des walis est déterminant pour la réussite du PMMC et à quel point ils peuvent influencer son déroulement tel que leur rapport de force est supérieur à la moyenne qui est de 1. Cependant, malgré le potentiel d'influence que pouvait avoir le privé, il est positionné en marge des autres acteurs. Par ailleurs, la convergence des intérêts entre le privé et les acteurs vis-à-vis des objectifs du projet est à observer dans Plan de convergences entre acteurs du PMMC Ordre 1 (Fig. 2) et dans le graphe des convergences (Grphe 2), ce qui appui

le fait que le privé peut être un acteur essentiel. En utilisant l'histogramme des forces MIDI, nous pouvons ainsi attribuer un classement des acteurs en fonction de leurs rapports de force (Ri) :

- 1- Ex wali de Constantine
- 2- Wali actuel de Constantine
- 3- Professionnel en charge de l'étude
- 4- Directions
- 5- Citoyen

Privé qui est le maillon le plus faible dans le jeu d'acteur. Et en utilisant la balance nette des influences BN⁷ (Matrice 4), nous comprenons mieux que les acteurs : Walis et professionnels exercent plus d'influences qu'ils n'en reçoivent puisque leurs balances est positives et le reste des acteurs sont plus dépendants et reçoivent plus d'influence qu'ils n'en exercent puisque leurs balances est négatives.

BN	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions	Somme
Ex-Wali	0	2	2	6	3	13	13
Wali Cne	0	2	2	6	3	13	13
Citoyen	-2	-2	-3	3	-1	-5	-5
prof	-2	-2	3	6	3	8	8
privé	-6	-6	-3	-6	-4	-25	-25
directions	-3	-3	1	-3	4	-4	-4

Matrice 5 Balance Nette des influences BN. (Auteur)

Ces valeurs sont des entiers relatifs :Le signe (+) indique que l'acteur exerce plus d'influence qu'il n'en reçoit.Le signe (-) indique que l'acteur exerce moins d'influence qu'il n'en reçoit.

La balance nette des influences directes et indirectes mesure pour chaque couple d'acteurs le différentiel des influences directes et indirectes. En effet, chaque acteur exerce (reçoit) des influences directes et indirectes d'ordre 2 sur (de) chaque autre acteur. La balance nette des influences va indiquer pour chaque couple d'acteurs le surplus d'influence exercée ou reçue. Lorsque la balance est positive (signe +), l'acteur i (sur les lignes de la matrice BN) exerce plus d'influences directes et indirectes sur l'acteur j (sur les colonnes de la matrice BN) qu'il n'en reçoit de cet acteur. Il est en situation inverse lorsque la balance est négative (signe -). On

⁷La balance nette des influences directes et indirectes mesure pour chaque couple d'acteurs le différentiel des influences directes et indirectes. En effet, chaque acteur exerce (reçoit) des influences directes et indirectes d'ordre 2 sur (de) chaque autre acteur. La balance nette des influences va indiquer pour chaque couple d'acteurs le surplus d'influence exercée ou reçue (Module d'aide dans le Logiciel Mactor) nous utilisant la formule suivant : $(BN)_{ij} = (MIDI)_{ij} - (MIDI)_{ji}$ ensuite pour chaque acteur le différentiel total des influences directes et indirectes en sommant les balances nettes de ses influences sur les autres acteurs.

calcule ensuite pour chaque acteur le différentiel total des influences directes et indirectes en sommant les balances nettes de ses influences sur les autres acteurs [14], [15].

C. Partie Acteur/Objectif : Les calculés à partir de la Matrice Acteur Objectif MAO :

Position des acteurs par rapport aux objectifs (positionnement simple ordre 1) Matrice 5 :

1MAO	qualitatif	Compétitiv	attractiv	équipement	social	besoins	Coherence	Somme absolue
Ex-Wali	1	1	1	1	1	1	1	7
Wali Cne	1	1	1	1	1	1	1	7
Citoyen	0	0	0	1	0	0	1	1
prof	1	1	1	1	1	1	1	7
privé	0	0	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'accords	3	3	3	4	3	3	3	
Nombre de désaccords	0	0	0	0	0	0	0	
Nombre de positions	3	3	3	3	4	3	3	

Matrice 4 Matrice Acteur objectif. (Auteur)

-1 : acteur défavorable à l'accomplissement de l'objectif.
0 : Position neutre. 1 : acteur favorable à l'accomplissement de l'objectif

À travers cette matrice, nous pouvons comprendre que les objectifs du PMMC ne reçoivent aucun désaccord et que l'objectif social reçoit le plus d'accords. En se basant sur cette matrice, nous pouvons calculer la convergence simple des objectifs entre acteurs c'est-à-dire la Matrice des Convergences simples Acteurs X Acteurs (1CAA) (Matrice 6) et aboutir au plan de convergence des objectifs entre acteurs d'ordre 1 (Figure 2) que nous pouvons aussi représenter par un graphe (Graphe 2).

1CAA	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0	7	1	7	0	0
Wali Cne	7	0	1	7	0	0
Citoyen	1	1	0	1	0	0
prof	7	7	1	0	0	0
privé	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0
Nombre de convergences	15	15	3	15	0	0

Matrice 6 Matrice des convergences simples d'objectifs entre acteurs. (Auteur)

Les valeurs représentent le degré de convergence : plus l'intensité est importante, plus les acteurs ont des intérêts convergents.

Cette matrice est calculée par la formule suivante :

$$\text{Si } ((1MAO)_{ik} \times (1MAO)_{jk}) > 0, \\ \text{alors } (1CAA)_{ij} = 1/2 \times (\frac{1}{2}(1MAO)_{ik})^{1/2} + \frac{1}{2}(1MAO)_{jk})^{1/2} \\ \text{sinon } (1CAA)_{ij} = 0$$

Le plan de convergences entre acteurs positionne les acteurs sur un mapping en fonction de leurs convergences (données dans les matrices 1CAA, 2CAA et 3CAA) : plus les acteurs sont proches entre eux (par rapport à l'axe 1, le plus explicatif), plus l'intensité de leur convergences est importante. Ce plan est utilisé pour construire le graphe des convergences entre acteurs.

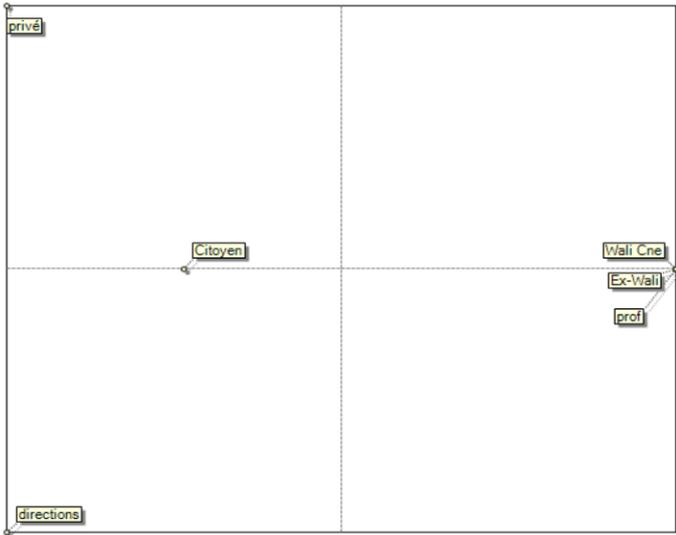
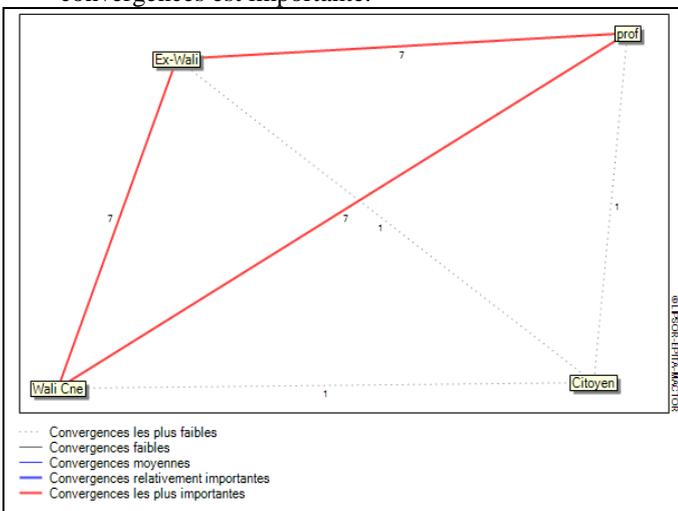


Figure 2 Plan de convergences entre acteurs du PMMC Ordre 1. (Auteur)

Les graphes de convergences entre acteurs positionne les acteurs sur un mapping en fonction de leurs convergences (données dans les matrices 1CAA, 2CAA et 3CAA) : plus les acteurs sont proches entre eux (par rapport à l'axe 1, le plus explicatif), plus l'intensité de leur convergences est importante.



Graphe 2 Graphe des convergences des acteurs du PMMC Ordre 1. (Auteur)

À travers ces résultats, nous pouvons déduire **qu'il existe une grande convergence d'intérêts et d'objectifs entre les acteurs Wali, Ex wali et les professionnels et que le Citoyen selon ses objectifs est aussi proche de ces acteurs.** Cette convergence entre ces acteurs pourrait constituer une garantie de succès pour le projet et ses objectifs. Les moyens d'action sur le projet définissent la manière et l'intensité de l'implication de l'acteur. Théoriquement, ces moyens se partagent comme suit (Table 5).

Tableau 5 Les moyens d'actions des acteurs dans un projet urbain (Auteur)

Acteur	Moyens d'action
Elus	Décision, arbitrage, médiation
Propriétaires, Maître d'ouvrage, Privé	Financement, décision, création de consensus, mobilisation des ressources.
Opérationnel : Direction, agences ...	Mobilisation des ressources et des techniques
Habitant et associations	Propositions, opposition par la force (manifestation, ...)
Entrepreneurs, Partenaires, ...	Réalisation, mise en service, ...

Cependant, ces moyens ne sont pas toujours mis au service du projet et ne sont pas souvent mobilisés, faute de disponibilité, des limites d'intervention ou même la volonté d'implication, mais aussi par la limitation ou l'inexistence de la concertation, la médiatisation et l'information, la consultation et aussi l'ouverture au partenariat et à l'association.

Toujours en utilisant la Matrice Acteur Objectif (1MAO), nous pouvons calculer les divergences autant que les convergences. Nous obtenons ainsi une matrice de Divergence Acteur X Acteur (1DAA) (Matrice 7) et une représentation de cette divergence sous forme de plan (Fig.3) ou en graphe.

1DAA	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0	0	0	0	0	0
Wali Cne	0	0	0	0	0	0
Citoyen	0	0	0	0	0	0
prof	0	0	0	0	0	0
privé	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0
Nombre de divergences	0	0	0	0	0	0

Matrice 7 Matrice de divergences simples Acteur/acteur (1DAA). (Auteur)

Les valeurs représentent le degré de divergence : plus l'intensité n'est importante, plus les acteurs ont des intérêts divergents.

La Matrice des divergences simples se calcule de la façon suivante :

Si $((1MAO)_{ik} \times (1MAO)_{jk}) < 0$,
alors $(1DAA)_{ij} = 1/2 \times (|(1MAO)_{ik}| + |(1MAO)_{jk}|)$
sinon $(1DAA)_{ij} = 0$

Le plan de divergences entre acteurs positionne les acteurs sur un mapping en fonction de leurs divergences valuées (données dans la Matrice 2DAA) : plus les acteurs sont éloignés les uns des autres (par rapport à l'axe 1, le plus explicatif), plus l'intensité de leurs divergences est importante.

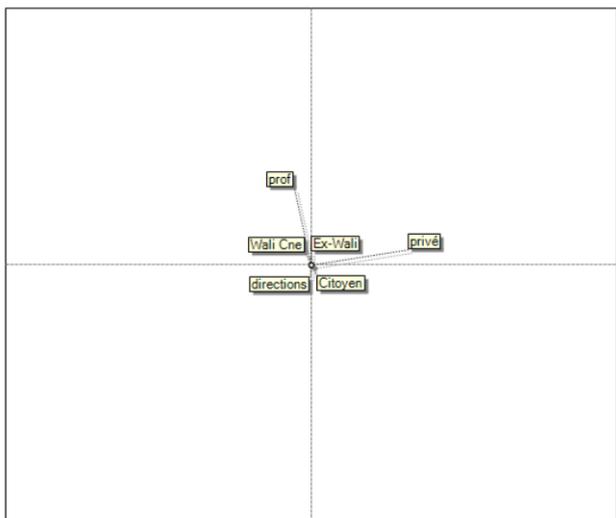


Figure 3 Plan de divergences entre acteurs du PMMC Ordre 1. (Auteur)

Ces résultats confirment les précédant en montrant que **les objectifs du projet ne constituent pas un sujet de divergence et qu'ils réunissent les acteurs de manière positive.**

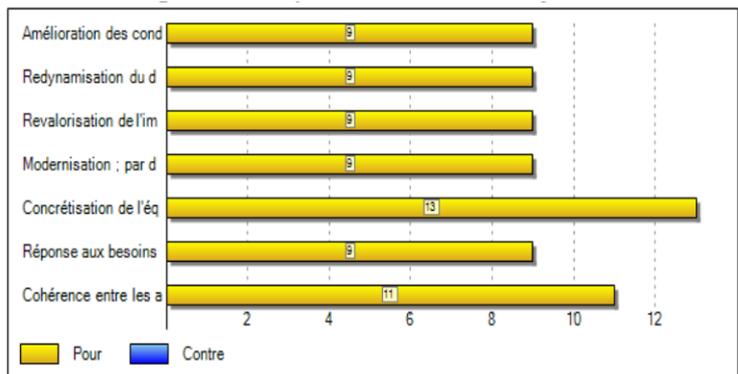
Position des acteurs par rapport aux objectifs (positionnement valué ordre 2) Matrice 8.

2MAO	qualitatif	Compétitiv	attractivi	équipement	sociale	besoins	Cohérence	Somme absolue
Ex-Wali	4	4	4	4	4	4	4	28
Wali Cne	4	4	4	4	4	4	4	28
Citoyen	0	0	0	0	4	0	0	4
prof	1	1	1	1	1	1	3	9
privé	0	0	0	0	0	0	0	0
directions	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'accords	9	9	9	9	13	9	11	
Nombre de désaccords	0	0	0	0	0	0	0	
Nombre de positions	9	9	9	9	13	9	11	

Matrice 8 Matrice des positions valuées Acteur Objectif ordre 2. (Auteur)

Cette matrice complète la Matrice de position simple des acteurs 1MAO, en effet, certains objectifs dans la 1MAO reçoivent le même nombre d'accords ou désaccords, cependant nous ne savons l'intensité des pous et même des contres, ainsi, cette matrice est construite afin de mieux visualiser la convergence des objectifs entre acteurs en ajoutant l'intensité des pous et des contres.

Elle permet de construire un histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs 2MAO (Graphe 3) et des balances des pous et des contres pour chaque objectif.



Grphe 3 Histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs du PMMC (2MAO). (Auteur)

À travers cet histogramme nous pesons les « pour » et les « contre ». Tous les objectifs du projet ne reçoivent que des « pour », cependant nous pouvons noter l'intensité des « pour » qui sont le plus favorable à l'objectif social à savoir la concrétisation de l'équité sociale suivie de l'objectif de cohérence entre les opérations et les projets ponctuels.

À ce niveau (Ordre 2), nous pouvons construire aussi les convergences et divergences en se basant sur l'intensité des « pour » et des « contre », ainsi, nous obtenons la matrice de convergence des acteurs (2CAA) (Matrice 9), la matrice de divergence des acteurs (2DAA)⁸, les plans et graphes de convergence des acteurs par rapport aux objectifs du projet (Figure 4 et Grphe 4) plans et graphes de divergences des acteurs par rapport aux objectifs du projet. Les valeurs représentent le degré de convergence : plus l'intensité est importante, plus les acteurs ont des intérêts convergents.

⁸ Nous ne présenterons pas cette matrice ni les plans et graphes de divergences des acteurs par rapport aux objectifs du projet puisque les divergences restent nulles même en changeant d'ordre.

2CAA	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0,0	28,0	4,0	18,5	0,0	0,0
Wali Cne	28,0	0,0	4,0	18,5	0,0	0,0
Citoyen	4,0	4,0	0,0	2,5	0,0	0,0
prof	18,5	18,5	2,5	0,0	0,0	0,0
privé	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
directions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre de convergences	50,5	50,5	10,5	39,5	0,0	0,0
Degré de convergence (%)	100,0					

Matrice 9 Matrice de convergence des acteurs du PMMC (2CAA) Ordre 2. (Auteur)

Cette Matrice valuée des convergences se calcule de la façon suivante :

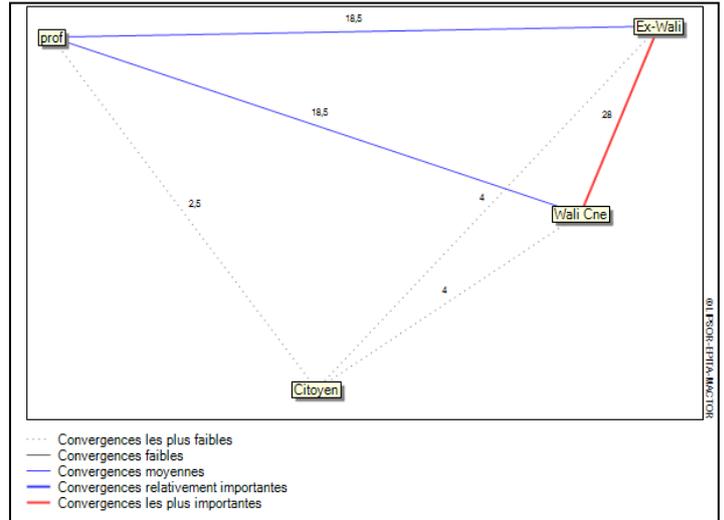
$$Si ((2MAO)_{ik} \times (2MAO)_{jk}) > 0,$$

$$alors (2CAA)_{ij} = 1/2 \times (|(2MAO)_{ik}| + |(2MAO)_{jk}|)$$

$$sinon (2CAA)_{ij} = 0$$

Le degré de convergences associé aux positions valuées :

$$2C = (\sum_{ij}(2CAA)_{ij}) / (\sum_{ij}(2CAA)_{ij} + \sum_{ij}(2DAA)_{ij}) \times 100$$



Graph 4 Graph des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 2. (Auteur)

Cependant, pour les divergences, elles restent nulles dans l'ordre 1 et 2 et même le troisième ordre.

Position des acteurs par rapport aux objectifs (position valuées pondérées ordre 3) La Matrice des positions valuées pondérées par les rapports de force (3MAO) (Matrice 10) décrit le positionnement de chaque acteur sur chaque objectif en tenant compte à la fois de sa valence sur chaque objectif, de sa hiérarchie des objectifs et des rapports de force entre acteurs (Module d'aide dans le Logiciel Mactor).

3MAO	qualitatif	Compétitiv	attractivi	équipement	sociale	besoins	Cohérence	Mobilisation
Ex-Wali	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	47,9
Wali Cne	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	47,9
Citoyen	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0
prof	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	4,1	12,4
privé	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
directions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre d'accords	15,1	15,1	15,1	15,1	17,1	15,1	17,8	
Nombre de désaccords	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Degré de mobilisation	15,1	15,1	15,1	15,1	17,1	15,1	17,8	

Matrice 10 Matrice des positions valuées pondérées Acteur Objectif ordre 3. (Auteur)

Les valeurs positives représentent la mobilisation des acteurs sur les objectifs.

Les valeurs négatives représentent le taux d'opposition.

Cette matrice est obtenue automatiquement en multipliant la Matrice des positions valuées (2MAO) par le vecteur des rapports de force des acteurs issus de leurs influences indirectes.

$$(Ri^*) : (3MAO)_{ij} = Ri^* \times (2MAO)_{ij}$$

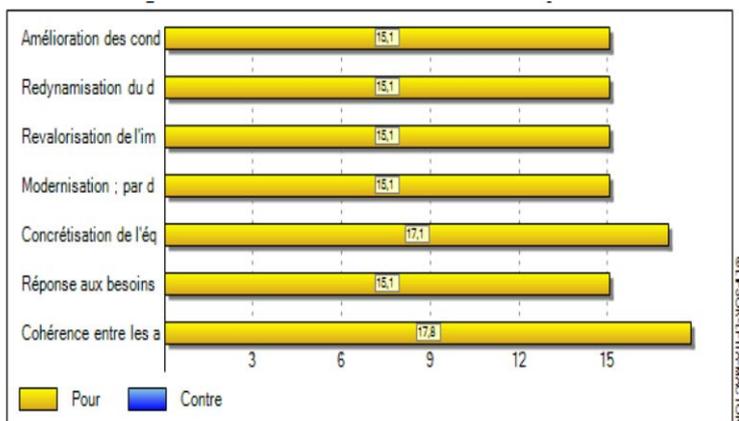
Elle permet de construire un histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs 3MAO (Graph 5) qui permet d'identifier pour chaque acteur, le taux de



Figure 4 Plan des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 2. (Auteur)

En comparant ce plan de convergence d'ordre 2 et celui d'ordre 1, nous notons que la différence la plus apparente est l'intensité de convergence. Par exemple les professionnels ne convergent pas à la même intensité avec l'Ex wali comparé au wali actuel et ce puisque c'est l'Ex wali qui a fait appel à ces professionnel pour l'élaboration du l'étude du projet, alors que dans l'ordre 1 nous ne pouvons pas noter cette différence, ce qui est confirmé par le graphe de convergence ci-après.

positions favorables et défavorables sur les objectifs définis.



Graph 5 Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs Ordre 3 (3MAO). (Auteur)

$$3C = \frac{(\sum_{ij}(3CAA)_{ij})}{(\sum_{ij}(3CAA)_{ij} + \sum_{ij}(3DAA)_{ij})} \times 100$$

Ainsi, cette matrice permet de visualisé le plan de convergences valuées pondérés (Figure 5 et Graphe 6).



Figure 5 Plan des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 3. (Auteur)

3CAA	Ex-Wali	Wali Cne	Citoyen	prof	privé	directions
Ex-Wali	0,0	47,9	4,4	30,1	0,0	0,0
Wali Cne	47,9	0,0	4,4	30,1	0,0	0,0
Citoyen	4,4	4,4	0,0	1,7	0,0	0,0
prof	30,1	30,1	1,7	0,0	0,0	0,0
privé	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
directions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre de convergences	82,4	82,4	10,6	61,9	0,0	0,0
Degré de convergence (%)	0,0					

Matrice 11 Matrice de convergences des acteurs du PMMC Ordre 3 (3CAA). (Auteur)

À ce niveau (Ordre 3), nous pouvons construire aussi les convergences et divergences en se basant sur l'intensité des « pour » et des « contre », ainsi, nous obtenons la matrice de convergence des acteurs (3CAA)(Matrice 11), la matrice de divergence des acteurs (3DAA)⁹.

Les plans et graphes de convergence des acteurs par rapport aux objectifs du projet (Figure 5 et Graphe 6) plans et graphes de divergences des acteurs par rapport aux objectifs du projet. Les valeurs représentent le degré de convergence : plus l'intensité est importante, plus les acteurs ont des intérêts convergents. La Matrice valuée pondérée des convergences se calcule comme suit:

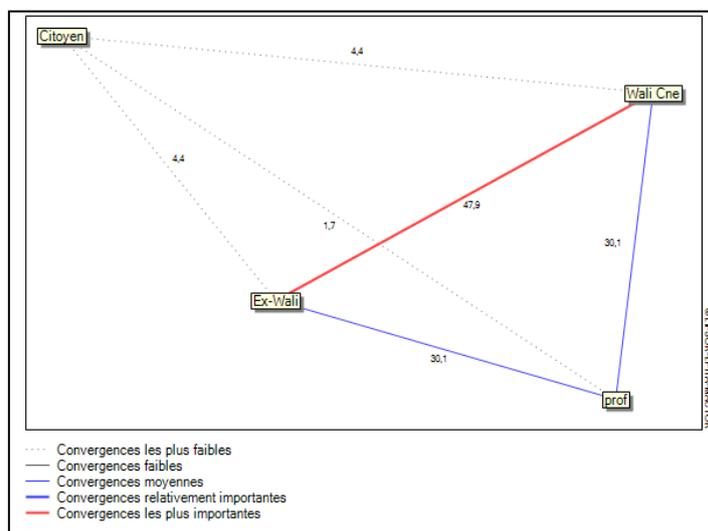
$$\text{Si } ((3MAO)_{ik} \times (3MAO)_{jk}) > 0,$$

$$\text{alors } (3CAA)_{ij} = 1/2 \times (|(3MAO)_{ik}| + |(3MAO)_{jk}|)$$

$$\text{sinon } (3CAA)_{ij} = 0$$

Le degré de convergences associé aux positions valuées et pondérées :

⁹ Nous ne présenterons pas cette matrice ni les plans et graphes de divergences des acteurs par rapport aux objectifs du projet puisque les divergences restent nulles même en changeant d'ordre.



Graph 6 graphe des convergences entre les acteurs du PMMC Ordre 3. Source : Auteur

L'ambivalence entre acteurs :

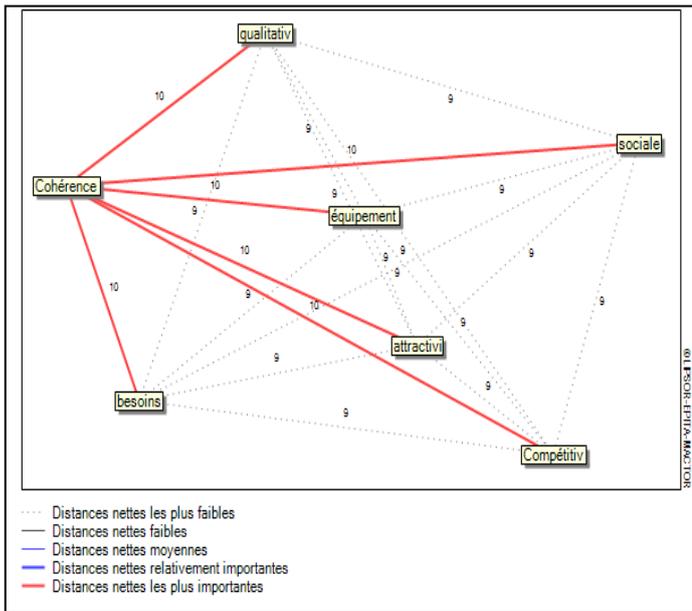
Deux acteurs peuvent avoir entre eux des positions convergentes sur certains objectifs et divergentes sur d'autres objectifs. Leur position est alors ambivalente [15]. Autrement dit, deux acteur ont une ambivalence si

ils sont en accord sur certains objectifs mais en désaccord sur d'autre, cependant, dans notre cas, le désaccord sur les objectifs du projet n'existe pas, ainsi, **l'ambivalence entre les acteurs est nulle.**

Distances nettes entre objectifs :

Une autre manière de visualiser la convergence entre les acteurs sur les objectifs est de construire le graphe de distance nette entre objectifs, tel que celui-ci permet de repérer les objectifs sur lesquels les acteurs sont positionnés de la même façon (en accord ou en désaccord). Plus les objectifs ont des liens importants, plus la position des acteurs converge sur ces objectifs [15]. Ce graphe est construit à partir des matrices de convergences et de divergences d'ordre 2. Dans notre cas nous obtenons le graphe suivant (graphe 7).

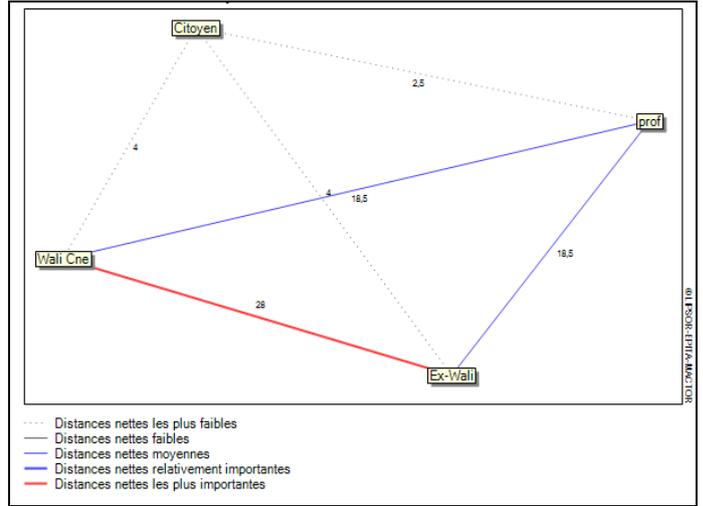
Sachant que **Le graphe des distances nettes entre objectifs** permet de repérer les objectifs sur lesquels les acteurs sont positionnés de la même façon (en accord ou en désaccord). Plus les objectifs ont des liens importants, plus la position des acteurs convergents sur ces objectifs.



Graph 7 Graphe des distances nettes entre objectifs du PMMC. (Auteur)

Distances nettes entre acteurs :

Le graphe des distances nettes entre acteurs effectue un bilan sur la position relative des acteurs (Module d'aide dans le logiciel Mactor [2]), ainsi, dans notre cas nous obtenons le graphe suivant (Graph 8). Sachant que **Le graphe des distances nettes entre acteurs** effectue un bilan sur la position relative des acteurs.



Graph 8 Graphe des distances nettes entre acteurs du PMMC. (Auteur)

6. Discussion et synthèse :

Notre objectif dans l'utilisation du Mactor était l'analyse des jeux d'acteurs pour savoir si les convergences et divergences des visions étaient une des causes de défaillance du projet. De cette recherche découlent les points de discussion suivants :

- ✓ les acteurs les plus influents dans le projet sont les walis par leur positionnement politique et le portage qu'ils peuvent avoir et qui constitue un des éléments les plus importants dans un projet urbain, mais aussi par leur force d'action en utilisant le moyen de la décision qui n'est souvent pas remise en question. Cependant, « Dire qu'un acteur pèse deux fois plus qu'un autre dans le rapport de force global, c'est implicitement donner un poids double à son implication sur les objectifs qui l'intéressent » [15] , ainsi, l'implication de ces acteurs est un élément clé pour le succès du projet.
- ✓ les objectifs du projet réunissent les acteurs du projet de manière positive et favorable, tel qu'ils ne reçoivent pas de désaccord de la part des acteurs ;
- ✓ les objectifs sociaux du projet réunissent plus d'acteurs autour d'eux ;
- ✓ Une grande convergence est à noter entre les acteurs du projet, Cependant, une convergence à elle seule ne suffit pas, il faut que la mobilisation et la mise à disposition des moyens soit de rigueur.
- ✓ l'acteur le plus écarté dans le projet est le privé mais aussi il est le plus dépendant ainsi, il constitue le maillon le plus faible du jeu d'acteurs. Malgré le potentiel d'influence qu'il peut exercer ainsi que la convergence de ses objectifs avec ceux des autres acteurs, il est écarté du projet. Ceci peut être (est) une des causes de la lenteur de réalisation et les défaillances de mise en œuvre vu que le financement du privé et sa capacité d'investissement (qui constitue sa grande force) peut faciliter et améliorer la mise en œuvre du projet.
- ✓ le citoyen est un acteur influençant le projet mais aussi les autres acteurs cependant, son implication et

sa participation dans le projet reste à confirmer par l'enquête que nous avons effectué.

En addition, c'est l'étude de la stratégie des acteurs qui détermine leurs comportements potentiels vis-à-vis du projet, l'attitude des acteurs peut être en faveur du projet ou en désaccord avec ses objectifs, tout en étant un acteur *actif, passif ou indifférents*[16], l'acteur peut être un *partisan, un convaincu, un sceptique, un opposant un indifférent ou un exclu*[16].

Ces attitudes ont été définies de plusieurs manières et peuvent aussi prendre l'apparence de comportements constituant la théorie des 5C. C'est les 5 attitudes possibles que peuvent avoir les acteurs qui peuvent influencer le déroulement du projet : Compétition ; Cohabitation, Coordination, Coopération, Complémentarité. Cependant, nous nous sommes référés à l'observatoire universitaire de la ville et du développement durable [16]. Ainsi, dans le cas du PMMC, nous avons reconstruit les attitudes de ses acteurs tout en les classant (Table 6).

Tableau 6 Les attitudes des acteurs du PMMC (Auteur)

Attitudes	Acteurs PMMC
<i>partisan</i> : qui est en faveur du projet et prêt à se mobiliser et à s'impliquer.	Walis, Professionnels, directions
<i>Convaincu</i> : qui sont pour les objectifs du projet mais ne s'implique pas et ne se mobilise pas.	/
<i>Sceptique</i> : ceux qui se méfient du projet puisqu'ils ne sont pas informés et ne savent pas comment il a apparue et si ce n'est pas des actions « pour faire passer la pilule ».	Les Habitants et les associations
<i>Opposant</i> : Ceux qui sont contre le projet et ses objectifs ou certains de ses composantes et sont prêt à se mobiliser pour le faire échouer.	Certains habitants sont indifférents, d'autre en colère et opposants à cause de leur exclusion. ¹⁰
<i>Indifférents et exclu</i> : pour des raisons diverses, certains acteurs devient indifférents et les objectifs du projet ou le projet en lui-même ne les intéressent pas.	

¹⁰ Voir MOUHOUBI N, SASSI BOUDEMAGH SOUAD (2015). « Les effets de la "non-participation du public" dans les grands projets urbains. Cas du projet de modernisation de Constantine », in GIS Démocratie et Participation, Actes des 4èmes journées doctorales sur la participation et la démocratie participative, Lille, 13 et 14 novembre 2015, ISSN 2271-7994, URL : <http://www.participation-et-democratie.fr/fr/node/2029/>

Ces comportements définissent quelque part les décisions à prendre, cependant, ces décisions devront (institutionnellement parlant) être partagées par l'ensemble des acteurs à savoir : le wali et ses différentes directions représentant le pouvoir exécutif, le P/APW et l'assemblée populaire de wilaya constituée d'élus ainsi que la société civile. Tout en sachant que l'APW est composée d'individus venant de différents horizons aussi bien culturels que professionnel ou social¹¹.

CONCLUSION :

Dans cet article, nous avons cherché à déterminer si le jeu d'acteur dans le projet urbain de Constantine PMMC est un des facteurs de son échec. La méthode utilisée étant basée sur l'analyse des stratégies d'acteurs en utilisant le Mactor comme outil, nous a conduits à deux conclusions. La première étant que les acteurs du PMMC n'ont aucune divergence vis-à-vis des objectifs de ce dernier, et que, au contraire, ils convergent tous de manière positive et en faveur du projet. Cette conclusion nous a poussés à nous poser la question du pourquoi ?

Tant que tous les acteurs sont en faveur du projet, pourquoi alors celui-ci est-il en état d'échec ? La recherche des degrés d'implication ainsi que les moyens de décision et d'action des acteurs nous a éclairés partiellement à ce sujet en nous offrant la deuxième conclusion. En effet, c'est le degré d'implication qui pose problème. Les acteurs ne sont pas tous impliqués de manière à permettre un bon déroulement du projet et ceci est dû essentiellement à leurs moyens d'actions et d'influence sur le projet.

La question étant partiellement éclairée, les perspectives de cette recherche sont alors de mieux déceler les causes de défaillance et ce en se basant sur d'autres outils managériaux.

Références

- [1] ASCHER F. (2001) « *les nouveaux principes de l'urbanisme* », Ed. L'Aube. La Tour d'Aigues. France. 102p.
 - [2] MASBOUNGI A. (2001), « *De l'intention à la réalisation* », in MASBOUNGI A. (coord.), *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*. Paris, La Documentation française, pp. 43-50.
 - [3] BEREZOWSKA-AZZAG E. (2012), « projet urbain, guide méthodologique », Vol 2 « comprendre la démarche du projet urbain », Ed. Synergie. Alger.
 - [4] INGALLINA P. (2001), « *Le projet urbain* », PUF « *Que-sais-je ?* ». Paris, 127p.
- ¹¹ C'est une des raisons qui rend le partenariat et le consensus difficile à atteindre, en effet, « *Il n'y a pas de collaboration possible sans connaître et admettre l'existence de logiques différentes, ce qui implique la nécessité chez chaque partenaire de la conscience de la relativité de sa propre logique* » [17].

- [5] HAYOT A. (2000), « *en finir avec le fonctionnalisme : les sciences sociales, l'architecture et la ville* », In HAYOT A, SAUVAGE A (dir). (2000), « *le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions* », actes du colloque « *les sciences humaines et sociales face au projet urbain* » organisé par l'INAMA et SHS-TEST, à Marseille (31 janvier et 1^{IER} février 1997), Ed. la villette, Paris, 401p. pp 11-24.
- [6] BOURDIN A. s/d (2001), « *projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande* ». Ed. L'Harmattan
- [7] VERDIER Ph. (2009), « *le projet urbain participatif, Apprendre à faire la ville avec ses habitants* » Ed. Adels et Yves Michel, 264p.
- [8] CLAUDE V. (2000), « *Le projet urbain, un ici et maintenant ou un nouvel ailleurs ? Quelques réflexions sommaires* », in HAYOT A., SAUVAGE A. (dir.), *Le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions*, Paris, Editions de La Villette, pp. 61- 77.
- [9] TOUSSAINT Y & ZINNERMANN M. (2000) « *projet urbain, techniques et complexité* » In HAYOT A, SAUVAGE A (dir). (2000), « *le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions* », actes du colloque « *les sciences humaines et sociales face au projet urbain* » organisé par l'INAMA et SHS-TEST, à Marseille (31 janvier et 1^{IER} février 1997), Ed. la villette, Paris, 401p. pp183-200.
- [10] 2. CHERRAD S E, CHERABI A et BOULEDROUA, (2007). « *Projet de modernisation de la métropole constantinoise PMMC* ». Wilaya de Constantine.
- [11] MATE. (2007) Schéma de cohérence urbaine de Constantine. Mission3 : enjeux majeurs du SCU de Constantine.
- [12] URBACO/DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT, *Plan d'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Constantine PATW- Phase II- 2013*.
- [13] LAHLOUH M. (2012) « *le projet urbain comme stratégie de modernisation pour la métropole de Constantine. Cas du PMMC* ». Magistère, Université Hadj Lakhdar. Batna.
- [14] DUFRANES E, BUHE C, WURT E, ACHARD G. (2007), « *Vers un système de management urbain Durable* », 25e rencontres de l'AUGC, 23-25 mai 2007, Bordeaux.
- [15] Module d'aide dans le logiciel MACTOR
- [16] L'observatoire universitaire de la ville et du développement durable (VILLEDURABLE.ORG) In <http://villedurable.org/guide-de-gestion-de-projets-urbains/principes-strategiques-pour-la-gestion-de-projets-urbains/les-acteurs-du-projet-urbain-et-leurs-roles/>
- [17] VERBUNT G. (1998) « *Les jeunes et l'autorité Aspects culturels, GUIDE DES INTERVENANTS* » CNDP, Paris.