

# LES FACTEURS DE L'ÉCHEC DES OPERATIONS DE CONSERVATION DU PATRIMOINE BÂTI DANS LA VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE

Imane FANTAZI<sup>1</sup>, Hecham BERNIA ZEHIOUA<sup>2</sup>

1 Laboratoire AVMF, Faculté d'architecture et d'urbanisme, Université Saleh Boubnider, Algérie.

2 Laboratoire LAUTES, Faculté d'architecture et d'urbanisme, Université Saleh Boubnider, Algérie.

Reçu le 08/02/2018 – Accepté le 19/06/2018

## Résumé

Le succès ou l'échec est une question primordiale dans la réalisation de chaque projet dans les différents domaines et pour cela plusieurs recherches en gestion traitent ce sujet. Cet article propose d'identifier les facteurs de l'échec des opérations de conservation du patrimoine bâti. L'analyse porte sur les différentes opérations de conservation du patrimoine au niveau de la vieille ville de Constantine pour connaître les raisons de ces échecs. La méthode suivie est l'approche historique pour analyser les différentes opérations et l'observation en situation pour vérifier les résultats.

**Mots clés** : échec, opération de conservation, patrimoine, vieille ville, Constantine.

## Abstract

The success or the failure is an essential question in the realization of every project in the various domains and for that several researches in management treat this question. This article suggests identifying the factors of the failures of the operations of preservation of the built heritage. The analysis concerns the various operations of preservation of the heritage at Constantine's old city to know the reasons for these failures. The followed method is the historic approach to analyze the various operations and the observation in situation to verify the results.

**Keywords**: failure, operation of preservation, heritage, old city, Constantine.

## ملخص

النجاح أو الفشل، مسألة أساسية لتحقيق أي مشروع في مختلف المجالات، ولهذا نجد العديد من البحوث الإدارية تتناول هذا الموضوع. هذا المقال يسلط الضوء على عوامل فشل عمليات حفظ التراث. ويركز على تحليلها على مستوى المدينة القديمة لقسنطينة من أجل معرفة أسباب هذه الإخفاقات. الطريقة المتبعة هي المنهج التاريخي لتحليل مختلف العمليات ومنهج مراقبة الحالة للتحقق من النتائج.

**الكلمات المفتاحية**: الفشل، عملية الحفظ، التراث، المدينة القديمة، قسنطينة.

## INTRODUCTION :

Depuis les années soixante du 20<sup>ème</sup> siècle, des recherches sur la problématique du succès des projets [1], ont été mis à jour et se sont accrues dans les grands projets qui apparaissent régulièrement mais sont en dépassement de budget, ou même parfois inachevés [2]. En effet nous pouvons définir le projet comme une activité visant à atteindre un but global engageant la responsabilité du résultat, la définition des ressources, des acteurs et des méthodes à mobiliser [3].

L'expérience catastrophique causée par l'échec des petits et grands projets tels que la navette spatiale «Challenger» en janvier 1986 ou celui du centre nucléaire de Tchernobyl en Ukraine, a mené plusieurs chercheurs à développer des connaissances sur les facteurs de succès de projet afin d'éviter et prévenir des échecs similaires. Par ailleurs la réussite des opérations de conservations du

patrimoine bâti est une opération très difficile à mener. Cette difficulté relative aux opérations de conservation semble favoriser un taux d'échec plus conséquent vu la complexité de son processus.

L'Algérie n'a pas une grande expérience dans ce domaine et cela se reflète par les nombreux programmes qui restent inachevés, à cause notamment du manque d'efficacité opérationnelle à l'image des projets de réhabilitation de la vieille ville de Constantine. Ces derniers sont toujours en cours de réalisation après plusieurs années de leursancements (le projet Pilote (2005) et le programme de réhabilitation de l'événement de Constantine capitale de la culture arabe (2015)). A la lumière de ce qui précède notre réflexion s'oriente vers l'identification des **facteurs d'échec au niveau des opérations de conservation et plus particulièrement celles relatives à la vieille ville de Constantine.**

## LES FACTEURS DE L'ECHEC DES OPERATIONS DE CONSERVATION DU PATRIMOINE BATI DANS LA VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE

Il est à noter que l'une des études les plus connues sur les facteurs de réussite d'un projet, est celle de Pinto et Selvin [4] qui ont proposé un modèle conceptuel qui détermine dix facteurs de succès et d'échec de projet. Ce modèle a pour objectif d'aider les managers et de favoriser le succès de leurs projets. Ces facteurs évoluent selon la nature du projet, le cycle de vie, les circonstances particulières entourant sa réalisation et à l'affectation des ressources qui lui sont reliées [4] [5] [6]. Dans ce sens, nous partons avec l'hypothèse que l'absence des facteurs de succès proposés dans l'étude de Pinto et Slevin [4] est un signe d'échec pour les opérations de conservation de la vieille ville de Constantine autant que les autres projets.

Un positionnement qui nous amène à tracer la chronologie des opérations de conservation au niveau de la vieille ville de Constantine en mettant la lumière sur les raisons des échecs successifs évalués dans les recherches scientifiques précédentes dont le but de tester les facteurs de succès d'un projet à partir de l'étude de Pinto et Slevin [4] sur ces opérations pour soulever les facteurs d'échec de ces dernières.

### II. MATERIELS ET METHODES

#### II.1. Les opérations de conservation du patrimoine :

L'opération « Conservation du patrimoine », incite à son entretien et sa protection contre toute menace de destruction par un agent quelconque, qu'il soit environnemental ou humain [7]. De ce fait, la conservation est un concept reconnu, vital quant à la survie du patrimoine historique généralement et celle du patrimoine historique bâti en particulier. La complexité touchant à l'opération de conservation devrait donc pousser la société à adopter une gestion holistique de ce patrimoine, plutôt qu'à conserver seulement certaines structures spécifiques, comme par le passé.

La gestion des opérations de conservation diffère d'un pays à l'autre suivant la nature et le cadre juridique de chacun [8]. Un cumul d'expériences multiples dans les opérations de conservation permet une capitalisation des savoirs et informations sur la gestion de l'opération en faisant sortir des lois qui contribuent à gérer et à contrôler les problèmes rencontrés. Avec le développement du management de projet, les pratiques professionnelles se sont transformées.

#### II.2. Les facteurs de succès ou d'échec d'un projet :

Le succès ou l'échec est une question primordiale dans chaque projet. L'évaluation de la réussite de la mise en œuvre du projet se rattache aux quatre dimensions définissant le projet. En effet, J.K.Pinto et D.P.Slevin [4] et [9] déclarent qu'un projet est considéré comme réussi dans sa mise en œuvre s'il répond aux critères suivants : livré dans les délais contractuels (**critère temporel**), réalisé sans dépassement de budget arrêté (**critère financier**), atteint fondamentalement tous les objectifs initialement fixés (**critère d'efficacité**), et finalement s'il est accepté et utilisé par le client auquel il a été destiné

(**critère de satisfaction du client**) et c'est le critère se rapportant fondamentalement à la dimension de la qualité. Ces quatre facteurs faisant partie d'un total de dix facteurs sont déterminants pour mesurer l'efficacité d'un projet.

L'étude de Pinto et Slevin, (1986) [4] propose un modèle conceptuel ayant pour objectif d'aider les managers et de favoriser le succès de leur projet. Ces deux auteurs élaborent un instrument de diagnostic qui a été appelé **PIP** (Project Implementation Profile), il permet de connaître les dix facteurs clés du succès de projet (**tableau. 1**) et de les suivre dans le temps. Ce tableau met en exergue les facteurs de succès et leur définition.

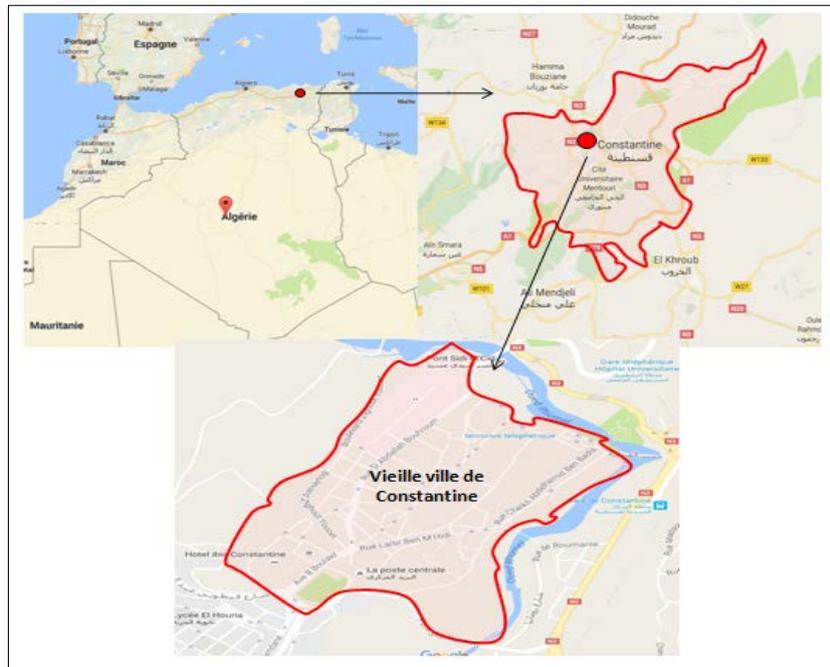
**Tableau. 1** : Les dix facteurs de succès d'un projet  
(Source : Slevin et Pinto [4])

Facteur de succès	Définition
« mission du projet »	indique les principaux objectifs qui doivent être clairs et bien définis non seulement pour l'équipe de projet mais pour les autres départements de l'organisation.
« soutien du Top Management »	Le soutien du management de projet peut impliquer des aspects tels que l'allocation de ressources suffisantes (financières, humaines, temps, etc.), ainsi que la confiance du chef de projet et leur soutien en cas de crise.
« planification du projet »	indique à l'élaboration d'un plan détaillé des étapes nécessaires du processus d'exécution du projet.
« consultation du client »	renvoie à la nécessité de connaître les besoins des futurs clients du projet.
« personnel »	renvoie au recrutement, la sélection et la formation de la ressource humaine du projet, cette dernière doit posséder des compétences nécessaires pour mener à bien ses fonctions au sein de l'équipe.
« performance technique »	Disponibilité de la technologie et l'expertise nécessaires pour accomplir les étapes spécifiques d'actions techniques.
« acceptation du client »	renvoie à l'acceptation de résultat du projet par le client et qu'il soit satisfait.
« contrôle et rétroaction »	se réfère à l'importance de l'approvisionnement en information de contrôle à

	chacune des étapes de l'exécution du projet.
« communication »	assure la communication et l'échange d'information entre l'équipe de projet, le reste de l'organisation et les parties prenantes dans l'exécution du projet et de toutes ses tâches.
« résolution du problème »	prend en compte la capacité d'identifier et de faire face aux problèmes imprévus qui surgissent au cours de l'exécution du projet. Selon le cadre de mise en œuvre du projet développé à des fins heuristiques [10], les facteurs semblent être à la fois séquencés et interdépendants. Cependant ce séquençement n'est pas absolu car dans la réalité des chevauchements et inversions considérables peuvent affecter l'ordre des dix facteurs.

### II.3. Contexte de l'étude :

Notre cas d'étude est basé sur les opérations de conservation au niveau de la vieille ville de Constantine (**figure.1**). C'est l'une des plus vieilles villes au monde (2500 ans d'histoire) [11]. Elle se caractérise par un site très hétérogène, rocheux très accidenté et exigu, une densité très élevée et une grande concentration commerciale. Sur le volet architectural, la vieille ville jouit d'une multitude d'édifices représentatifs de différentes époques et civilisations à l'instar de la mosquée El Kettania, la Medersa, le lycée français Aumale (Redha-Houhou actuellement), Dar El Imam, le palais du bey..... Néanmoins avec toutes cette richesse architecturale et urbaine, cette vieille ville se trouve aujourd'hui dans un état de dégradation très avancé. Près de 51% du parc immobilier est dégradé (**tableau.2**), dont 575 bâtisses sont partiellement en ruine [11]. Plusieurs opérations ont été proposées à travers le temps pour lui conférer un semblant d'entretien, mais les circonstances ont été telles que l'échec devenu le leitmotiv et comme une image de marque pour ce patrimoine. Notre objectif est de chercher dans un premier temps à recenser les différentes opérations pour en suite comprendre dans un deuxième temps le pourquoi de cet échec.



**Figure.1** : Situation de la vieille ville de Constantine  
(Source : Google Maps, traitement auteur 2016)

**Tableau. 2 :** Etat de dégradation de la vieille ville de Constantine. (Source : ANSS<sup>1</sup> [11])

<b>575</b> BÂTISSSES DÉGRADÉES	Dégradation partielle	<b>191</b>
	Dégradation avancée	<b>248</b>
	Dégradation extrême	<b>136</b>
<b>227</b> BÂTISSSES EN RUINE	Partiellement en ruine	<b>139</b>
	En ruine	<b>88</b>

#### II.4. Opérations de conservations au niveau de la vieille ville de Constantine :

Plusieurs actions ont été menées à Constantine pour protéger et préserver son patrimoine mais elles ont très peu ou pas abouti. Selon le plan permanent de sauvegarde de la vieille ville de Constantine, son état de dégradation actuel est dû au vieillissement du cadre bâti et à la surpopulation entraînant des surcharges importantes sur ce dernier d'un côté et le non entretien de ces maisons (canalisation, étanchéité, assainissement...) de l'autre. Notons aussi l'accélération du processus de dégradation des constructions (la démolition volontaire des maisons par les occupants).

Par ordre chronologique et résumées dans le **tableau.3**, les opérations de conservation du vieux bâti constantinois ont reçu l'aval des autorités de l'époque mais sont restées dans leurs majorités inabouties.

**Tableau.3 :** Succession des projets de réhabilitation de la vieille ville de Constantine (Source : kharouatou [12], Fantazi [13])

Année	Projet	Contexte
1960	Etude Calsat	L'étude de Calsat se résume en une enquête d'urbanisme sommaire, une sorte de constat sur la situation alarmante de la vieille ville de Constantine.
1961	Le projet de BERU	Une étude d'aménagement du centre urbain avec l'amélioration des conditions de son habitat, elle vise essentiellement à faire sortir le quartier européen du Rocher. Dans cette période le patrimoine se résume en traces archéologiques

		romaines de Constantine et de ses environs
1975	Plan d'Urbanisme Directeur (PUD)	La sélection du Rocher comme une zone à rénover A titre conservatoire, le bureau d'études communales a bloqué les permis de construire [14]
1982	L'actualisation du PUD	Le document repose sur la rénovation du Rocher qui devait être assaini en démolissant un minimum de construction et en faisant baisser le taux d'occupation.
1984	Le projet du Centre d'Etude de réalisation en Urbanisme de Constantine (URBACO)	L'opération consiste à établir un état des lieux exhaustif de la situation du rocher sur le plan physique et démo-économique et à dégager un programme d'action avec ses priorités d'intervention (URBACO 1984).
2003	Le Master Plan	L'opération vise à la revitalisation des tissus sociaux économiques de la vieille ville de Constantine.
2005	La désignation de Secteur Sauvegardé	Octobre 2005 la vieille ville de Constantine est désignée secteur sauvegardé par le Décret exécutif n°05-324 qui a pour but l'application de l'article 45 de la loi 98-04 du 15 juin 1998 relative à la protection du patrimoine et à la culture
2007	Le projet Mellah Slimane	La réhabilitation de la rue Mellah Slimane se divise en 3 parties : - réhabilitation des maisons, de VRD et des façades
2013	Le programme de réhabilitation dans le cadre de Constantine capitale de la culture arabe 2015	Le 31 décembre 2012, l'organisation pour l'Education, la Science et la Culture de la Ligue Arabe (ALESCO) a nommé Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015. Le programme contient 78 projets qui se sont repartis en 9 grandes zones dans le périmètre du secteur sauvegardé de Constantine. Les 9 grandes zones incluent un lot hétérogène

<sup>1</sup> Agence Nationale des Secteurs Sauvegardés

**LES FACTEURS DE L'ECHEC DES OPERATIONS DE CONSERVATION DU PATRIMOINE BATI DANS LA VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE**

		de projets, allant de la réhabilitation des rues, places, parkings, mosquées, zaouias, hammams, derbs, monuments singuliers, mais aussi la reconstruction de la façade de la basse Souika avec ses jardins, et la réhabilitation de la casbah ainsi que des opérations de fouilles archéologiques pour les zones concernées.
--	--	--

En plus d'offrir une chronologie détaillée des opérations de conservation relative à la vieille ville, le tableau.3 offre une base de données sur laquelle s'appuie notre travail de recherche. C'est en tirant partie des événements antérieurs que nous proposons une exploration de nos hypothèses de départ via un travail d'enquête qualitative en combinant à la fois une approche historique (fondée sur des techniques d'analyses de contenu des différentes opérations de

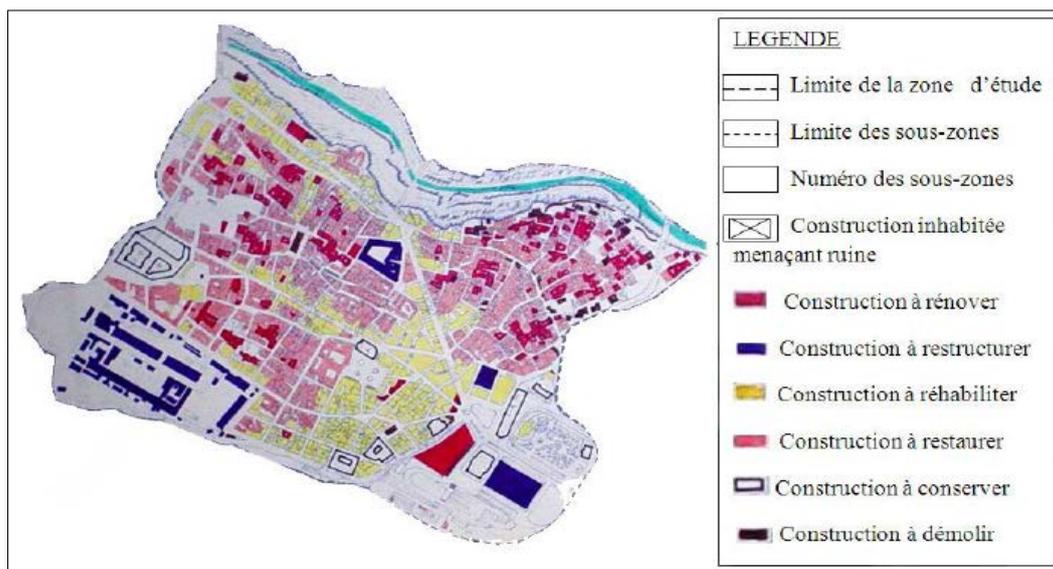
conservation de la vieille ville de Constantine) ainsi que des épisodes d'observation sur site dont l'objectif est d'offrir une image actualisée des projets.

**III. RESULTATS :**

En amont, il est à noter que le travail méthodologique s'est restreint uniquement à certaines opérations. En effet la réalité empirique ponctuée par l'avortement de plusieurs projets empêche toute analyse relative à divers cas programmés à défaut d'être engagés. Ce qui va suivre se rapporte à une introspection de ces interventions touchant à la vieille ville. L'accent sera mis sur leur contexte, leurs processus ainsi que leurs résultats.

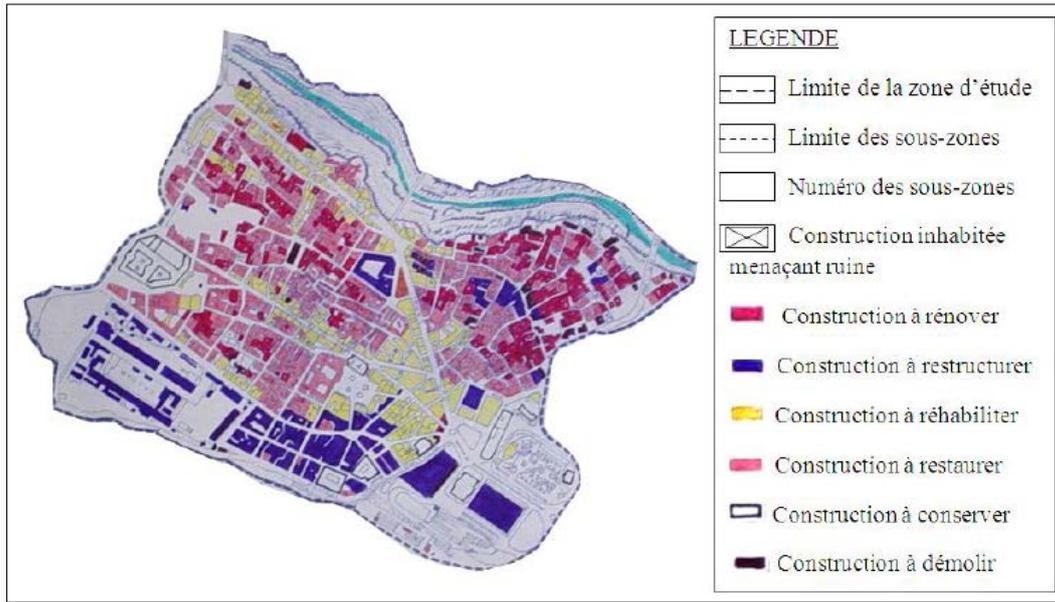
**III.1. Le projet du Centre d'Etude de réalisation en Urbanisme de Constantine (URBACO) 1984 :**

L'élaboration de la phase d'étude a donné lieu à deux propositions comme le démontre les figures 2&3. Cependant un arrêt de l'opération a été annoncé ce qui a empêché le passage à la phase terrain. Une conjoncture que le vice-président du service technique de l'APC de Constantine en 1984 explique par l'ambiguïté autour des objectifs opérationnels concernant cette opération.

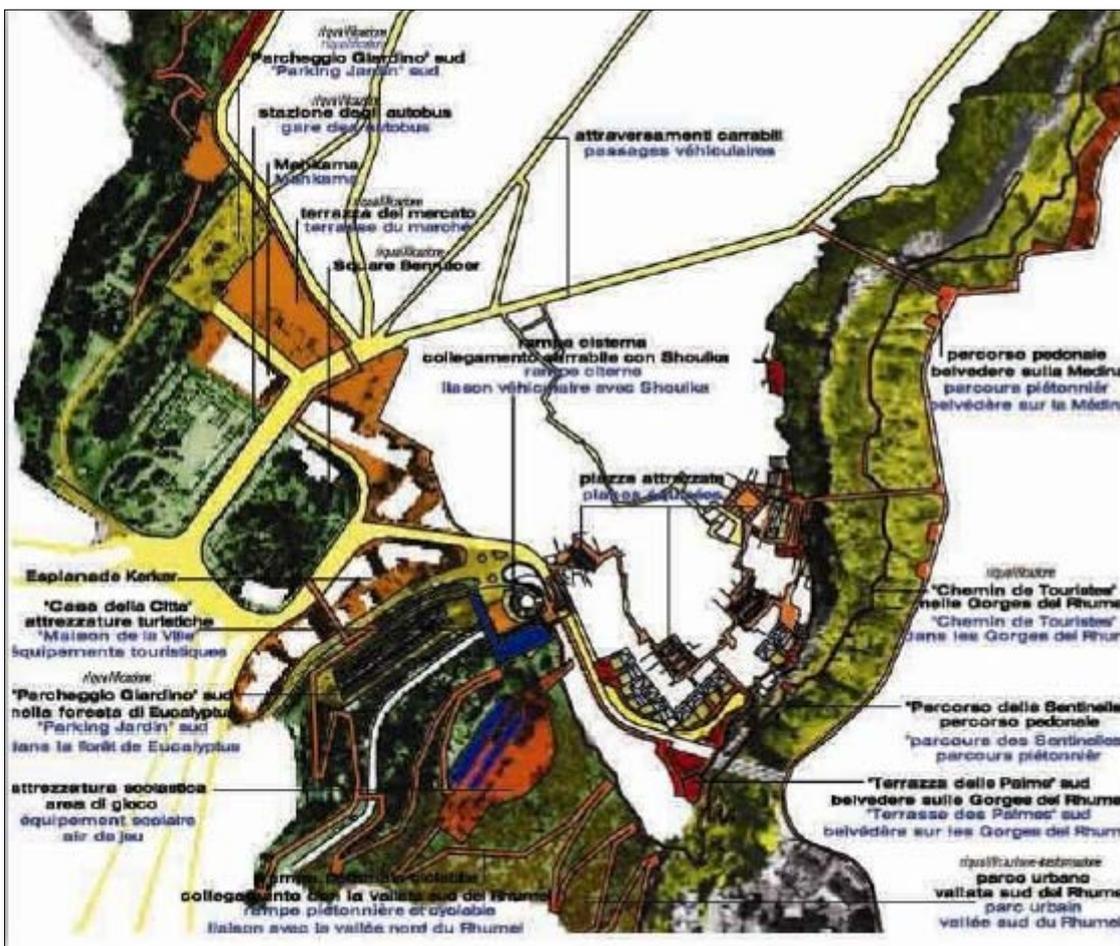


**Figure.2 : Type d'intervention de la 1<sup>ère</sup> variante**  
(Source : URBACO<sup>2</sup>, 1984. Cité dans kharouatou [12])

<sup>2</sup> Centre d'Etude de réalisation en Urbanisme de Constantine



**Figure.3** : Type d'intervention de la 2<sup>ème</sup> variante  
(Source : URBACO<sup>3</sup>, 1984. Cité dans kharoutou [12])



**Figure.4** : Projet Master Plan Constantine 2003 (Source : Boufenara [15])

<sup>3</sup> Centre d'Etude de réalisation en Urbanisme de Constantine

### III.2. Le Master Plan de 2003

L'évolution de la législation concernant les centres historiques a précipité l'obsolescence de cette étude qui deux ans après son lancement a été rayée par la nomination de la vieille ville de Constantine comme « secteur sauvegardé » (figure 4). Ce qui signifie selon le Décret exécutif n°03-324 de 05 octobre 2003, qui a pour objet l'application de l'article 45 de la loi 98-04 du 15 juin 1998, que toute intervention au niveau du secteur sauvegardé doit tenir compte du plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés (PPSMVSS).

### III.3. Le projet Mellah Slimane 2007

Les études qui ont été menées conjointement avec l'université (faculté d'Architecture et d'Urbanisme) concernaient au départ plusieurs bâtisses situées au niveau de la rue Mellah Slimane. Cependant notre travail d'enquête effectué sur site, met en avant une inadéquation entre les recommandations relatives à la phase théorique et la réalité du terrain. À signaler notamment qu'à ce jour, seulement 4 maisons témoin ont été achevées (photos.1&2).



**Photos. 1&2 :** Etat d'avancement de projet Mellah Slimane  
(Source : auteur octobre 2017)

### III.4. Programme de réhabilitation de Constantine Capitale de la Culture Arabe 2015 :

Le travail empirique réalisé en octobre 2017 sur les 74 projets de l'événement (figure.5), nous a permis de constater qu'après 4 ans de travaux, seulement deux mosquées (la Mosquée Hacén Bey et la Grande Mosquée) ont été achevées en juin 2017 (avec plus d'un an de retard). Sur un autre plan le reste des opérations semblent en arrêt de chantier, soit momentanément et/ou définitif, comme le démontre les photos 3, 4, 5, 6.



## LES FACTEURS DE L'ECHEC DES OPERATIONS DE CONSERVATION DU PATRIMOINE BATI DANS LA VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE



Photos. 3, 4, 5& 6 : Etat actuel des différents projets du programme de réhabilitation de 2015

(Source : auteurs octobre 2017)

### IV. DISCUSSIONS

A la lumière de ce qui précède nous proposons deux filtres pour comparer les études faites sur le terrain de la vieille ville de Constantine et les facteurs de réussite et d'échec préconisés dans le contexte théorique. Nous commençons d'abord par recenser les raisons de l'échec de ces opérations à travers les études universitaires relatives au centre historique (**tableau.3**). Une fois ces « raisons » connues, nous les confrontons aux théories présentes au niveau des études de **Pinto et Slevin, 1986. [4]**. Cette superposition des travaux antérieurs sur un arrière-plan influencée par une bibliographie managériale va être associée à une observation actualisée des indicateurs empiriques dans le but de proposer un diagnostic adéquat à notre terrain d'étude.

#### IV.1. Analyse des problèmes rencontrés lors de la réalisation des différentes opérations :

Plusieurs chercheurs universitaires ont essayé d'analyser les causes de l'échec des opérations de conservation du patrimoine bâti au niveau de la vieille ville de Constantine. Des démarches de conservation ont été proposées pour pallier à l'urgence. Des recommandations ont été proposées comme indiqué sur le tableau 4.

**Tableau 4 :** Raisons de l'échec des opérations de conservation selon les chercheurs sur site

Projet	Les projets avant 2005 (URBACO, Master Plan)	Projet de réhabilitation de la rue Melah Slimane 2005	Projet de réhabilitation de l'événement de CCA 2015
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.	
Fantazi, 2017 [13]			-L'absence d'intégration de tous les acteurs dans l'étude préliminaire -L'absence d'un processus participatif - Le manque des ressources intellectuelles surtout en matière de conservation du patrimoine - L'absence d'un processus de prise de décision - Absence du dialogue entre les citoyens et les responsables

Nous pouvons déduire que malheureusement, toutes ces opérations ont échoué par manque de compétence, de dialogue... et que par ailleurs les études de faisabilité demandent un montage stratégique capable de dépasser les frictions.

#### IV.2. Les facteurs des théoriciens et les raisons des chercheurs :

❖ D'après le contexte théorique et les raisons de l'échec selon certains chercheurs, nous avons remarqué que les opérations de conservation ne respectent aucun facteur de succès des projets proposés dans l'étude de Pinto et Slevin [4] :

- L'ambiguïté des objectifs et le manque d'une stratégie d'intervention sont des causes de la défaillance opérationnelle. Ce que signifie l'absence du 1<sup>er</sup> facteur.
- L'absence d'une stratégie de financement, et par ailleurs l'absence du 2<sup>ème</sup> facteur.
- L'absence des études préliminaires et d'un programme détaillé avant le commencement des

projets, ce que nous appelons le facteur de planification.

- La négligence du 4<sup>ème</sup> facteur, qui est l'habitant dans les opérations programmées pour connaître ses besoins et ses souhaits.
- L'incompétence des acteurs responsables de la gestion des projets, ce que signifie l'absence du facteur « personnel ».
- Le sixième facteur, celui des tâches techniques n'est également pas assuré, étant donné le manque d'expérience et d'expertise nécessaires pour accomplir les étapes spécifiques d'action techniques attendues.
- Ne rien apprendre des expériences précédentes dans les nouveaux projets ou on trouve que tous les projets commencent à 0 et répètent les mêmes erreurs des autres. Absence du 7<sup>ème</sup> facteur.
- Le manque de communication entre les intervenants dans toutes les opérations, c'est-à-dire l'absence du 9<sup>ème</sup> facteur.
- Le manque d'une gestion d'improvisation affecte les résultats du projet en termes de délai

## LES FACTEURS DE L'ECHEC DES OPERATIONS DE CONSERVATION DU PATRIMOINE BATI DANS LA VIEILLE VILLE DE CONSTANTINE

et du cout de l'opération. Absence du 10<sup>ème</sup> facteur.

❖ Suite à ce constat une démarche est proposée afin de réussir les opérations de Constantine :

- Approfondir les études préliminaires avant l'action pour éviter les problèmes de cout et de délai.
- Profiter des expériences précédentes pour éviter de répéter les mêmes erreurs
- Identifier tous les intervenants du projet : Il est important de reconnaître l'équipe du projet en tant que groupe spécifique de parties prenantes.
- Création des commissions de concertation constituée de tous les intervenants
- Elaboration d'un processus de prise de décision : avec la participation de tous les intervenants de l'opération, il faut élaborer un nouveau dispositif de prise de décision. Ce processus explique les rôles et les responsabilités durant la phase de planification et de mise en œuvre [8].
- La participation et l'implication des habitants de toute la ville sont indispensables au succès de la sauvegarde. (La charte internationale de sauvegarde des villes historique, 1987) [18].
- L'établissement des questionnaires et des enquêtes pour connaître les souhaits et les remarques des citoyens et des usagers : les questionnaires doivent être établis avec beaucoup de soin, avec la participation de tous en fonction des interrogations que l'on se pose sur la résidence à réhabiliter. Il peut être rédigé à partir d'un questionnaire de base, que l'on adaptera à l'opération étudiée [19].

### CONCLUSION

Les résultats de notre étude viennent de renforcer celle de pinto et slevin [4] concernant les facteurs de succès d'un projet. Nous pouvons conclure que dans un contexte aussi spécifique que les opérations de conservation, les mêmes facteurs semblent significatifs avec le succès. De ce fait notre recherche nous a permis de connaître les facteurs qui influencent le déroulement des opérations de conservation et qui conduisent à leurs échecs. En effet tout semble à croire que la précipitation qui accompagne les projets de conservation ne fait qu'entraîner une dérive opérationnelle qui se lit à travers les difficultés de mise en place d'un système efficace pour réussir ce type d'opérations.

### REFERENCES :

[1]- ROYER, I. (2005). Le management de projet - Évolutions et perspectives de recherche. Revue française de gestion.

[2]-Vignikin, Aristide.K. (2013). Les modalités de mobilisation d'une compétence improvisationnelle au sein d'une équipe projet. Thèse de doctorat.

[3]-Midler C. (1996), « Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception », in de Terssac&Friedberg (eds.), *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse.

[4]-Slevin, D. P. and Pinto, J. K. (1986). The Project Implementation Profile - New Tool for Project Managers. *Project Management Journal*, Vol.18. pp. 57-58.

[5]-Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework; *International Journal of Project Management*; Vol.16 (1). pp.21-26

[6]-Belout, A, Gauvreau C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management; *International Journal of Project Management*; Vol.22 (1). pp.1-11.

[7]- Dekoumi, D. (2007). Pour une nouvelle politique de conservation de l'environnement historique bâti algérien. Cas de Constantine, Thèse de doctorat d'état, Institut d'architecture et d'urbanisme, Université des Frères Mentouri Constantine.

[8]-L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. (2014). manuel de référence - le mangement du patrimoine mondial.

[9]-Pinto, J.K., Prescott, J.E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle; *Journal of Management*. Vol.14 (1). Pp.5-18

[10]-Randall L. Schultz and D. P. Slevin. (1984). Ten key factors of the project implementation profile.

[11]-Agence National des Secteurs Sauvegardés. (2013). PPSMVSS vieille ville de Constantine phase III - rédaction finale du PPSMVSS.

[12]-Kherouatou Mouhieddine.(2009).l'enjeu majeur d'un projet urbain de réhabilitation, cas de la vieille ville de Constantine. Mémoire de Magister, Université Mentouri, Constantine.

[13]-Fantazi Imane. (2017). the project management to the aid of decision making for conservation in a context of an international event. Ouvrage collectif « **actes du colloque** » 5eme édition de la Conférence Internationale des villes créatives, Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Pp.154

[14]- Belabed Sahraoui, B. (2001). Médina de Constantine et projets. 2eme cours international sur le patrimoine culturel, Université et Patrimoine - Forum UNESCO. Santarem.

[15]- Boufenara karima. (2008). La réhabilitation comme processus du projet urbain, cas de Constantine, mémoire de magistère, Université Mentouri Constantine.

[16]-Azzaza Hafiza. (2014). Les éléments du patrimoine comme outils du projet urbain pour la réhabilitation en centre historique. Cas du projet pilote secteur sauvegardé de Constantine, thèse de doctorat, Université Mentouri, Constantine.

[17]-Nasri-Merouani Yamina. (2015). La durabilité du projet de réhabilitation des centres historiques déphasage entre conceptualisation et réalité du terrain, cas de Constantine. Thèse de doctorat. Université Constantine 3.

[18]-La charte internationale de sauvegarde des villes historique. (1987)

[19]Yaves Raffestin, Frank Dreimie, Denys Léger. (1996). Guide de réhabilitation en site occupé.