

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master en
« Entrepreneuriat et Management de projet »

Planification et management des délais dans un projet
événementiel sportif

Cas du Championnat d'Afrique de Natation organisé en
Algérie (5–10 mai 2026).

Élaborée par :

SADELOUD Abdallah

Encadré par :

Dr. MELLOUD Sidali

Examineur:

Dr. KADI Omar

President de jury:

Dr. GAHLAM Nadia

**Année universitaire
2025/2026**

Résumé

L'organisation d'événements sportifs internationaux constitue aujourd'hui un enjeu majeur dans un contexte continental en constante évolution, où les attributions tardives liées au désistement des pays initialement désignés imposent aux administrations sportives nationales d'absorber dans l'urgence des cycles de préparation normalement prévus sur deux ans.

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'une recherche conduite au sein du Ministère des Sports et de la Fédération Algérienne de Natation à l'occasion du Championnat d'Afrique de Natation organisé en Algérie, dont l'objectif principal est d'analyser comment la planification et le management des délais contribuent à la réussite d'un projet événementiel sportif conduit sous contrainte temporelle extrême. Afin d'y parvenir, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative appuyée par trois méthodes de collecte de données : analyse documentaire du cadre réglementaire et des documents de pilotage, observation directe du terrain durant la phase opérationnelle, et cinq entretiens semi-directifs menés auprès des responsables des fonctions clés de l'organisation.

De ce fait, les résultats obtenus révèlent une planification structurée et résolument réactive, ancrée sur un rétroplanning établi en moins de quarante-huit heures et pilotée par un tableau de bord à indicateurs colorés actualisé quotidiennement, ainsi qu'une friction marquée des circuits réglementaires de la commande publique. Ils mettent surtout en évidence le rôle déterminant joué, dans la coordination effective sous urgence, par la confiance interpersonnelle, l'engagement humain et les réseaux relationnels préexistants, davantage que par les dispositifs formels, faisant de la planification une condition nécessaire mais non suffisante de la réussite.

Mots clés : Planification de projet, Management des délais, Projet événementiel sportif, Urgence organisationnelle, Championnat d'Afrique de Natation.

Abstract

The organisation of international sporting events has become a major challenge in a constantly evolving continental context, where late attributions resulting from the withdrawal of initially designated host countries force national sports administrations to absorb under emergency conditions preparation cycles normally planned over two years.

This dissertation is based on research conducted within the Algerian Ministry of Sports and the Algerian Swimming Federation on the occasion of the African Swimming Championship held in Algeria, the main objective of which is to analyse how planning and deadline management contribute to the success of a sports event project carried out under extreme time constraints. To this end, we employed a qualitative methodology supported by three data collection methods: documentary analysis of the regulatory framework and operational steering documents, direct field observation during the operational phase, and five semi-structured interviews with the managers of the organisation's key functions.

As a result, the findings reveal a structured and decisively reactive planning, anchored on a back-planning established in less than forty-eight hours and steered through a colour-coded dashboard updated daily, alongside significant friction within the regulatory circuits of public procurement. They highlight above all the decisive role played, in effective coordination under emergency, by interpersonal trust, human commitment and pre-existing relational networks, rather than by formal devices, making planning a necessary but not sufficient condition for success.

Keywords: Project planning, Deadline management, Sports event project, Organisational emergency, African Swimming Championship.

ملخص

يُعدّ تنظيم الأحداث الرياضية الدولية اليوم رهاناً بالغ الأهمية في سياق قاري متغيّر باستمرار، حيث تفرض الإسنادات المتأخرة الناجمة عن انسحاب الدول المُعَيَّنة في الأصل على الإدارات الرياضية الوطنية أن تستوعب على عجل دورات تحضير مبرمجة عادةً على مدى سنتين.

تتدرج هذه المذكرة ضمن بحث أُجري داخل وزارة الرياضة والاتحادية الجزائرية للسباحة بمناسبة البطولة الإفريقية للسباحة المُنظَّمة في الجزائر، ويهدف بشكل رئيسي إلى تحليل مدى إسهام التخطيط وإدارة الأجل في نجاح مشروع حدث رياضي يُنجز في ظل قيد زمني قصوى. ولتحقيق ذلك، اعتمدت منهجية نوعية ارتكزت على ثلاث أدوات لجمع البيانات: تحليل وثائقي للإطار التنظيمي ووثائق القيادة، والملاحظة الميدانية المباشرة خلال المرحلة التشغيلية، وخمس مقابلات نصف موجهة مع مسؤولي الوظائف الأساسية في التنظيم.

وقد كشفت النتائج عن تخطيط مهيكّل واستجابي بامتياز، يركز على تخطيط عكسي وُضع في أقل من ثمانٍ وأربعين ساعة وعلى لوحة قيادة بمؤشرات ملوّنة تُحدّث يومياً، إلى جانب احتكاك ملحوظ مع الدوائر التنظيمية للصفقات العمومية. كما تُبرز قبل كل شيء الدور الحاسم الذي اضطلعت به الثقة بين الأشخاص والالتزام البشري والشبكات العلائقية القائمة مسبقاً في التنسيق الفعلي تحت الاستعجال، أكثر من الترتيبات الرسمية، مما يجعل من التخطيط شرطاً ضرورياً ولكن غير كافٍ لتحقيق النجاح.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المشاريع، إدارة الأجل، مشروع الحدث الرياضي، الاستعجال التنظيمي، البطولة الإفريقية للسباحة.

Remerciement

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant, Dr MELLOUD Sidali, pour la confiance qu'il m'a accordée, sa disponibilité et la rigueur de ses conseils tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble du corps enseignant et administratif de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) pour la qualité de la formation dispensée durant ces années d'études.

Je remercie chaleureusement les responsables du Ministère de Sport M.ATBI et de la Fédération Algérienne de Natation M.ZEHAFI qui ont accepté de m'accorder leur temps et de partager leur expérience à l'occasion du Championnat d'Afrique de Natation. Leur disponibilité a rendu cette recherche possible.

J'adresse enfin ma reconnaissance la plus sincère à ma famille, pour son soutien indéfectible et à la famille ABDELAZIZE, ainsi qu'à mes amis et camarades de promotion, dont les encouragements ont accompagné chaque étape de ce parcours.

À toutes et à tous, merci.

Table des matières

Résumé	I
Abstract	II
ملخص	III
Remerciement	IV
Table des matières	V
Liste des tableaux.....	VII
Liste des figures	VIII
Liste des abréviations.....	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I REVUE DE LITTERATURE ET DEFINITION DES CONCEPTS	6
Section 1 : Revue de littérature	7
1.1 Les fondements du management de projet et la centralité de la planification	7
1.2 Le management événementiel sportif : un champ spécialisé en pleine structuration	9
1.3 La contrainte temporelle et les organisations temporaires	11
1.4 Le positionnement de notre étude.....	14
Section 2 Cadre conceptuel	16
2.1 Concepts liés au projet et au management de projet.....	16
2.2 Concepts liés à la planification et aux délais.....	26
CHAPITRE II CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL	39
Section 1 : Cadre Méthodologique	40
1.1 Présentation de la méthodologie de la recherche.....	40
1.2 Population de l'étude	41
1.3 Les outils de collecte des données	42
1.4 Présentation du Guide d'entretien :.....	44

1.5 L'analyse des données.....	44
SECTION 2: CADRE ORGANISATIONNEL	46
2.1 Le Ministère de Sport	46
2.2 La Fédération Algérienne de Natation (FAN)	50
CHAPITRE III ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS..	52
Section 1: Présentation et analyse des résultats	53
1.1 Rappel des objectifs de l'étude	53
1.2 Présentation des données collectées	54
1.3 Le déroulé organisationnel du Championnat : état des lieux.....	55
1.4 Axe 1: La planification sous contrainte de délai.....	55
1.5 Axe 2: Les facteurs impactant le délai	57
1.6 Axe 3: La coordination des parties prenantes.....	59
1.7 Axe 4: Les facteurs clés de réussite en contexte d'urgence	60
1.8 Axe 5: La contrainte temporelle et la prise de décision	62
1.9 Axe 6: Le rôle du Ministère et les perspectives d'institutionnalisation .	63
1.10 Synthèse de l'analyse : constats transversaux et lecture du nuage global	65
Section 2 : Discussion des résultats et réponse à la problématique .	67
2.1 La planification en chemin critique comme levier de maîtrise des délais	67
2.2 L'urgence structurelle et la décision rapide en organisation temporaire	68
2.3 De la formalisation à la confiance relationnelle : un constat empirique du cas étudié.....	68
CONCLUSION GENERALE	70
REFERENCES	75
BIBLIOGRAPHIQUES.....	75
ANNEXE	75
ANNEXE 1 _GUIDE D'ENTRETIEN.....	76

Liste des tableaux

Tableau 1: Comparaison synthétique des définitions du projet selon les principales sources	18
Tableau 2: Les cinq phases du cycle de vie d'un projet	22
Tableau 3: Comparaison synthétique des outils de planification des délais	31
Tableau 4: Textes juridiques régissant le Ministère de Sport	46
Tableau 5: Directions de l'administration centrale du Ministère de Sport.....	47
Tableau 6: Sous-directions de la Direction des Compétitions	49
Tableau 7 : Organes de gouvernance de la FAN.....	51
Tableau 8: Présentation des acteurs interviewés.....	54
Tableau 9: Synthèse transversale des résultats par axe	66

Liste des figures

Figure 1: Le triangle QCD du management de projet.....	20
Figure 2: le model NTCP	25
Figure 3: PBS	27
Figure 4: WBS.....	28
Figure 5: OBS	29
Figure 6: Diagramme de GANTT	30
Figure 7: Diagramme PERT.....	31
Figure 8: Outils de collecte de données.....	42
Figure 9: Organigramme du Ministère de Sport	48
Figure 10: Nuage de mots relatif à l'axe 1 (planification et gestion des délais).	55
Figure 11: Nuage de mots relatif à l'axe 2 (facteurs impactant le délai).	57
Figure 12: Nuage de mots relatif à l'axe 3 (coordination des parties prenantes).	59
Figure 13: Nuage de mots relatif à l'axe 4 (facteurs clés de réussite en contexte d'urgence).	60
Figure 14: Nuage de mots relatif à l'axe 5 (contrainte temporelle et prise de décision).	62
Figure 15: Nuage de mots relatif à l'axe 6 (rôle du Ministère et recommandations).	63
Figure 16: Nuage de mots global (ensemble des entretiens).....	65

Liste des abréviations

CANA	Confédération Africaine de Natation
CPM	Critical Path Method
ISO	International Organization for Standardization
JO	Journal Officiel
NTCP	Novelty, Technology, Complexity, Pace
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
QCD	Qualité – Coût – Délai
SNDL	Système National de Documentation en Ligne
TTTT	Time, Task, Team, Transition

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, l'événement sportif international est considéré comme un objet stratégique au cœur des politiques publiques des États. Il joue un rôle d'interface clé entre la diplomatie sportive, le rayonnement territorial et le développement économique, en mobilisant des ressources publiques considérables et en plaçant le pays hôte sous le regard d'instances continentales et mondiales (Parent & Chappelet, 2015). Son rôle dépasse largement la seule dimension compétitive : il génère des investissements en infrastructures, structure des filières professionnelles, fédère des administrations habituellement cloisonnées et participe à la construction de l'image nationale. Pour les pays africains en particulier, l'accueil d'un championnat continental constitue une condition directe d'inscription dans les circuits sportifs internationaux et un levier d'affirmation institutionnelle.

Un projet événementiel sportif est un système temporaire vivant. Chaque jour, des centaines de décisions s'y prennent : quelle commission valide l'aménagement du bassin ? Quel marché public lancer en premier ? Dans quel ordre accréditer les délégations ? Comment articuler le protocole, la sécurité, l'hébergement et la diffusion médiatique sur une fenêtre calendaire qui ne se négocie pas ? Chacune de ces décisions a un coût ; mal prise, elle se traduit par un retard, un dépassement budgétaire, un dispositif défaillant, une réputation entamée. Bien prise, elle alimente la réussite globale de l'événement. C'est ce qu'on appelle la planification et le management des délais, et c'est en grande partie d'elle que dépend la capacité d'un organisateur à livrer un événement conforme aux exigences continentales (Project Management Institute, 2021 ; AïM, 2011).

Pendant longtemps, on a demandé à cette planification une seule chose : déployer méthodiquement un cycle de préparation prévu sur deux à quatre ans, conformément aux cahiers des charges des fédérations internationales. Mais le monde des compétitions sportives a changé. Les désistements de dernière minute de pays hôtes initialement désignés, les tensions géopolitiques, les contraintes budgétaires des États se sont multipliés, et les fédérations continentales se trouvent désormais contraintes de réattribuer dans l'urgence des événements majeurs à des pays qui n'avaient ni anticipé ni instruit l'accueil. La planification événementielle sportive n'opère plus seulement dans le temps long ; elle doit savoir absorber des configurations d'urgence structurelle où l'ensemble du cycle théorique doit être comprimé. C'est de cette tension que naît la question des organisations temporaires à délai contraint, qui mobilisent simultanément des compétences de planification, de coordination interinstitutionnelle et de décision rapide (Lundin & Söderholm, 1995 ; Bakker et al., 2016 ; Eisenhardt, 1989).

Loin de constituer un cas marginal, cette configuration marque une évolution des conditions réelles d'exercice du management événementiel sportif, en particulier dans les contextes africains. Pourtant, si la littérature anglo-saxonne et européenne sur les méga-événements et leurs cycles longs s'est considérablement développée, on souligne régulièrement un écart qui persiste entre les cadres théoriques disponibles, calibrés pour des préparations pluriannuelles, et la réalité d'organisations contraintes de tenir en quelques semaines ce qui était normalement prévu en deux ans. Les configurations à délai extrêmement compressé, et plus encore lorsqu'elles résultent d'une attribution tardive consécutive au retrait d'un pays initialement désigné, demeurent peu documentées empiriquement (Bowdin et al., 2023 ; Parent, 2008).

Comment une fédération nationale et son administration de tutelle parviennent-elles à organiser un événement continental majeur lorsque celui-ci leur est attribué à la dernière minute, à la suite du retrait du pays initialement désigné ? Comment compresser un cycle de préparation normalement prévu sur deux ans en un délai restreint de quarante-et-un jours, avec l'ensemble des aléas réglementaires, logistiques et humains que cela implique ? C'est à ces interrogations que ce travail cherche à répondre. Pour y répondre, il fallait se rendre sur le terrain. Observer. Écouter. Comprendre ce qui s'est réellement passé au sein d'une organisation événementielle confrontée à une urgence imposée. Voir comment les responsables ont arbitré, comment les commissions se sont coordonnées, comment les circuits administratifs ont été infléchis sans être abolis. Ce terrain, c'est le Championnat d'Afrique de Natation organisé en Algérie sous l'égide du Ministère des Sports et de la Fédération Algérienne de Natation, dans le cadre des compétences confiées à ces deux institutions par les décrets exécutifs n° 25-95 et n° 25-96 publiés au Journal Officiel n° 17 du 12 mars 2025. Ce cas combine les standards techniques imposés par la Confédération Africaine de Natation et World Aquatics avec les réalités d'une administration publique nationale soumise aux règles ordinaires de la commande publique, et confrontée chaque jour aux défis que beaucoup d'organisateur africains connaissent : contraintes institutionnelles, pression médiatique et ressources mobilisables dans l'urgence.

Sur le plan méthodologique ce travail s'appuie sur une **démarche qualitative**, fondée sur la triangulation de trois méthodes complémentaires : l'analyse documentaire des textes réglementaires et des documents de pilotage de l'événement, l'observation directe conduite durant la phase opérationnelle de préparation, et l'entretien semi-directif mené auprès de cinq cadres représentant les fonctions clés de l'organisation: direction des compétitions, présidence de fédération, responsable planification, coordination logistique et responsabilité de

commission. L'analyse thématique des données recueillies (Braun & Clarke, 2006) a permis d'accéder aux pratiques réelles de planification et d'évaluer la manière dont les délais ont été tenus, contournés ou renégociés au cours des quarante-et-un jours de préparation.

Les résultats obtenus montrent une planification structurée et résolument réactive, organisée autour d'un rétroplanning établi en moins de quarante-huit heures à compter de la confirmation de l'attribution, d'un tableau de bord partagé à indicateurs colorés actualisé quotidiennement, et d'une cellule de crise pilotée en réunion matinale. Ils mettent également en évidence une co-occurrence permanente des phases de conception et d'exécution, ainsi qu'une friction marquée des circuits réglementaires de la commande publique, certains marchés estimés à dix jours en ayant requis vingt-deux malgré l'urgence déclarée. Ils révèlent enfin un phénomène plus inattendu : la place centrale qu'ont occupée la confiance interpersonnelle entre responsables, l'engagement humain hors normes et les réseaux relationnels préexistants, davantage que les dispositifs formels, comme mécanismes de coordination effective sous contrainte temporelle extrême.

C'est cet écart entre les dispositifs formels prévus et les ressorts réels qui ont permis de tenir le délai qui constitue le résultat le plus original de cette recherche et le point de départ des recommandations formulées. C'est à partir de ce constat que se pose la question centrale de ce mémoire : **comment la planification et la gestion des délais contribuent-elles à la réussite d'un projet événementiel sportif conduit sous contrainte temporelle extrême ?**

À partir de cette problématique, ce mémoire poursuit un objectif général et plusieurs objectifs spécifiques qui en découlent directement. L'objectif général est d'analyser comment la planification et le management des délais contribuent à la réussite d'un projet événementiel sportif conduit sous contrainte temporelle extrême, en prenant appui sur le cas du Championnat d'Afrique de Natation organisé en Algérie. De cet objectif général se déclinent quatre objectifs spécifiques :

- (I) Identifier les facteurs internes et externes qui pèsent sur le délai de préparation et de réalisation d'un projet événementiel sportif ;
- (II) Caractériser les outils, dispositifs et pratiques de planification effectivement mobilisés par l'organisation pour absorber l'urgence imposée ;

- (III)** Comprendre les mécanismes de coordination interinstitutionnelle et de prise de décision rapide activés lorsque le cycle de préparation est compressé à quelques semaines ;
- (IV)** Formuler, à partir de l'expérience analysée, des recommandations managériales utiles aux administrations sportives confrontées à des configurations d'attribution tardive.

Pour répondre à cette problématique et atteindre les objectifs fixés, le présent mémoire est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature et à la construction du cadre conceptuel, en mobilisant les apports du management de projet, du management événementiel sportif et de la théorie des organisations temporaires. Le deuxième chapitre présente le cadre méthodologique de la recherche ainsi que le terrain d'étude, en explicitant le positionnement adopté, les outils de collecte des données et les institutions concernées par l'organisation de l'événement. Le troisième chapitre expose les résultats de l'enquête de terrain, leur analyse, leur discussion au regard de la littérature mobilisée, et formule un ensemble de recommandations managériales à destination des organisateurs d'événements sportifs confrontés à un contexte d'urgence.

CHAPITRE I
REVUE DE LITTERATURE ET
DEFINITION DES CONCEPTS

Section 1 : Revue de littérature

La présente revue de littérature vise à construire le cadre conceptuel et théorique sur lequel repose cette recherche. Elle s'articule autour de trois axes principaux, directement liés à notre problématique : les fondements théoriques du management de projet et la centralité de la planification, le management événementiel sportif appréhendé comme un champ d'application spécifique des sciences de gestion, et enfin la contrainte temporelle envisagée comme déterminant structurant de la réussite organisationnelle.

Pour chacun de ces axes, les principales contributions académiques sont présentées et discutées, en faisant explicitement parler les auteurs afin de dégager les convergences, les débats ouverts et les lacunes que cette recherche entend combler. La complexité croissante des projets événementiels sportifs, conjuguée aux contraintes institutionnelles et temporelles propres aux administrations publiques, exige une compréhension fine et multidimensionnelle des interactions entre planification, coordination et gestion des délais. Ces trois notions, longtemps traitées séparément dans la littérature, se trouvent aujourd'hui au cœur d'un même impératif stratégique : garantir la réussite d'un projet événementiel d'envergure réalisé dans un délai exceptionnellement court. C'est à l'exploration de cet impératif, et à son application au cas spécifique du Championnat d'Afrique de Natation organisé en 41 jours par la Fédération Algérienne De Natation, que cette revue est consacrée.

1.1 Les fondements du management de projet et la centralité de la planification

Le management de projet est un concept multidimensionnel qui a considérablement évolué au cours des dernières décennies, au rythme de la transformation des organisations et de la complexification des activités productives. Longtemps envisagé sous un angle principalement technique et instrumental, il s'est progressivement enrichi de dimensions stratégiques, organisationnelles et humaines.

(G. Garel, 2011), dans son ouvrage de référence en langue française, retrace les origines historiques du management de projet et le définit comme une démarche structurée visant à atteindre un objectif unique, dans un délai donné, avec des ressources limitées et selon des critères de qualité préétablis. Cet auteur souligne que la discipline trouve ses racines dans les grands travaux d'ingénierie du XXe siècle, mais qu'elle s'est véritablement institutionnalisée à

partir des années 1950 avec l'apparition des méthodes PERT et CPM, conçues pour répondre aux exigences de planification des grands programmes militaires et spatiaux américains.

La création du Project Management Institute (PMI) en 1969 et la publication du PMBOK Guide en 1987 marquent ensuite la professionnalisation définitive du champ, en offrant aux praticiens un référentiel commun structuré autour de domaines de connaissance et de processus standardisés.

Le Project Management Institute (2021), dans la septième édition du PMBOK Guide, propose une définition consensuelle du projet comme un effort temporaire entrepris en vue de créer un produit, un service ou un résultat unique. Cette définition met en lumière trois attributs essentiels : l'unicité du livrable, la temporalité bornée et la finalité orientée. Elle insiste également sur le caractère interdépendant des contraintes projet portée, délai, coût, qualité, ressources et risques, regroupées dans ce que la littérature désigne sous le nom de « triangle de la triple contrainte » ou « triangle de fer ». La modification de l'une de ces contraintes induit nécessairement un ajustement des autres, ce qui place la planification au cœur du pilotage projet.

(Shenhar et Dvir, 2007) proposent une approche contingente du management de projet, qui s'avère particulièrement éclairante pour notre recherche. Selon ces auteurs, il n'existe pas une seule manière de gérer un projet : la pertinence des méthodes mobilisées dépend étroitement de la nature, de la complexité et de l'environnement du projet considéré. Ils introduisent à cet égard le modèle NTCP (Novelty, Technology, Complexity, Pace) qui caractérise chaque projet selon quatre dimensions, dont le rythme (pace) renvoie directement à la contrainte temporelle. Cette grille typologique constitue une référence particulièrement utile pour analyser les projets à délai compressé, à l'instar du cas étudié dans ce mémoire, où le rythme imposé par le délai de 41 jours détermine fondamentalement les pratiques managériales mobilisées.

Au-delà de cette diversité d'approches, la littérature converge sur un point : la planification constitue la fonction cardinale du management de projet. Elle représente l'activité par laquelle le chef de projet transforme une vision en plan d'action exécutable, en arbitrant entre des ressources rares et des objectifs souvent concurrents. (G. Garel, 2011) insiste sur la dimension cognitive de cette activité en affirmant que planifier, c'est anticiper, structurer et arbitrer ; c'est traduire une intention stratégique en une trajectoire opérationnelle jalonnée d'étapes, de ressources et de responsabilités. Les principaux outils de planification diagramme de Gantt, structure de découpage du projet (Work Breakdown Structure ou WBS), matrice des responsabilités (RACI), méthode du chemin critique sont aujourd'hui largement diffusés dans

les manuels et les pratiques. Toutefois, leur usage effectif et leur efficacité varient considérablement selon les contextes organisationnels et les contraintes opérationnelles rencontrées.

Cette focalisation sur les outils a néanmoins suscité des critiques importantes. (Atkinson, 1999), dans un article devenu classique publié à l'International Journal of Project Management, conteste la vision étroite qui réduit la réussite d'un projet au seul respect du triangle qualité-coût-délai. Cet auteur soutient que le coût, le délai et la qualité ne sont que deux suppositions hasardeuses et un phénomène et qu'il convient d'élargir les critères de succès en intégrant la satisfaction des parties prenantes, les bénéfices organisationnels et les effets à long terme. Cette critique ouvre la voie à une conception élargie de la performance projet, particulièrement pertinente pour les projets événementiels dont les impacts dépassent largement la sphère opérationnelle immédiate.

Dans le prolongement de cette réflexion, (Pinto et Slevin, 1987) identifient dix facteurs critiques de succès des projets, parmi lesquels la clarté de la mission, le soutien de la direction, la planification détaillée, la consultation du client, la compétence du personnel et la qualité de la communication. Ce modèle, bien que conçu il y a près de quatre décennies, demeure largement mobilisé dans la littérature contemporaine et fournit un cadre d'analyse pertinent pour examiner les facteurs de réussite des projets événementiels sportifs. Les auteurs insistent en particulier sur le fait que la réussite d'un projet ne dépend pas uniquement de la maîtrise technique de la planification, mais résulte de la combinaison de facteurs techniques et de facteurs humains dont la pondération varie selon les phases du cycle de vie.

L'analyse de cette littérature révèle ainsi une évolution cohérente et progressive du management de projet. D'une approche technico-instrumentale centrée sur les outils de planification, on est passé à une vision plus systémique intégrant les dimensions organisationnelles, politiques et humaines. La planification demeure néanmoins l'outil central par lequel les organisations tentent de maîtriser la complexité, à condition qu'elle soit adaptée au contexte spécifique de chaque projet observation qui prendra toute son importance dans l'analyse du cas étudié.

1.2 Le management événementiel sportif : un champ spécialisé en pleine structuration

Si le management de projet constitue le socle théorique général, son application aux événements sportifs a donné naissance, depuis les années 1990, à un champ de recherche autonome et en pleine expansion. Ce champ se distingue par ses objets d'étude événements

sportifs, festivals, manifestations institutionnelles et par les spécificités managériales qu'ils imposent : caractère éphémère, forte visibilité, multiplicité des parties prenantes, contraintes de sécurité et exigences réglementaires sportives internationales.

(Getz, 2008), dans un article fondateur publié à *Tourism Management* et cumulant plusieurs milliers de citations, propose une définition désormais consensuelle de l'événement planifié comme une occurrence temporaire dotée d'un début et d'une fin prédéfinis, organisée dans un but spécifique et résultant d'une planification intentionnelle. Cet auteur, considéré comme le père académique du management événementiel, distingue trois traditions de recherche au sein de ce champ : les *event studies* centrées sur l'événement comme phénomène social et culturel, l'*event management* orienté vers les pratiques organisationnelles, et l'*event tourism* qui examine les effets économiques et touristiques des événements sur les territoires d'accueil.

(Getz et Page, 2019), dans la quatrième édition de leur ouvrage de référence *Event Studies* publié chez Routledge, approfondissent cette typologie et soulignent que l'événement constitue un objet de recherche particulièrement riche en raison de sa nature hybride : il est à la fois un projet temporaire au sens du management, une expérience vécue par les participants, et un dispositif stratégique pour les organisateurs. Cette triple dimension justifie selon eux la nécessité d'approches méthodologiques diversifiées, où les démarches qualitatives jouent un rôle essentiel pour saisir la complexité du phénomène événementiel.

(Bowdin et al., 2023) complètent ce cadre théorique avec une perspective davantage opérationnelle. Dans la quatrième édition de leur ouvrage *Events Management*, ces auteurs proposent un cycle de vie événementiel structuré en quatre phases : la conception et l'initialisation, la planification détaillée, l'exécution et la clôture. Ils insistent sur une caractéristique fondamentale qui distingue les projets événementiels des autres projets en affirmant que contrairement aux projets industriels ou de construction, l'événement présente une caractéristique singulière : la date de réalisation est immuable et publique, ce qui en fait un cas particulier de management de projet où la contrainte temporelle prime sur toutes les autres. Cette rigidité temporelle prend une dimension absolue lorsque le délai disponible est lui-même fortement compressé, comme dans le cas étudié dans ce mémoire.

(Parent et Chappelet, 2015), dans leur *Routledge Handbook of Sports Event Management*, proposent une synthèse particulièrement riche des spécificités du management événementiel sportif. Ils observent que la gestion d'un événement sportif majeur diffère fondamentalement de celle d'un projet industriel classique en raison de la multiplicité des

parties prenantes, de la rigidité des standards techniques imposés par les fédérations internationales et de la forte exposition médiatique qui amplifie chaque dysfonctionnement. Ces auteurs identifient en particulier la coordination inter-organisationnelle comme l'un des défis majeurs de ce type de projet, dans la mesure où la réussite dépend de l'articulation d'une multitude d'acteurs aux intérêts parfois divergents : ministères, fédérations, collectivités, sponsors, prestataires, médias et délégations sportives.

(Parent, 2008), dans un article empirique publié au *Journal of Sport Management*, approfondit cette question en analysant l'évolution des problématiques rencontrées par les comités d'organisation d'événements sportifs majeurs et leurs parties prenantes. Cette auteure démontre que les enjeux varient considérablement selon les phases du cycle de vie du projet : si les premières phases sont marquées par les questions de gouvernance et de gestion des relations institutionnelles, les phases ultérieures voient émerger des problématiques opérationnelles, logistiques et communicationnelles. Cette observation est particulièrement précieuse pour analyser le déroulement d'un projet événementiel sous contrainte temporelle, où l'ensemble des phases doivent être télescopées dans un temps réduit, créant ainsi une superposition des enjeux qui complexifie considérablement le pilotage du projet.

Ainsi, la littérature spécialisée converge vers une vision du management événementiel sportif comme champ pluridisciplinaire et exigeant, articulant des compétences techniques de planification, des compétences relationnelles de coordination des parties prenantes et des compétences stratégiques de communication. Toutefois, peu de travaux se sont penchés sur les configurations spécifiques imposées par une contrainte temporelle extrême lacune que cette recherche se propose précisément de combler en mobilisant les apports complémentaires de la théorie des organisations temporaires.

1.3 La contrainte temporelle et les organisations temporaires

L'analyse des projets événementiels sportifs réalisés dans un délai exceptionnellement court appelle une mobilisation théorique spécifique. Si les courants classiques du management de projet abordent la dimension temporelle à travers la planification et le respect des échéances, ils ne rendent que partiellement compte des configurations organisationnelles particulières que génère l'urgence. Pour aborder cette question, il convient de mobiliser la théorie des organisations temporaires, devenue depuis les années 1990 un cadre d'analyse incontournable.

Lundin et Söderholm (1995), dans un article fondateur publié au *Scandinavian Journal of Management*, posent les bases théoriques de cette approche. Ces auteurs définissent

l'organisation temporaire comme une structure sociale dotée d'une mission spécifique, d'une durée de vie limitée et composée d'acteurs réunis temporairement pour réaliser une tâche définie. Ils proposent un cadre analytique articulé autour de quatre dimensions fondamentales Time, Task, Team, Transition qui structurent toute organisation temporaire. La dimension Time renvoie à la nature finie et délimitée du temps disponible ; la dimension Task désigne la mission unique à accomplir ; la dimension Team concerne l'équipe rassemblée temporairement pour la mission ; et la dimension Transition fait référence au changement que l'organisation temporaire vise à produire. Ce cadre théorique s'applique de manière particulièrement éclairante au cas du Championnat d'Afrique de Natation, dont l'organisation en 41 jours peut être analysée comme une organisation temporaire au sens strict du terme.

(Bakker et al., 2016), dans un article de synthèse publié à *Organization Studies*, font le point sur deux décennies de recherche consacrées aux organisations temporaires. Ces auteurs observent que la temporalité, longtemps considérée comme un paramètre secondaire du fonctionnement organisationnel, est désormais reconnue comme un facteur structurant à part entière, qui transforme profondément les modes de coordination, de communication et de prise de décision. Ils identifient trois grandes problématiques de recherche : les promesses des organisations temporaires (flexibilité, innovation, mobilisation), les processus qui les caractérisent (apprentissage accéléré, coordination intensive) et les problèmes qu'elles soulèvent (continuité, mémoire organisationnelle, capitalisation). Cette synthèse confirme la pertinence de mobiliser ce cadre théorique pour étudier des projets événementiels sportifs réalisés en délai contraint.

La gestion de la contrainte temporelle pose en effet la question fondamentale de la prise de décision en environnement turbulent. (Eisenhardt, 1989), dans un article classique publié à l'*Academy of Management Journal*, examine cette question à partir d'une étude empirique de huit entreprises évoluant dans des environnements à fort dynamisme. Cette auteure démontre que les organisations capables de prendre des décisions stratégiques rapides partagent plusieurs caractéristiques distinctives : elles s'appuient sur une information en temps réel plutôt que sur des analyses prospectives, elles examinent simultanément plusieurs alternatives plutôt que séquentiellement, elles bénéficient de conseillers expérimentés et elles construisent un consensus opérationnel via l'intégration plutôt que par la recherche d'unanimité. Comme l'observe l'auteure, la rapidité n'est pas l'antithèse de la rationalité ; elle est une forme particulière de rationalité, mieux adaptée aux environnements à forte vélocité. Cette analyse

offre un cadre d'interprétation particulièrement riche pour comprendre les modes de décision mobilisés dans le contexte du championnat étudié.

La coordination des parties prenantes constitue une autre dimension critique de la gestion de l'urgence. (Freeman, 2010), dans la réédition de son ouvrage fondateur *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, propose une lecture stratégique de l'organisation comme système d'interactions entre groupes d'intérêts. Cet auteur définit la partie prenante comme tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation et plaide pour une approche managériale qui dépasse la seule logique actionnariale pour intégrer la diversité des intérêts en jeu. Cette théorie s'avère particulièrement adaptée à l'analyse des projets événementiels sportifs, dont la réussite dépend précisément de la capacité des organisateurs à articuler les attentes parfois divergentes d'une multiplicité d'acteurs : ministères, fédérations sportives nationales et internationales, prestataires, médias et participants.

Enfin, (Williams et al., 2017) proposent une synthèse récente publiée à l'*Academy of Management Annals* qui rapproche les littératures sur le management de crise et la résilience organisationnelle. Ces auteurs définissent la résilience comme la capacité d'une organisation à anticiper, à absorber et à se remettre d'événements adverses. Ils montrent que les organisations résilientes mobilisent trois types de capacités : des capacités cognitives permettant de détecter et d'interpréter les signaux faibles, des capacités comportementales permettant d'agir rapidement face à l'imprévu et des capacités contextuelles reposant sur des ressources et des réseaux préalablement constitués. Cette articulation est particulièrement éclairante pour analyser les projets événementiels sous contrainte temporelle, qui présentent de nombreuses analogies avec les situations de gestion de crise : urgence, incertitude, forte exposition et nécessité de mobiliser rapidement des ressources hétérogènes.

L'ensemble de ces apports théoriques converge ainsi vers une vision enrichie du management de projet sous contrainte temporelle. Loin de constituer un simple cas particulier du management de projet classique, les projets réalisés en délai compressé activent des dynamiques organisationnelles spécifiques : compression du cycle de décision, intensification de la coordination, mobilisation accrue des réseaux relationnels et émergence de capacités de résilience. Ces dynamiques, encore peu étudiées dans le cas particulier des événements sportifs institutionnels, justifient une recherche empirique approfondie comme celle conduite dans le présent mémoire.

1.4 Le positionnement de notre étude

Au terme de cette revue de littérature, une question s'impose naturellement : qu'apporte cette recherche par rapport à ce qui existe déjà ? La réponse tient en quatre lacunes que la littérature elle-même a identifiées et que ce travail entend combler.

La première lacune est contextuelle. Les travaux fondateurs sur le management événementiel (Bowdin et al., 2023; Getz, 2008; Parent et Chappelet, 2015) ont majoritairement été conduits dans des contextes anglo-saxons ou européens, et portent fréquemment sur des méga-événements planifiés sur plusieurs années. Ils posent des bases conceptuelles solides, mais ne rendent pas pleinement compte de la réalité des projets événementiels organisés par les administrations publiques des pays du Sud, où les configurations institutionnelles, les ressources disponibles et les cultures organisationnelles diffèrent sensiblement. L'étude du Championnat d'Afrique de Natation organisé par la Fédération Algérienne De Natation permet ainsi d'enrichir le corpus existant en y intégrant un cas situé dans un contexte sous-représenté dans la littérature.

La deuxième lacune est temporelle. Si la théorie des organisations temporaires (Bakker et al., 2016a; Lundin et Söderholm, 1995) a connu un développement important au cours des deux dernières décennies, peu de travaux empiriques se sont penchés sur des configurations à délai extrêmement contraint. La plupart des recherches portent sur des projets s'étalant sur plusieurs mois ou années, et les situations d'urgence telles que celle des 41 jours étudiée dans ce mémoire demeurent largement inexplorées. Or, ces situations constituent un terrain particulièrement fécond pour observer en condition limite les mécanismes de coordination, de décision et de mobilisation théorisés par la littérature.

La troisième lacune est méthodologique. Une part importante des travaux empiriques en management événementiel privilégie les approches quantitatives, fondées sur des questionnaires ou des analyses de données secondaires. Or, l'étude des processus organisationnels complexes et des dynamiques relationnelles requiert des approches qualitatives capables de saisir la richesse de l'expérience vécue par les acteurs. La présente recherche s'inscrit dans cette perspective en mobilisant une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique inspirée des travaux de (Braun et Clarke, 2006), afin de produire une compréhension fine et contextualisée du phénomène étudié.

La quatrième lacune est intégrative. Si la littérature offre des cadres théoriques solides management de projet (G. Garel, 2011; Project Management Institute, 2021), management événementiel (Getz et Page, 2019), organisations temporaires (Lundin et Söderholm, 1995), parties prenantes (Freeman, 2010), résilience organisationnelle (Williams et al., 2017), ces cadres sont rarement mobilisés conjointement pour analyser un même phénomène. Or, le management de projet événementiel sportif sous contrainte temporelle se situe précisément à la croisée de ces traditions théoriques. Cette recherche propose donc une approche intégrative, articulant ces différents apports pour construire une lecture cohérente du cas étudié.

Ces différents apports permettent de dégager un cadre d'analyse structuré pour répondre à la problématique centrale de ce mémoire. Trois dimensions interdépendantes se dégagent : la planification comme mécanisme central de coordination et de maîtrise des délais ; la coordination des parties prenantes comme facteur déterminant de la réussite en contexte d'urgence ; et le soutien institutionnel comme ressource clé permettant de surmonter les contraintes structurelles propres à l'administration publique. C'est à l'évaluation empirique de ces dimensions, à travers le cas du Championnat d'Afrique de Natation organisé en 41 jours par le Ministère de Sport, que les chapitres suivants sont consacrés.

Section 2 Cadre conceptuel

La revue de la littérature présentée dans la section précédente a permis d'identifier les principaux courants théoriques qui structurent le champ du management de projet appliqué à l'événementiel sportif, ainsi que les lacunes que la présente recherche entend combler. Avant de présenter le cadre méthodologique et l'étude empirique, il convient désormais de poser les fondements conceptuels qui guideront l'analyse. Le présent cadre conceptuel poursuit ainsi un triple objectif : définir avec précision les notions mobilisées tout au long du mémoire, articuler ces notions entre elles de manière cohérente, et préparer leur opérationnalisation empirique dans le cadre du Championnat d'Afrique de Natation.

2.1 Concepts liés au projet et au management de projet

Aborder la planification et la gestion des délais d'un projet événementiel sportif suppose de commencer par clarifier la notion même de projet. Cette première sous-section pose les fondements conceptuels du projet, du triangle des contraintes qui le caractérise, de son cycle de vie et des typologies qui permettent de le situer parmi les différentes formes d'activité organisée.

2.1.1 Définition du projet

La notion de projet, bien que d'usage courant, recouvre une réalité organisationnelle complexe qui a fait l'objet d'une normalisation internationale et d'une théorisation académique progressive depuis les années 1950. Trois sources principales seront mobilisées pour définir le projet : les standards internationaux (ISO et PMI), la littérature francophone de référence (Aïm, 2011; Gilles Garel, 2011), et la confrontation analytique entre ces deux registres.

Définition normative : l'apport des standards internationaux

Sur le plan normatif, le projet est défini de manière convergente par les principales organisations internationales de standardisation. La norme ISO 21500 (2012), qui constitue la première référence internationale en management de projet adoptée par plus de 160 pays, le définit comme un ensemble unique de processus, constitué d'activités coordonnées et maîtrisées, avec des dates de début et de fin, entrepris pour atteindre un objectif. Cette définition met l'accent sur trois caractéristiques essentielles : l'unicité du processus, la temporalité bornée et l'orientation vers un objectif déterminé.

De son côté, le Project Management Institute, dans la *sixième édition du Guide PMBOK* (Project Management Institute, 2017), définit le projet comme « **un effort temporaire entrepris dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique** » (Project

Management Institute, 2017). Cette définition, devenue canonique dans le champ, introduit deux notions complémentaires fondamentales : la nature **temporaire** de l'effort et le caractère **unique** du livrable produit. La septième édition du PMBOK (Project Management Institute, 2021), tout en conservant cette définition de fond, opère un déplacement conceptuel notable en passant d'une logique processuelle à une logique par principes et domaines de performance ; cette évolution traduit la reconnaissance progressive, par la communauté professionnelle, du caractère adaptatif que requiert le management de projet dans des environnements de plus en plus incertains.

Il convient toutefois de souligner que le caractère temporaire du projet n'implique pas nécessairement une courte durée : il signifie que le projet possède un commencement et une fin déterminés, par opposition aux opérations courantes qui sont, par nature, continues et répétitives. Le caractère unique, quant à lui, distingue le projet des productions en série : même lorsque des éléments répétitifs sont présents, le contexte, les parties prenantes et les contraintes spécifiques rendent chaque projet singulier. Cette distinction entre projet et opération courante est fondamentale pour comprendre la spécificité du management de projet en tant que discipline distincte du management opérationnel.

Définition académique francophone

Au-delà des définitions normatives, la littérature académique francophone propose des conceptualisations qui enrichissent la compréhension du projet. (AïM, 2011) en propose une définition opératoire particulièrement intégrative : « **Un projet est un ensemble d'actions à réaliser pour répondre à un besoin défini dans des délais fixés, mobilisant des ressources humaines et matérielles, possédant un coût prévisionnel et des gains espérés** » (AïM, 2011). Cette définition présente l'intérêt de mettre explicitement en avant les trois dimensions classiques de tout projet délai, ressources, coût tout en introduisant une dimension finaliste avec la notion de gains espérés. Elle souligne ainsi que le projet n'est pas une fin en soi, mais un dispositif organisationnel orienté vers la création de valeur.

(gilles Garel, 2011), pour sa part, propose une perspective historique et critique. Il rappelle que le management de projet, comme corpus de connaissances structuré, s'est constitué progressivement à partir des grands programmes militaires et spatiaux américains des années 1950-1960, avant de se diffuser dans l'industrie puis dans l'ensemble des secteurs économiques. Il insiste également sur le caractère « **singulier, finalisé, et soumis à l'incertitude** » du projet

(gilles Garel, 2011), soulignant ainsi que l'unicité ne se réduit pas à une particularité du livrable, mais s'étend à la trajectoire même du projet, qui ne peut être entièrement prédéterminée.

La convergence entre ces définitions académiques et normatives n'est pas fortuite : elle traduit une stabilisation conceptuelle du champ du management de projet, qui dispose désormais d'un socle définitionnel partagé internationalement. Pour autant, la définition francophone de (AïM, 2011) présente, pour le présent mémoire, un avantage spécifique : son insistance sur les ressources humaines et la dimension collective du projet entre en résonance directe avec le terrain d'étude retenu, où la coordination d'acteurs publics (Ministère, Fédération) et opérationnels (équipe d'organisation) constitue un enjeu central.

Tableau 1: Comparaison synthétique des définitions du projet selon les principales sources

Source	Définition du projet	Caractéristiques mises en avant
ISO 21500 (2012)	Ensemble unique de processus, constitué d'activités coordonnées et maîtrisées, avec des dates de début et de fin, entrepris pour atteindre un objectif.	<i>Unicité ; coordination ; temporalité bornée ; finalité</i>
PMI PMBOK 6 (2017)	Effort temporaire entrepris dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.	<i>Temporalité ; unicité du livrable ; logique d'effort</i>
PMI PMBOK 7 (2021)	Effort temporaire entrepris pour créer un livrable unique de valeur (conservation de la définition de fond avec un déplacement vers la création de valeur).	<i>Continuité du fond ; logique adaptative et création de valeur</i>
(AïM, 2011)	Ensemble d'actions à réaliser pour répondre à un besoin défini dans des délais fixés, mobilisant des ressources humaines et matérielles, possédant un coût prévisionnel et des gains espérés.	<i>Triptyque délai-ressources-coût ; finalité ; logique de valeur</i>

Source	Définition du projet	Caractéristiques mises en avant
Garel (2011)	Activité singulière, finalisée et soumise à l'incertitude.	<i>Singularité ; finalité ; incertitude</i>

Source : Réalisé par nos soins, à partir d'ISO 21500 (2012), PMI (2017, 2021), (AïM, 2011) et Garel (2011)

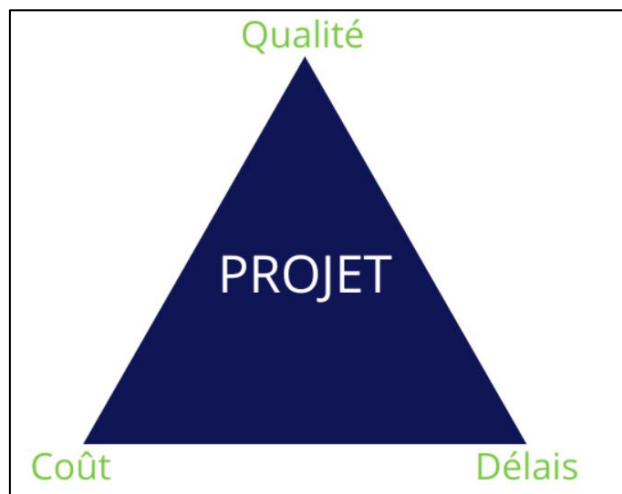
2.1.2 Le triangle QCD (Qualité-Coût-Délai)

Une fois la notion de projet définie, il convient de présenter le cadre conceptuel qui formalise les contraintes structurantes auxquelles tout projet est soumis. Ce cadre, connu sous le nom de « triangle d'or » du management de projet, ou triangle QCD pour Qualité-Coût-Délai, constitue depuis plusieurs décennies la représentation dominante de ces contraintes.

Le modèle du triangle QCD, parfois appelé *iron triangle* dans la littérature anglo-saxonne, postule que tout projet est structuré par trois contraintes principales et interdépendantes : la qualité du livrable, le coût engagé et le délai de réalisation. (AïM, 2011) en propose une formulation synthétique : tout projet repose sur un équilibre dynamique entre ces trois pôles, de sorte que l'amélioration de l'un d'eux ne peut généralement s'opérer qu'au détriment des autres. Ainsi, accélérer un projet (réduction du délai) implique généralement soit une augmentation des coûts par exemple le recours à des heures supplémentaires ou à des ressources additionnelles, soit une dégradation de la qualité ; inversement, viser une qualité supérieure suppose des moyens accrus ou un allongement des délais.

Cette représentation, séduisante par sa simplicité, présente une vertu pédagogique majeure : elle rend visible l'interdépendance des contraintes et impose au gestionnaire de projet une discipline d'arbitrage. Elle est, à ce titre, présente dans la quasi-totalité des manuels de référence en management de projet, qu'ils soient francophones ou anglophones.

Figure 1: Le triangle QCD du management de projet



Source : <https://www.efcformation.com/reussite-efc/non-classe/triangle-d-or-gestion-de-projet/>

consulté le 15/04/2026

2.1.3 Le cycle de vie d'un projet

La temporalité bornée, identifiée comme l'une des cinq caractéristiques structurantes du projet, se déploie selon une succession de phases qui constituent ce que la littérature désigne sous le terme de « cycle de vie du projet ». Comprendre ce cycle est essentiel pour situer la planification objet central de ce mémoire dans la dynamique d'ensemble du projet.

Le cycle de vie standardisé

La conception standardisée du cycle de vie d'un projet, telle qu'elle est formalisée par les principaux référentiels professionnels, distingue quatre à cinq phases principales. (AïM, 2011) en propose la séquence classique : **démarrage (ou initialisation), planification, exécution (ou réalisation), contrôle, et clôture**. Cette séquence, bien que présentée de manière linéaire, fonctionne en réalité selon une logique itérative : les phases se recouvrent partiellement, et certains processus de contrôle s'exercent en parallèle de l'exécution.

Le PMBOK (Project Management Institute, 2017) reprend cette segmentation en distinguant cinq *groupes de processus* démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, clôture qui s'articulent à dix *domaines de connaissances* (intégration, contenu, échéancier, coûts, qualité, ressources, communications, risques, approvisionnements, parties prenantes). Cette architecture, dite *processuelle*, a longtemps constitué le standard dominant en management de projet. La septième édition du PMBOK (Project Management Institute, 2021) a opéré un déplacement notable en abandonnant cette logique processuelle au profit d'une approche par *principe* et *domaines de performance* ; ce déplacement, qui traduit une évolution

vers des modèles plus adaptatifs et hybrides, n'invalide pas pour autant la pertinence de la lecture processuelle pour les projets fortement structurés, dont relèvent les événements sportifs.

Les phases du projet et leurs caractéristiques

Chaque phase du cycle de vie présente des caractéristiques propres qui méritent d'être explicitées. (Courtot, 2021) en proposent une description synthétique.

- La phase de démarrage vise à formaliser le besoin, à délimiter le périmètre, à identifier les parties prenantes et à formaliser la décision d'engagement. Elle se conclut généralement par la production d'une charte de projet ou d'un cahier des charges. C'est durant cette phase que se prennent les décisions structurantes qui orienteront l'ensemble du projet.

- La phase de planification, sur laquelle ce mémoire focalise son attention, consiste à élaborer le plan détaillé du projet : décomposition du travail, ordonnancement des activités, estimation des durées et des coûts, identification des risques, mobilisation des ressources. Cette phase, bien qu'elle représente souvent moins de 10 % du temps total du projet, conditionne largement sa réussite ultérieure.

- La phase d'exécution correspond à la réalisation effective des activités planifiées. Elle est généralement la plus longue en durée et la plus consommatrice de ressources.

- La phase de surveillance et maîtrise s'exerce en parallèle de l'exécution. Elle consiste à mesurer les écarts entre le prévu et le réalisé, à analyser leurs causes et à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

- Enfin, la phase de clôture formalise la fin du projet, la livraison du livrable, le bilan et la capitalisation des enseignements.

Tableau 2: Les cinq phases du cycle de vie d'un projet

Démarrage	Planification	Exécution	Surveillance et Maîtrise	Clôture
Identification du besoin, charte projet, faisabilité	Planification détaillée, ordonnancement, budgétisation	Réalisation des activités planifiées	Mesure des écarts, actions correctives (en parallèle)	Livraison, bilan, capitalisation

Source : Réalisé par nos soins, d'après le PMBOK 6 (PMI, 2017) et (AïM, 2011)

Particularités du cycle de vie des projets événementiels

Premièrement, le projet événementiel se caractérise par une asymétrie temporelle marquée entre les phases : la phase de planification est de loin la plus longue (elle représente l'essentiel du cycle), tandis que la phase d'exécution c'est-à-dire l'événement lui-même est extrêmement brève, parfois réduite à quelques jours. Cette asymétrie inverse celle observée dans la plupart des projets industriels ou de construction.

Deuxièmement, la date de la phase d'exécution est immuable et publique. Cette caractéristique modifie profondément la logique de pilotage : tout retard dans la planification ne peut être absorbé par un report de l'exécution ; il doit nécessairement être compensé par une accélération de la planification résiduelle, ou conduire à un compromis sur les autres dimensions (coût, qualité).

Troisièmement, le livrable événementiel est « consommé » au moment de sa production. Contrairement à un ouvrage de construction ou à un produit industriel, qui continuent d'exister après leur livraison, l'événement n'existe que dans l'instant de son déroulement. Cette particularité confère à la phase d'exécution une intensité et une criticité particulières.

2.1.4 Les types de projets

Le champ du management de projet a progressivement reconnu que tous les projets ne se ressemblent pas et qu'ils ne peuvent être conduits selon des modalités uniformes. Diverses typologies ont ainsi été proposées pour rendre compte de cette diversité. Deux d'entre elles présentent un intérêt particulier pour le présent mémoire : la typologie classique de (AïM, 2011), qui distingue trois grandes familles de projets selon la nature du livrable, et le modèle

NTCP de (Shenhar et Dvir, 2007), qui propose une lecture multidimensionnelle incluant explicitement le rythme (pace) du projet.

Typologie classique des projets:

(AïM, 2011) distingue trois grandes catégories de projets selon la nature du livrable produit. Cette typologie, largement diffusée dans la littérature francophone, présente l'avantage d'une grande simplicité conceptuelle et opérationnelle.

- Le **projet « ouvrage »** (ou « projet d'ingénierie ») désigne un projet spécifique et non récurrent, réalisé pour un client unique. (AïM, 2011) cite à titre d'exemples les grands ouvrages d'art tels que les ponts, les tunnels, les autoroutes, les bibliothèques ou les musées, qui sont conçus pour perdurer dans le temps. Cette catégorie regroupe l'essentiel des projets de construction et d'infrastructure.

- Le **projet « produit »** désigne un projet qui, après une phase initiale non récurrente, sera réalisé en plusieurs exemplaires ou en série. Sont concernés des produits tels que les avions, les voitures, les ordinateurs, les médicaments ou les parfums, destinés à être commercialisés auprès de plusieurs clients. Cette catégorie regroupe l'essentiel des projets industriels de conception de nouveaux produits.

- Le **projet « organisationnel » ou « événementiel »** se distingue des deux précédents en ce qu'il n'est pas lié à la production d'un objet matériel, mais à la mise en place d'un événement temporaire ou d'un processus. (AïM, 2011) en cite plusieurs exemples particulièrement éclairants pour notre propos : « *l'organisation de grands événements tels que les Jeux Olympiques, des expositions culturelles, des changements de règles comptables ou encore la mise en place d'un projet d'entreprise* » (AïM, 2011), p. 7). Cette catégorie englobe ainsi explicitement les grands événements sportifs internationaux, ce qui constitue un point d'ancrage théorique direct pour le présent mémoire.

Typologie par le rythme : le modèle NTCP

(Shenhar et Dvir, 2007), dans leur ouvrage *Reinventing Project Management*, proposent une typologie multidimensionnelle plus sophistiquée, connue sous le nom de modèle **NTCP** (Novelty-Technology-Complexity-Pace). Ce modèle distingue les projets selon quatre dimensions :

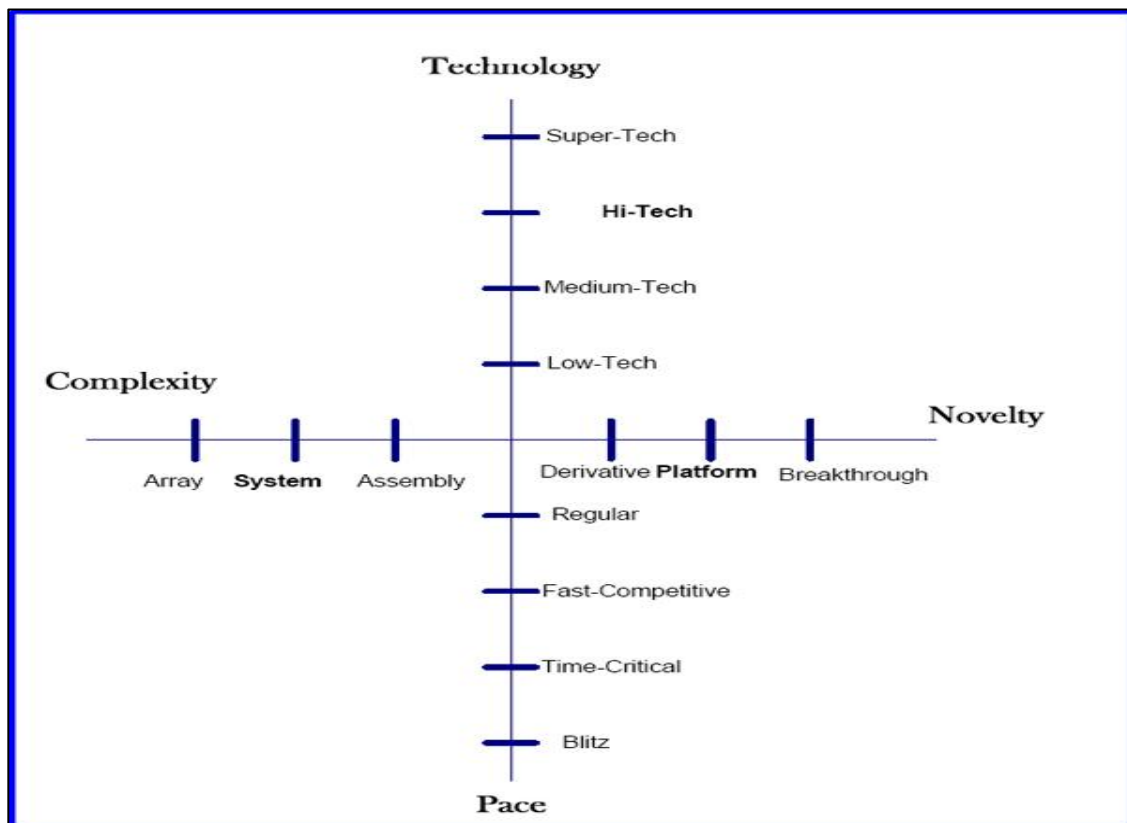
- **la nouveauté** du livrable pour le marché,

- **la technologie** mobilisée,
- **la complexité** du système à produire,
- **le rythme** (pace) du projet, c'est-à-dire l'urgence avec laquelle il doit être conduit.

C'est cette quatrième dimension le rythme qui présente le plus grand intérêt pour notre recherche. (Shenhar et Dvir, 2007) distinguent quatre catégories selon le rythme :

- les projets « **regular** » (à rythme standard, sans contrainte temporelle particulière),
- les projets « **fast/competitive** » (où la rapidité d'exécution constitue un avantage concurrentiel, sans être absolument vitale),
- les projets « **time-critical** » (où le respect d'une date précise est crucial pour la réussite),
- les projets « **blitz** » (où l'urgence est absolue, généralement liée à une crise ou à une opportunité fugace).

Figure 2: le model NTCP



Source : Shenhar et Dvir (2007)

Positionnement du projet événementiel sportif

Le croisement des deux typologies présentées permet de positionner finement le projet étudié dans le présent mémoire. Selon la typologie de (AïM, 2011), il s'agit d'un projet organisationnel ou événementiel ; selon le modèle NTCP de (Shenhar et Dvir, 2007), il s'agit d'un projet « blitz » du fait de la contrainte temporelle radicale qui pèse sur lui.

2.2 Concepts liés à la planification et aux délais

2.2.1 Définition de la planification

(AïM, 2011) définit la planification comme « l'activité qui consiste à déterminer, ordonnancer et coordonner les tâches nécessaires à la réalisation d'un projet, en tenant compte des ressources disponibles et des contraintes de délai » (AïM, 2011), p. 30)

2.2.2 Outils de découpage du projet : PBS, WBS, OBS

La planification d'un projet suppose, en préalable à toute opération d'ordonnancement, un travail rigoureux de structuration et de découpage. La littérature professionnelle distingue à cet égard trois outils complémentaires, désignés par leurs acronymes anglo-saxons : le PBS (Product Breakdown Structure), le WBS (Work Breakdown Structure) et l'OBS (Organization Breakdown Structure). Ces trois outils, présentés par (AïM, 2011) comme constituant le triptyque fondamental de la structuration de projet, répondent respectivement aux questions « **quoi ?** », « **comment ?** » et « **qui ?** ».

Le Product Breakdown Structure (PBS)

Le PBS désigne la décomposition hiérarchique du livrable du projet en ses composants et sous-composants. Il répond à la question : **quels produits ou résultats le projet doit-il fournir ?** Le PBS adopte une logique de décomposition arborescente : au sommet figure le livrable global ; chaque niveau inférieur en explicite les composants successifs jusqu'à un degré de granularité jugé suffisant pour la planification.

Dans le cas d'un projet événementiel sportif, le PBS pourrait par exemple décomposer le livrable « Championnat d'Afrique de Natation » en plusieurs composants principaux : infrastructure aquatique et auxiliaire, logistique des délégations, dispositif médiatique, dispositif protocolaire et cérémonial, dispositif de sécurité et dispositif de communication. Chacun de ces composants serait ensuite décomposé en sous-composants au niveau inférieur.

Figure 3: PBS



Source : réalisé par nos soins.

Le Work Breakdown Structure (WBS)

Le WBS désigne la décomposition hiérarchique du travail à réaliser pour produire les livrables identifiés dans le PBS. Il répond à la question : **quelles tâches faut-il accomplir ?** À la différence du PBS qui décompose le produit, le WBS décompose l'activité. Pour chaque composant identifié dans le PBS, le WBS détaille les tâches nécessaires à sa production. Pour reprendre l'exemple du Championnat d'Afrique de Natation, le composant « logistique des délégations » identifié dans le PBS donnerait lieu, dans le WBS, à un ensemble de tâches : recensement des délégations participantes, réservation des hébergements, organisation des transferts aéroport-hôtel et hôtel-piscine, gestion des accréditations, coordination des repas, etc.

Le WBS constitue le pivot opérationnel de la planification. C'est sur sa base que sont effectuées les estimations de durée, l'identification des dépendances entre tâches, l'affectation des ressources et l'établissement du calendrier. Sa qualité conditionne donc directement la qualité de l'ensemble de la planification ultérieure. (MAES et DEBOIT, 2021) insistent à cet égard sur la nécessité de respecter trois règles dans l'élaboration d'un WBS : l'exhaustivité

(toutes les tâches nécessaires doivent figurer), l'exclusivité (chaque tâche ne doit apparaître qu'une seule fois) et un niveau de granularité homogène.

Figure 4: WBS



Source : réalisé par nos soins.

L'Organization Breakdown Structure (OBS)

Le OBS désigne la décomposition de la structure organisationnelle responsable de la conduite du projet. Il répond à la question : **qui fait quoi ?** L'OBS établit une cartographie des acteurs, des comités, des cellules ou des services impliqués dans le projet, et précise leurs responsabilités respectives. L'OBS prend une importance particulière dans les projets impliquant un nombre élevé de parties prenantes et une coordination inter-organisationnelle complexe. C'est précisément le cas des projets événementiels sportifs, où interviennent généralement plusieurs niveaux d'autorité publique (ministères, collectivités), les instances sportives (fédérations nationales et internationales), des prestataires privés (sécurité, restauration, logistique) et des partenaires (sponsors, médias). Sans un OBS clair, les responsabilités risquent de se chevaucher ou, à l'inverse, de laisser des zones d'ombre génératrices de dysfonctionnements.

Figure 5: OBS



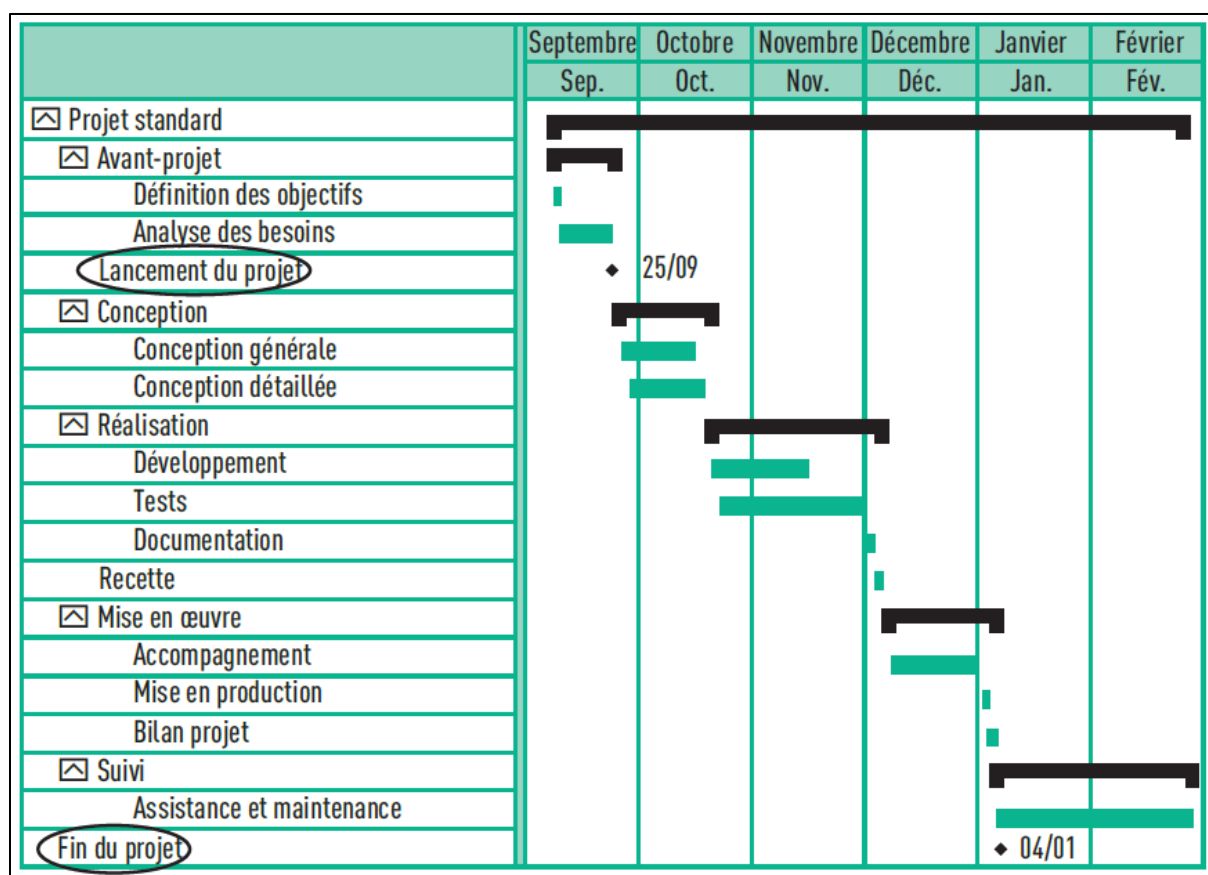
Source : réalisé par nos soins.

2.2.3 Outils de planification des délais : Gantt, PERT, CPM

Une fois le projet structuré, trois outils principaux permettent d'ordonner les tâches dans le temps : le diagramme de Gantt, la méthode PERT et la méthode du chemin critique (CPM). Ces outils sont complémentaires et souvent utilisés conjointement (MAES et DEBOIT, 2021).

Le diagramme de Gantt : développé au début du XX^e siècle, représente les tâches sous forme de barres horizontales proportionnelles à leur durée. Apprécié pour sa lisibilité et son intégration dans la plupart des logiciels de gestion de projet, il permet également le suivi de l'avancement en temps réel (AïM, 2011). Sa principale limite réside dans la difficulté à représenter explicitement les dépendances entre tâches, surtout lorsque celles-ci sont nombreuses.

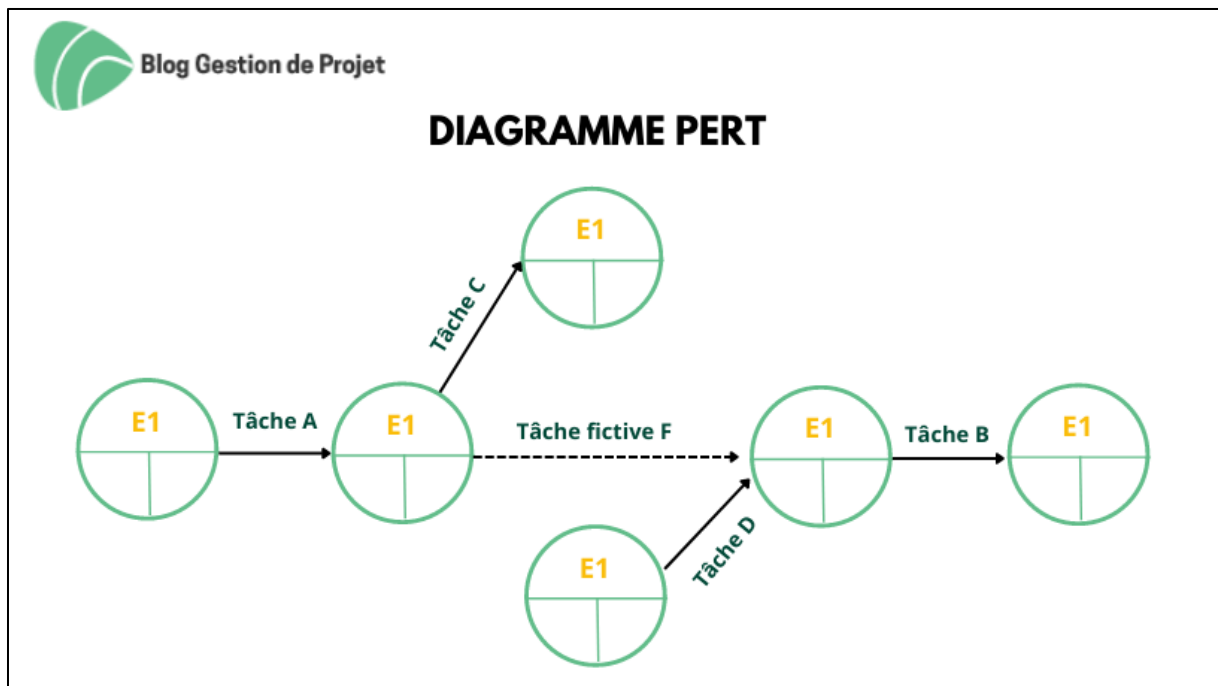
Figure 6: Diagramme de GANTT



Source: Maes, JÉRÔME, et François DEBOIS, « La boîte à outils du chef de projet » Édition Dunod, Paris, 2021, p 89.

La méthode PERT, développée à la fin des années 1950 par la marine américaine, représente les tâches en réseau selon des liens de précedence. Elle rend visible la structure logique du projet et intègre une dimension probabiliste grâce à trois estimations de durée (optimiste, probable, pessimiste), ce qui la rend adaptée aux projets incertains (MAES et DEBOIT, 2021). Sa complexité la rend toutefois moins accessible pour les projets de taille modeste.

Figure 7: Diagramme PERT



Source: <https://blog-gestion-de-projet.com/technique-pert/>, consulté le 15/05/2026 à 22 :34

La méthode du chemin critique (CPM) identifie la séquence de tâches dont la somme des durées détermine la durée minimale du projet. Tout retard sur une tâche critique se répercute directement sur la date de fin, tandis qu'un retard sur une tâche non critique peut être absorbé par les marges disponibles (AïM, 2011). Dans le contexte des projets événementiels sportifs à date immuable, cette méthode revêt une importance particulière, ce qui explique que les outils PERT et CPM soient systématiquement mobilisés dans la planification des grands événements sportifs internationaux (Project Management Institute, 2017).

Le tableau suivant propose une synthèse comparée des trois outils présentés, en explicitant leurs forces et leurs limites respectives.

Tableau 3: Comparaison synthétique des outils de planification des délais

Outil	Principe	Forces	Limites
Diagramme de Gantt	Représentation graphique des tâches	Lisibilité visuelle ; suivi de l'avancement ; communication aisée	Ne fait pas apparaître les dépendances complexes

Outil	Principe	Forces	Limites
	sur un axe temporel horizontal.	avec les parties prenantes	; peu adapté aux projets très ramifiés
PERT	Réseau de tâches reliées par des liens de précedence avec estimation probabiliste des durées.	Gestion explicite des dépendances ; prise en compte de l'incertitude (3 estimations)	Complexité de mise en œuvre ; lecture moins intuitive ; sensibilité aux estimations
CPM (chemin critique)	Identification de la séquence de tâches déterminant la durée totale minimale du projet.	Identification des tâches à pilotage prioritaire ; outil d'alerte sur les retards critiques	Nécessite un découpage WBS précis ; chemin critique évolutif selon les ressources allouées

Source : Réalisé par nos soins, à partir d'(AïM, 2011), PMI (2017) et Maes et Debois (2021)

2.2.4 L'organisation temporaire et la contrainte de délai compressé

Les développements précédents ont présenté le projet, ses contraintes et les outils techniques de sa planification. Cette présentation, bien que nécessaire, demeure largement descriptive et procédurale. Or, le cas qui constitue le terrain de ce mémoire un championnat continental préparé en quarante-et-un jours appelle un cadre théorique plus puissant pour penser la spécificité de la temporalité projet en situation d'urgence structurelle. Cette sous-section, qui constitue l'apport conceptuel central de la recherche, mobilise à cette fin trois corpus articulés : la théorie des organisations temporaires de (Lundin et Söderholm, 1995), son actualisation par (Bakker et al., 2016), et les travaux fondateurs de (Eisenhardt, 1989) sur la décision en environnement à forte vélocité.

Le projet comme organisation temporaire

L'article fondateur de (Lundin et Söderholm, 1995), publié dans le *Scandinavian Journal of Management*, a marqué un tournant dans la conceptualisation du projet. Les auteurs y

soutiennent que le projet ne doit pas être appréhendé comme une simple modalité de gestion d'activités, mais comme une forme d'organisation à part entière, dotée d'une logique propre que sa nature **temporaire** distingue radicalement des organisations permanentes. Le projet est ainsi défini comme une organisation existant pour un temps limité, autour d'une tâche spécifique, mobilisant une équipe identifiable et préparant sa propre dissolution.

(Lundin et Söderholm, 1995) identifient quatre dimensions constitutives de toute organisation temporaire, formant la matrice désormais connue sous l'acronyme TTTT : Time, Task, Team, Transition.

La dimension **Time** (temps) constitue l'élément le plus distinctif. Le temps n'est pas, dans une organisation temporaire, une simple contrainte gestionnaire ; il est constitutif de son identité même. L'organisation projet sait, dès sa naissance, qu'elle est destinée à disparaître ; cette anticipation de sa propre fin structure l'ensemble de son fonctionnement.

La dimension **Task** (tâche) renvoie à la finalité unique qui justifie l'existence du projet. Contrairement aux organisations permanentes qui peuvent poursuivre une pluralité d'objectifs susceptibles d'évoluer dans le temps, l'organisation temporaire est polarisée par une tâche définie, dont l'accomplissement signe sa propre dissolution.

La dimension **Team** (équipe) souligne la spécificité du collectif projet : équipe assemblée ad hoc, intégrant des membres aux trajectoires antérieures hétérogènes, sachant que sa configuration est elle-même temporaire. La cohésion de cette équipe ne peut s'appuyer sur l'histoire commune, comme dans les organisations permanentes ; elle doit se construire rapidement, sous la pression de la tâche et du temps.

La dimension **Transition** (transition) renvoie à la transformation que l'organisation temporaire opère, à la fois sur son environnement (production du livrable) et sur elle-même (sa propre fin). Tout projet est, en ce sens, un dispositif de transition organisée.

L'apport théorique de (Lundin et Söderholm, 1995) pour notre objet de recherche est considérable. En traitant la temporalité non comme une contrainte gestionnaire externe mais comme une dimension ontologique du projet, il offre un cadre pour penser le cas des projets à délai compressé. Lorsque la dimension Time est radicalement contrainte comme dans le cas d'un événement à préparer en quarante-et-un jours les trois autres dimensions (Task, Team, Transition) sont elles-mêmes affectées : la tâche doit être hiérarchisée sans débat prolongé,

l'équipe doit se constituer et se coordonner sans phase d'apprentissage, la transition doit s'opérer dans la séquence resserrée de la préparation et de l'événement lui-même.

L'urgence structurelle et la prise de décision rapide

Si (Lundin et Söderholm, 1995) théorisent la temporalité du projet, (Eisenhardt, 1989) théorise quant à elle la décision rapide en environnement à forte vélocité. Son article « *Making fast strategic decisions in high-velocity environments* », publié dans l'*Academy of Management Journal*, repose sur une étude empirique de l'industrie des micro-ordinateurs et conclut à une thèse contre-intuitive : **la rapidité de la décision ne s'accompagne pas, dans les organisations performantes, d'une dégradation de la qualité de la décision.** Au contraire, certaines pratiques permettent simultanément d'accélérer la prise de décision et d'en améliorer la pertinence.

(Eisenhardt, 1989) identifie cinq pratiques caractéristiques des décideurs efficaces en environnement à forte vélocité. Premièrement, ils mobilisent une information en temps réel plutôt qu'une information rétrospective élaborée ; ils privilégient la mesure continue à l'analyse approfondie ponctuelle. Deuxièmement, ils construisent simultanément plusieurs alternatives plutôt que de les évaluer successivement ; cette parallélisation cognitive accélère le processus tout en élargissant l'espace des solutions envisagées. Troisièmement, ils s'appuient sur des conseillers expérimentés (counselors) dont la familiarité avec la situation supplée à la rapidité du processus. Quatrièmement, ils tranchent par consensus avec qualification (consensus with qualification) : si l'unanimité est recherchée, le dirigeant tranche en cas de désaccord persistant, évitant ainsi la paralysie. Cinquièmement, ils intègrent les décisions dans une vision stratégique d'ensemble qui en assure la cohérence.

L'apport d'Eisenhardt pour notre objet de recherche est double. Sur le plan théorique, son travail apporte la démonstration que la contrainte de temps n'est pas, en soi, un facteur de dégradation de la qualité décisionnelle : « **la rapidité n'est pas l'antithèse de la rationalité** » (Eisenhardt, 1989, p.543). Sur le plan opérationnel, les cinq pratiques identifiées fournissent un cadre d'analyse pertinent pour examiner la conduite du projet étudié : dans quelle mesure les responsables du Championnat d'Afrique de Natation ont-ils mobilisé une information en temps réel ? Ont-ils parallélisé l'examen des alternatives ? Se sont-ils appuyés sur des conseillers expérimentés ? Comment les arbitrages ont-ils été tranchés ?

2.3 Concepts liés au management événementiel sportif

Les deux sous-sections précédentes ont posé les concepts généraux du management de projet et de la planification, en mobilisant un cadre théorique original autour de la temporalité projet. Il convient à présent de spécifier ces apports au champ particulier du management événementiel sportif.

2.3.1 Définition de l'événement planifié

(Getz et Page, 2019), dans la quatrième édition de *Event Studies*, proposent une définition canonique de l'événement planifié qui constitue la référence dominante dans le champ. Selon ces auteurs, un événement planifié est une occurrence temporaire dotée d'un début et d'une fin précis, résultant d'une planification intentionnelle, et présentant un caractère ponctuel ou périodique. Cette définition englobe une grande diversité de manifestations : événements culturels, religieux, politiques, commerciaux, sportifs.

2.3.2 Spécificités de l'événement sportif

Au sein de la catégorie générale des événements planifiés, l'événement sportif présente plusieurs spécificités. (Claveau, 2015) en identifie trois principales :

- (I) La centralité de la performance compétitive comme contenu principal de l'événement ;
- (II) La double dimension simultanée de production sportive (l'épreuve elle-même) et de production événementielle (la mise en scène et l'accueil du public) ;
- (III) L'inscription dans un calendrier sportif international qui contraint fortement les dates possibles.

Masset (2020) complète cette caractérisation en soulignant la dimension émotionnelle et identitaire de l'événement sportif, qui mobilise des communautés (nationales, locales, sportives) autour de valeurs partagées. Cette dimension affective constitue à la fois une force (engagement spontané des publics, mobilisation bénévole) et un facteur de complexité (gestion des émotions collectives, attentes parfois irrationnelles).

Pour le présent mémoire, **l'événement sportif sera défini comme un événement planifié dont le contenu principal est constitué d'une ou plusieurs compétitions sportives, mobilisant des athlètes, des instances sportives et des publics, et s'inscrivant dans un calendrier sportif structuré.**

2.3.3 Typologie des événements sportifs

La littérature distingue généralement trois grandes catégories d'événements sportifs selon leur envergure et leur dimension géographique.

Les *méga-événements sportifs* (Jeux Olympiques, Coupe du Monde de football, Coupe du Monde de rugby) se caractérisent par une audience mondiale, des cycles de préparation longs (sept à dix ans), des budgets considérables (plusieurs milliards d'euros) et un impact territorial et politique majeur. Ils ont fait l'objet d'une littérature spécifique abondante (Parent et Chappelet, 2015).

Les *événements sportifs continentaux* (Championnats d'Afrique, Championnats d'Europe, Coupe d'Asie) couvrent un continent et présentent une envergure intermédiaire. Leurs cycles de préparation sont généralement de deux à quatre ans, et leurs budgets se comptent en dizaines à centaines de millions d'euros. Le Championnat d'Afrique de Natation qui constitue le terrain du présent mémoire relève de cette catégorie.

Les *événements sportifs nationaux ou régionaux* (championnats nationaux, meetings, tournois régionaux) présentent une envergure plus modeste et une durée de préparation plus courte. Leur littérature dédiée demeure limitée.

2.3.4 Phases de gestion d'un événement

La gestion d'un événement sportif suit une dynamique temporelle structurée qui présente des spécificités notables par rapport au cycle de vie générique des projets présenté dans la sous-section 2.1.3. Deux apports principaux seront mobilisés : la conceptualisation classique en quatre phases proposée par (Bowdin et al., 2023), et le modèle francophone « deux temps, cinq processus » développé par Morin et Gbodossou (2005), avant d'examiner la spécificité de la date immuable propre aux événements.

Le cycle de vie événementiel

(Bowdin et al., 2023), dans la quatrième édition de *Events Management*, proposent une décomposition du cycle de vie événementiel en quatre phases principales : conception, planification, exécution et clôture. Cette décomposition reprend pour l'essentiel la structure générique du cycle de vie projet, tout en intégrant les spécificités événementielles.

La phase de conception (concept) consiste à définir le concept de l'événement : ses objectifs, son public cible, son contenu, son positionnement. C'est durant cette phase que sont formalisés les choix structurants : type de compétition, lieu d'accueil, dates pressenties, modèle économique. Cette phase se conclut par la décision d'engagement et l'établissement d'un cahier des charges.

La phase de planification détaillée constitue, comme dans tout projet, le moment le plus consommateur d'effort. Elle décompose le projet en tâches, les ordonne, les budgétise, mobilise les ressources, identifie les risques. Dans le cas événementiel, cette phase prend une importance particulière car elle représente l'essentiel du cycle : la majeure partie du temps total est consacrée à la préparation, l'exécution étant elle-même très brève.

La phase d'exécution correspond à la tenue effective de l'événement. (Bowdin et al., 2023)soulignent que cette phase, bien que courte en durée, concentre l'essentiel de l'enjeu et de la visibilité du projet. Elle exige une coordination opérationnelle particulièrement serrée et une capacité de gestion de l'imprévu en temps réel.

La phase de clôture (shutdown) couvre l'ensemble des opérations consécutives à la fin de l'événement : démontage, restitution des sites, paiement des prestataires, bilan, capitalisation. Cette phase, souvent négligée dans la planification initiale, conditionne pourtant la qualité de la transition vers d'éventuels événements ultérieurs et la pérennisation des apprentissages.

Le modèle « deux temps, cinq processus »

Dans la littérature francophone, Morin et Gbodossou (2005) ont proposé un modèle alternatif spécifiquement adapté aux projets événementiels, qu'ils intitulent « modèle en deux temps, cinq processus ». Ce modèle, repris par plusieurs travaux ultérieurs sur l'événementiel algérien et francophone, présente plusieurs intérêts conceptuels.

Le premier temps désigne la période de préparation de l'événement ; le second temps désigne la gestion de l'événement durant son déroulement. La distinction entre ces deux temps, présentée comme une innovation conceptuelle propre au champ événementiel, vise à souligner

que la dynamique gestionnaire n'est pas la même durant la préparation (où le temps disponible permet l'élaboration, l'arbitrage, la révision) et durant le déroulement (où les décisions doivent être prises en temps réel, sans possibilité de retour en arrière).

Les cinq processus, inspirés du Project Management Institute, sont : le démarrage, la planification, la réalisation, la gestion et le contrôle, et la clôture. Morin et Gbodossou (2005) précisent que ces cinq processus se déploient différemment selon le temps considéré : durant la préparation, la planification domine ; durant le déroulement, la gestion et le contrôle deviennent prépondérants.

L'intérêt principal du modèle réside dans cette distinction des deux temporalités gestionnaires. Toutefois, il ne couvre pas explicitement la situation où le « premier temps » est lui-même comprimé, comme dans le cas étudié. C'est pourquoi le présent mémoire mobilise complémentirement le cadre théorique des organisations temporaires (Lundin et Söderholm, 1995) pour penser cette situation spécifique.

Spécificité majeure : la date immuable

Au-delà de ces décompositions en phases, le projet événementiel sportif présente une spécificité qu'aucun modèle générique du cycle de vie projet ne saisit pleinement : l'immuabilité de la date d'exécution. Cette caractéristique mérite un examen conceptuel approfondi, car elle conditionne l'ensemble du fonctionnement du projet.

Dans un projet de construction, le dépassement du délai entraîne généralement un coût supplémentaire (pénalités, prolongation des frais de chantier) mais le projet peut être achevé ultérieurement et livrer in fine la valeur attendue. Dans un projet événementiel sportif, en revanche, **le dépassement de la date d'exécution équivaut à l'annulation pure et simple de l'événement**. Le livrable n'est pas un objet qui pourrait être livré en retard ; il est une occurrence temporellement située qui, si elle n'a pas lieu à la date prévue, ne peut pas avoir lieu du tout du moins sans une re-planification complète qui équivaldrait à un nouveau projet.

CHAPITRE II
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL

Section 1 : Cadre Méthodologique

Dans cette partie, nous présenterons la démarche que nous avons suivie afin de mener à bien notre recherche. Nous préciserons les éléments suivants : l'approche méthodologique retenue, la population étudiée, les outils de collecte des données ainsi que la méthode d'analyse adoptée pour répondre à notre problématique.

1.1 Présentation de la méthodologie de la recherche

Approche méthodologique :

Dans le cadre de notre étude portant sur la planification et la gestion des délais dans le contexte du Championnat d'Afrique de Natation, nous avons choisi d'adopter une approche **qualitative** afin de répondre à notre problématique de recherche.

D'après (Paillé et Mucchielli, 2016), une enquête qualitative est : « l'enquête qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche [...] Elle est dite qualitative principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que les instruments et méthodes utilisés sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, etc.), d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative. »

Par ailleurs, selon (Thiétart, 2014) dans son ouvrage Méthodes de recherche en management : « les démarches qualitatives servent principalement à construire, enrichir ou développer des théories. La plupart prennent la forme d'études de cas définies au sens large comme l'étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et son contexte. »

Le choix de cette approche s'impose naturellement dans notre cas, dans la mesure où notre objet de recherche porte sur des pratiques managériales complexes la planification, la coordination et la gestion des délais qui ne peuvent être appréhendées qu'à travers une investigation de terrain permettant de recueillir les perceptions, les expériences vécues et les représentations des acteurs directement impliqués dans l'organisation d'un événement sportif d'envergure continentale.

Le cadre épistémologique :

Sur le plan épistémologique, notre recherche s'inscrit dans une posture compréhensive et interprétative. Comme le souligne (Aktouf, 1987) : « la méthodologie peut être définie comme l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore

faut-il savoir les adapter de manière rigoureuse à l'objet précis de la recherche ainsi qu'aux objectifs poursuivis. » C'est dans cet esprit que nous avons construit notre démarche empirique.

1.2 Population de l'étude

Selon (Angers, 1997), la population de l'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche ». Dans le cadre de notre enquête de terrain, notre population cible est constituée des cadres et responsables ayant été directement impliqués dans l'organisation et la gestion opérationnelle du Championnat d'Afrique de Natation.

Le choix de ces profils a été guidé par un critère d'expertise et d'implication directe dans les processus de planification et de pilotage des délais de l'événement. Nous avons ainsi effectué plusieurs entretiens avec des responsables occupant des fonctions stratégiques et opérationnelles :

- ✓ Directeur des compétitions et amélioration du sport au sein du MINISTERE DE SPORT
- ✓ Président de la fédération algérienne de Natation
- ✓ Directeur Technique du projet
- ✓ Responsables des commissions
- ✓ Coordinateur Logistique

Le tableau suivant présente le profil des répondants :

Tableau 1 : Profil des interviewés

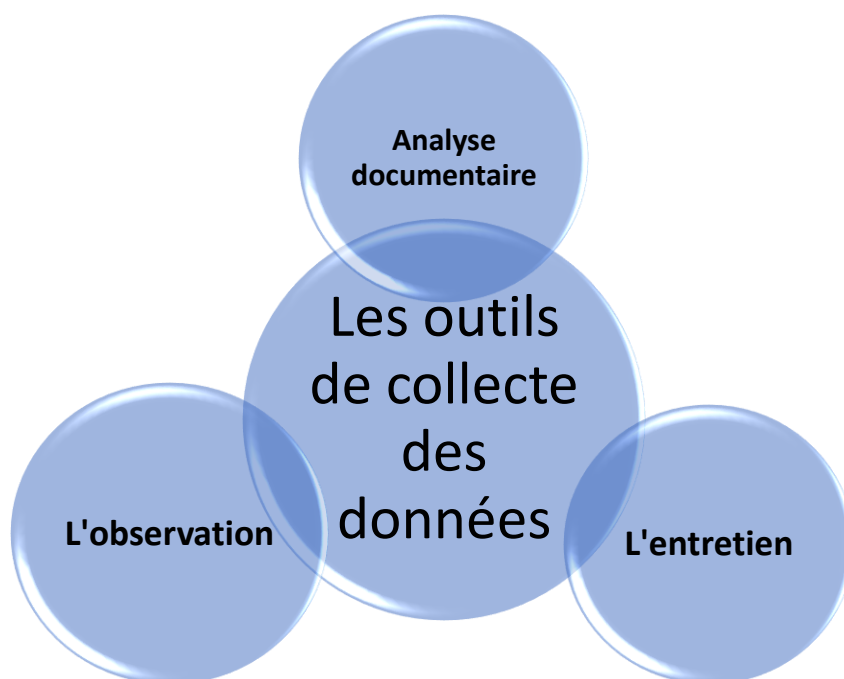
Interviewé	Poste occupé	Structure	Durée d'entretien
Int. 01	Directeur des compétitions	Ministère de sport	30 min
Int. 02	Président de la fédération	Fédération de natation	30 min
Int. 03	Directeur Technique du projet	Fédération de natation	45 min
Int. 04	Responsable Planification	Comité d'organisation	38 min
Int. 05	Coordinateur Logistique	Comité d'organisation	42 min

Source : réalisé par nos soins.

1.3 Les outils de collecte des données

La démarche qualitative se base sur plusieurs outils et techniques d'analyse et de collecte des données (De Ketele et Roegiers, 2015). Dans le cadre de notre étude, nous avons mobilisé trois techniques complémentaires : la recherche bibliographique, l'observation et l'entretien.

Figure 8: Outils de collecte de données



Source : réalisé par nos soins.

1.3.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue la première étape de tout travail scientifique. Elles ont pour objectif de rassembler le maximum d'informations théoriques et conceptuelles sur notre thème de recherche, afin de construire un cadre conceptuel solide et ancré dans la littérature existante.

Dans le cadre de notre étude, nous avons eu recours à plusieurs sources documentaires : des documents interne de la federation et la confederation africaine de natationSS, des ouvrages spécialisés en management de projet et en gestion d'événements sportifs, des revues scientifiques, des articles académiques ainsi que des mémoires et thèses traitant de sujets connexes. Nous avons utilisé des plateformes numériques telles que Google Scholar, SNDL, Research Gate et Science Direct, en complément des ressources disponibles au sein de la bibliothèque de notre établissement.

1.3.2 L'observation

La présence sur le terrain constitue un outil précieux pour recueillir des informations que les acteurs ne formulent pas nécessairement lors des entretiens. D'après (Gavard-Perret et Gotteland, 2009), l'observation est définie comme « une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion ».

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour l'observation directe afin d'appréhender concrètement les mécanismes de planification et les pratiques de gestion des délais tels qu'ils se déploient sur le terrain. Cette observation nous a notamment permis de :

- ✓ Appréhender l'organisation générale de l'événement et les interactions entre les différentes structures impliquées ;
- ✓ Observer le déroulement des réunions de coordination et de suivi de l'avancement des tâches ;
- ✓ Identifier les écarts entre la planification prévue et l'exécution réelle des activités ;
- ✓ Consulter certains documents internes relatifs au planning de l'événement.

1.3.3 L'entretien

L'entretien constitue l'outil central de notre collecte de données. Selon Romelaer et (Garreau et Romelaer, 2019), l'entretien « est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment ».

Nous avons opté pour **l'entretien semi-directif** comme technique principale de recueil des données. Selon (N'Da, 2015), « l'entretien semi-directif n'est ni complètement libre ni dirigé, mené par un nombre de questions établies par un guide d'entretien, qui permet de recueillir des informations nécessaires. Ainsi, les questions ne seront pas posées obligatoirement ; cependant, le chercheur est souple avec l'interviewé dans le but que ce dernier parle librement. »

Ce choix méthodologique est justifié par plusieurs raisons :

- ✓ Il permet d'obtenir des réponses approfondies et nuancées sur des thèmes préalablement définis en lien avec la planification et la gestion des délais ;

- ✓ Il offre une certaine liberté et spontanéité à l'interviewé, ce qui enrichit la qualité des informations recueillies ;
- ✓ Il assure une fluidité dans la discussion, garantissant ainsi une collecte de données dans un cadre de confiance et d'objectivité.

1.4 Présentation du Guide d'entretien :

Notre guide d'entretien a été structuré autour des axes suivants : la présentation de l'interviewé et de son rôle dans l'événement, la conception et les outils de planification utilisés, la gestion des délais et des imprévus, la coordination entre les parties prenantes, et enfin le bilan de l'organisation sur le plan temporel et opérationnel.

Afin de diriger efficacement nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien validé par notre encadrant. Conçu selon la technique de l'entonnoir du général vers le particulier, ce guide est organisé en **six axes** thématiques reliés à nos sous-questions de recherche, eux-mêmes précédés d'un préambule, de garanties éthiques et d'un recueil de données signalétiques. Les six axes sont les suivants :

- **Axe 1 Planification du projet et gestion des délais;**
- **Axe 2 Facteurs impactant le délai de réalisation;**
- **Axe 3 Coordination des parties prenantes;**
- **Axe 4 Facteurs clés de réussite en contexte d'urgence;**
- **Axe 5 Contrainte temporelle et prise de décision;**
- **Axe 6 Rôle du Ministère de Sport et recommandation.**

Chaque question principale est assortie de relances destinées à approfondir les réponses sans induire celles-ci. Cette architecture garantit que l'ensemble du champ de la problématique est couvert, tout en laissant à l'interviewé une marge de liberté propre à l'esprit semi-directif. Le guide complet est joint en annexe 1.

1.5 L'analyse des données

Selon (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2014), l'analyse des données est « une méthode d'analyse, d'inventaire et de dépouillement utilisée en recherche qualitative. La méthode vise à l'objectivité des résultats et consiste à travailler sur les éléments significatifs d'une communication. »

L'analyse du contenu des entretiens se déroule en trois étapes principales, conformément à la démarche qualitative proposée par (Andreani et Conchon, 2015) :

- ✓ La préparation du corpus : il s'agit de retranscrire l'intégralité des réponses obtenues lors des entretiens, sans modification, telles qu'elles ont été exprimées par les interviewés (verbatim) ;
- ✓ L'exploitation du matériel : un codage thématique des données est réalisé afin d'identifier les catégories récurrentes et les éléments significatifs en lien avec notre problématique. Nous avons privilégié un codage ouvert permettant une lecture transversale des données pour en dégager les principales tendances ;
- ✓ Le traitement des résultats : les données codifiées sont interprétées, confrontées aux apports théoriques du cadre conceptuel et synthétisées en vue de formuler des réponses à notre problématique de recherche.

Cette démarche analytique rigoureuse nous permettra d'assurer la cohérence et la fiabilité des résultats présentés dans la section suivante.

SECTION 2: CADRE ORGANISATIONNEL

2.1 Le Ministère de Sport

2.1.1 Présentation générale

Cadre juridique

Le Ministère de Sport constitue la structure centrale d'accueil du présent stage. Son organisation et ses attributions sont régies par deux textes fondamentaux publiés au Journal Officiel n° 17 du 12 mars 2025 :

Tableau 4: Textes juridiques régissant le Ministère de Sport

Texte réglementaire	Objet
Décret exécutif n° 25-95 du 11 mars 2025	Fixe les attributions du Ministre des Sports : promotion du sport d'élite, organisation d'événements internationaux, coopération internationale.
Décret exécutif n° 25-96 du 11 mars 2025	Porte organisation de l'administration centrale : six directions, un Secrétaire général, un Chef de cabinet et une Inspection générale.

Missions et attributions

Conformément à l'article 2 du Décret exécutif n° 25-95, le Ministère de Sport est notamment chargé de :

- Définir et mettre en œuvre une stratégie de développement du sport d'élite et des équipes nationales ;
- Organiser, coordonner et contrôler les activités physiques et sportives à l'échelle nationale ;
- Proposer les plans de développement des infrastructures sportives ;
- Proposer la mise en place de dispositifs pour l'organisation de grands événements et manifestations sportifs internationaux ;
- Veiller à l'application des conventions et accords internationaux dans le domaine sportif.

Ces missions confèrent au Ministère un rôle central dans la planification stratégique et le pilotage institutionnel du Championnat d'Afrique de Natation, objet du présent mémoire.

Organisation de l'administration centrale

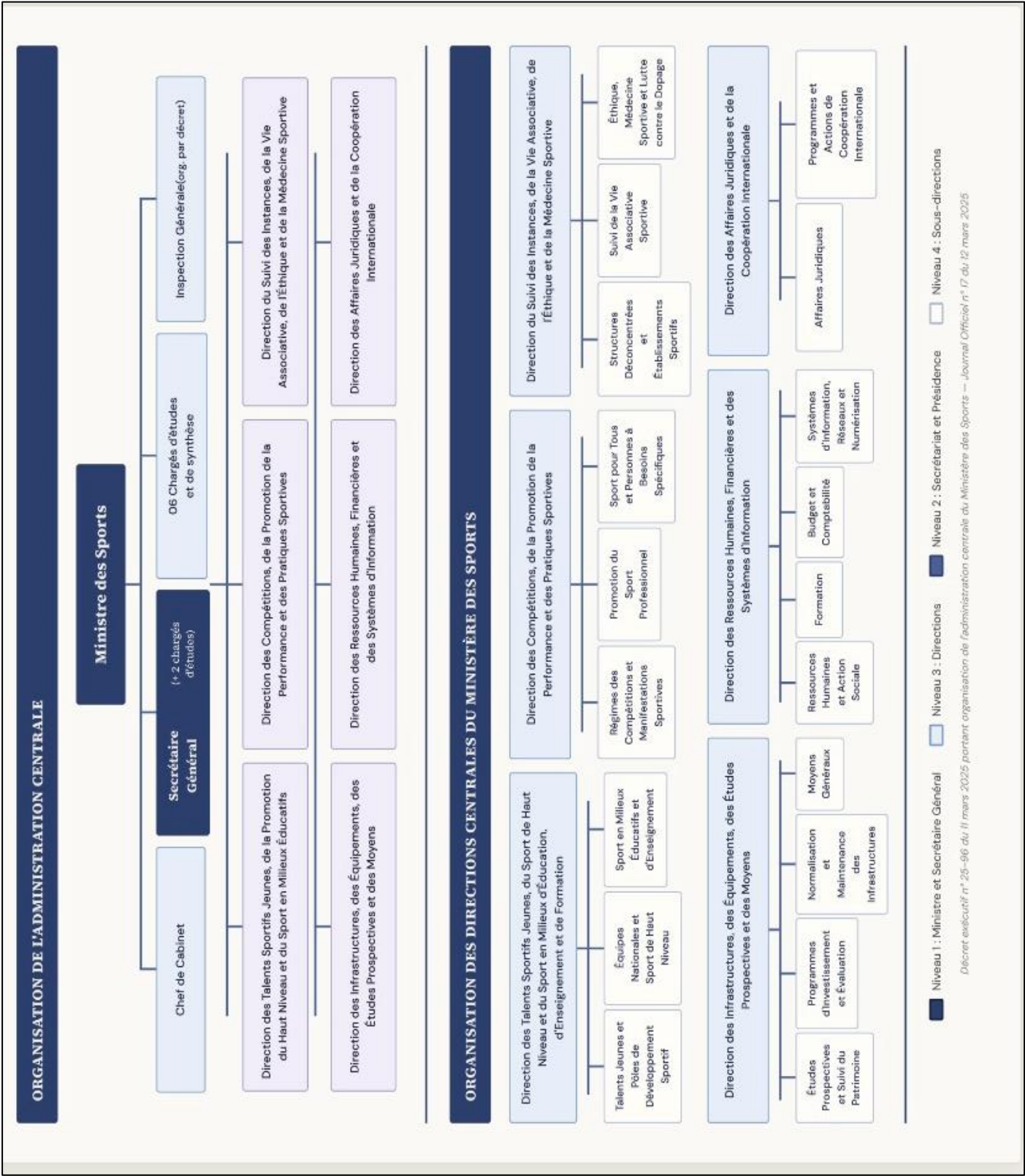
L'administration centrale comprend six directions opérationnelles, auxquelles s'ajoutent le Secrétaire général, le Chef de cabinet assisté de six chargés d'études et de synthèse, ainsi qu'une Inspection générale.

Tableau 5: Directions de l'administration centrale du Ministère de Sport

Direction	Domaine de compétence principal
Direction des Talents Sportifs Jeunes, du Sport d'Élite et de HN	Détection, formation, sélections nationales, sport scolaire
Direction des Compétitions, de la Promotion de la Performance et des Pratiques Sportives	Systèmes de compétition, manifestations internationales, sport professionnel, sport pour tous
Direction du Suivi des Instances, de la Vie Associative, de l'Éthique et de la Médecine Sportive	Mouvement associatif, éthique, médecine du sport, antidopage
Direction des Infrastructures, des Équipements, des Études Prospectives et des Moyens	Planification, réalisation et maintenance des infrastructures sportives
Direction des Ressources Humaines, Financières et des Systèmes d'Information	Gestion RH, budget, comptabilité, numérisation
Direction des Affaires Juridiques et de la Coopération Internationale	Textes législatifs, contentieux, coopération bilatérale et multilatérale

Source : réalisé par nos soins selon décret n° 25-96.

Figure 9: Organigramme du Ministère de Sport



Source : réalisé par nos soins selon le décret exécutif n° 25-96 du 11 mars 2025

2.1.2 Direction d'accueil : Direction des Compétitions, de la Promotion de la Performance et des Pratiques Sportives

Cadre réglementaire et missions

La Direction des Compétitions, de la Promotion de la Performance et des Pratiques Sportives est définie à l'article 3 du Décret exécutif n° 25-96 du 11 mars 2025. Elle est chargée notamment d'élaborer et d'organiser la stratégie de participation aux grandes compétitions sportives de référence, de suivre les systèmes de compétitions sportives, de développer la performance sportive et le sport professionnel, et de coordonner avec les fédérations sportives nationales.

Dans le cadre du Championnat d'Afrique de Natation dont l'Algérie est pays hôte, cette direction joue un rôle de pilotage institutionnel en assurant la cohérence entre les objectifs stratégiques nationaux et les contraintes opérationnelles et temporelles liées à l'organisation de l'événement.

Organisation interne et les trois sous-directions

Tableau 6: Sous-directions de la Direction des Compétitions

Sous-direction	Attributions principales
Systèmes de compétitions et manifestations sportives internationales	Développement des systèmes de compétition ; planification des participations aux grandes compétitions de référence ; suivi des manifestations sportives internationales.
Promotion du sport professionnel	Élaboration de stratégies de développement du sport professionnel ; suivi des clubs et ligues professionnels ; mesures d'accompagnement.
Sport pour tous, personnes à besoins spécifiques et milieux spécialisés	Développement du sport pour tous, sport féminin, jeux traditionnels, sport en milieu du travail et dans les établissements spécialisés.

Source: réalisé par nos soins selon article 3 du decret n° 25-96

2.2 La Fédération Algérienne de Natation (FAN)

2.2.1 Présentation générale

Cadre juridique

La Fédération Algérienne de Natation (FAN) est une association à vocation nationale constituée le 2 février 1978. Ses textes fondateurs actuellement en vigueur sont les Statuts adoptés en assemblée générale extraordinaire du 25 février 2023 et le Règlement intérieur adopté à la même date, élaborés conformément notamment à la loi n° 12-06 du 17 janvier 2012 relative aux associations et à la loi n° 13-05 du 23 juillet 2013 relative à l'organisation et au développement des activités physiques et sportives.

Son siège social est établi à Ben Aknoun, Alger.

Disciplines couvertes

Conformément à l'article 2 de ses statuts, la FAN a la charge d'activer dans six disciplines aquatiques :

- Natation Course
- Water-polo
- Natation en eau libre
- Plongeon
- Natation Artistique
- Natation des Maîtres

Missions

L'article 3 des Statuts assigne à la FAN des missions larges parmi lesquelles figurent : l'organisation, l'animation et le développement des disciplines sportives ; la mise en place et la gestion du système de compétition ; la préparation des équipes nationales en coordination avec le Ministère de Sport ; la prévention et la lutte contre le dopage ; ainsi que l'affiliation aux instances sportives internationales (World Aquatics).

2.2.2 Gouvernance et organisation

Organes de direction

Tableau 7 : Organes de gouvernance de la FAN

Organe	Composition	Rôle principal
Assemblée générale	Liges de wilayas, clubs classés, médaillés olympiques, entraîneurs, athlètes nationaux...	Organe souverain ; élit le président et le bureau fédéral ; adopte les statuts et budgets.
Président	Élu pour 4 ans (max 2 mandats)	Représente la FAN ; ordonnance les dépenses ; coordonne les organes.
Bureau fédéral	10 membres élus au scrutin secret (min. 1 femme)	Organe exécutif ; gestion administrative, technique et financière.
Collège technique	DTN, directeurs méthodologiques, médecin fédéral, entraîneurs nationaux	Organe consultatif ; formule des propositions sur les programmes techniques.

Source: document interne statuts de la fédération algérienne de natation 2023

Commissions spécialisées

Pour la réalisation de ses missions, le bureau fédéral s'appuie sur sept commissions spécialisées (Art. 26, Règlement intérieur) : Commission médicale, Commission d'arbitrage, Commission règlement et qualification, Commission d'appel, Commission parrainage et sponsoring, Commission information et communication, et Commissions de discipline et de recours. Chaque commission élabore un plan d'action et présente des rapports périodiques au bureau fédéral

CHAPITRE III

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Section 1: Présentation et analyse des résultats

Cette première section constitue le cœur empirique du chapitre. Elle rappelle d'abord les objectifs poursuivis et le dispositif de collecte, puis dresse un état des lieux strictement factuel du déroulé de l'organisation, avant de soumettre les données à une analyse thématique structurée selon les six axes du guide d'entretien. Chaque axe est traité selon une même logique de triangulation : interprétation du nuage de mots correspondant, apport de l'observation directe, puis synthèse des entretiens illustrée par les verbatims des répondants, en faisant ressortir les convergences et les divergences.

1.1 Rappel des objectifs de l'étude

Cette recherche poursuit un objectif central : comprendre la manière dont la planification et la gestion des délais contribuent à la réussite d'un projet événementiel sportif conduit sous une contrainte temporelle extrême. Cet objectif se décline en deux sous-questions de recherche. La première sous-question interroge les facteurs ayant un impact sur le délai de préparation et de réalisation d'un projet événementiel sportif. La seconde sous-question porte sur les modalités de gestion d'un projet événementiel dans un contexte d'urgence. L'analyse qui suit est ordonnée de manière à éclairer progressivement ces deux questions, avant que la seconde section n'y réponde explicitement.

1.2 Présentation des données collectées

Les données mobilisées reposent sur le croisement de trois sources. L'analyse documentaire a porté sur les textes encadrant les institutions concernées, notamment les dispositions réglementaires relatives aux missions du Ministère et les statuts de la Fédération Algérienne de Natation, ainsi que sur les supports opérationnels du projet évoqués et observés (rétroplanning, tableau de bord partagé, comptes rendus de réunion, cahier de charge). L'observation directe, consignée dans une grille structurée selon les six axes, a permis de saisir le fonctionnement concret de l'organisation. Enfin, cinq entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'acteurs occupant des positions clés dans le dispositif d'organisation ; ce panel ciblé d'informateurs privilégiés couvre les trois institutions parties prenantes et les principaux niveaux d'action, du niveau stratégique au niveau opérationnel de terrain. Le tableau ci-après présente la composition de ce panel.

Tableau 8: Présentation des acteurs interviewés

Code	Fonction	Institution de rattachement	Niveau d'action
E1	Directeur des compétitions	Ministère de Sport	Stratégique / institutionnel
E2	Président de la Fédération	Fédération Algérienne de Natation (FAN)	Fédéral / technique et sportif
E3	Directeur technique du projet	Comité d'organisation	Technique
E4	Responsable planification	Comité d'organisation	Opérationnel / pilotage de projet
E5	Coordinateur logistique	Comité d'organisation	Opérationnel / terrain

Source : réalisé par nos soins.

Dans la suite du chapitre, les répondants sont désignés par leur fonction afin de préserver la lisibilité et de relier chaque propos à une position dans l'organisation.

Avant toute analyse, il convient de décrire le déroulé de l'organisation tel qu'il ressort, de manière convergente, des entretiens et de l'observation. Cette sous-section demeure strictement descriptive : elle pose le cadre factuel sans préjuger des interprétations développées dans les axes suivants.

1.4 Axe 1: La planification sous contrainte de délai

55

L'interprétation du nuage de mots fait ressortir la prééminence du terme *planning*, entouré de *phases*, *conception*, *compressées*, *révisé* et *partagé*. Cette configuration lexicale suggère une planification conçue autour d'une compression et d'un chevauchement des phases, pilotée par un support de suivi partagé et régulièrement révisée. La présence des termes *rapidité* et *qualité* au voisinage immédiat indique par ailleurs qu'un arbitrage entre vitesse d'exécution et niveau d'exigence a structuré la démarche.

L'observation directe confirme ces éléments. Elle a permis de constater l'existence effective d'un rétroplanning établi en moins de quarante-huit heures, d'un tableau de bord à indicateurs colorés présenté en réunion quotidienne, ainsi que de deux révisions du calendrier initial. Elle a également mis en évidence une co-occurrence permanente des phases de conception et d'exécution, et un arbitrage explicite consistant à maintenir sans compromis les exigences réglementaires et sportives tout en acceptant des concessions sur les aspects esthétiques et le confort des spectateurs.

Les entretiens convergent largement avec ces constats. La démarche de rétroplanning est décrite par le Directeur des compétitions, qui rappelle qu'« *un rétroplanning a été établi en moins de 48 heures, en remontant à partir de la date d'ouverture* », chaque tâche critique étant affectée à un responsable unique. Le chevauchement des phases est unanimement souligné : le même répondant indique que « *les phases de conception et d'exécution se chevauchaient en permanence* », tandis que le Responsable planification observe qu'il « *exécutait pendant qu'il concevait encore certaines parties du plan* ». Le Directeur technique précise la logique sous-jacente en évoquant une planification « *en chemin critique* », fondée sur l'« *identification des tâches non compressibles* », autour desquelles le reste de l'organisation a été ordonné.

Les données font toutefois apparaître une divergence relative aux outils mobilisés. Si tous les répondants s'accordent sur l'usage d'un support de suivi partagé, les instruments demeurent hétérogènes : un diagramme de Gantt simplifié pour le Directeur technique, un tableau de bord coloré pour le Responsable planification, mais un dispositif plus rudimentaire pour le Coordinateur logistique, qui reconnaît n'avoir disposé d'« *aucun outil sophistiqué : un fichier tableur partagé et beaucoup d'appels téléphoniques* ». L'arbitrage rapidité-qualité, en revanche, fait l'objet d'une convergence nette : les exigences réglementaires et sportives ont été préservées, les concessions portant sur des dimensions jugées secondaires (signalétique, confort, restauration des bénévoles).

éclairage) résolues chacune en moins de quarante-huit heures, et surtout l'absence de tout plan de gestion des risques formalisé.

Les entretiens corroborent et précisent ces observations. Le frein administratif fait l'objet d'une convergence forte : le Directeur des compétitions identifie comme facteur le plus bloquant « *les procédures administratives de passation des marchés publics* », constat repris par le Président de la Fédération et par le Responsable planification, qui note que certains marchés « *qui auraient dû prendre 10 jours en ont pris 22 malgré l'urgence déclarée* ». Le Directeur technique ajoute un facteur structurel propre au champ sportif, le « *manque d'officiels certifiés CANA au niveau national* », qui a imposé le recours à des officiels étrangers. À l'inverse, les répondants soulignent de manière unanime le rôle des leviers humains : mobilisation des équipes « *sans compter leurs heures* » pour le Directeur des compétitions, engagement des bénévoles fédéraux pour le Président, et solidarité locale pour le Coordinateur logistique, des entreprises ayant accepté de démarrer les prestations « *sur la base d'un accord verbal* ».

Un constat se dégage avec une régularité notable : aucun des cinq répondants ne disposait d'un plan de gestion des risques formalisé. Le Responsable planification l'exprime sans détour en qualifiant cette absence de « *lacune la plus douloureuse de cette expérience* ». La réactivité face aux imprévus a donc reposé, selon les données, sur l'expérience individuelle et collective plutôt que sur un dispositif documenté.

La triangulation fait ici apparaître une cohérence entre les trois sources : les données suggèrent que le délai a été impacté principalement par des freins administratifs et budgétaires et par des défaillances de prestataires, contrebalancés par une mobilisation humaine intense, l'ensemble s'étant déployé en l'absence de toute formalisation de la gestion des risques. Ce résultat éclaire directement la première sous-question de recherche.

1.6 Axe 3: La coordination des parties prenantes

Figure 12: Nuage de mots relatif à l'axe 3 (coordination des parties prenantes).



Source : réalisé par nos soins.

Le nuage de mots place au centre les termes *commission*, *coordination* et *décisions*, entourés de *conflits*, *compétence*, *protocole*, *messaging* et *réunion*. Cette organisation lexicale suggère une coordination polarisée par les commissions et leurs réunions, dans laquelle la messagerie instantanée occupe une place importante, et où des conflits de compétence notamment autour du protocole ont dû être traités.

L'analyse documentaire fournit le cadre formel de cette coordination : les dispositions réglementaires et statutaires répartissent les compétences entre le Ministère, garant de la tutelle, la Fédération, dépositaire de la compétence technique et sportive, et le comité d'organisation, en charge des aspects opérationnels. L'observation directe montre que ce cadre formel a été activé à travers une réunion quotidienne fonctionnant comme instance centrale de coordination, dont les comptes rendus étaient diffusés immédiatement par messagerie instantanée. Elle relève également des conflits de compétence entre la commission protocole et la commission technique au sujet des espaces en bord de bassin, ainsi qu'une part significative de coordination effective se déroulant de manière informelle, en dehors des réunions officielles.

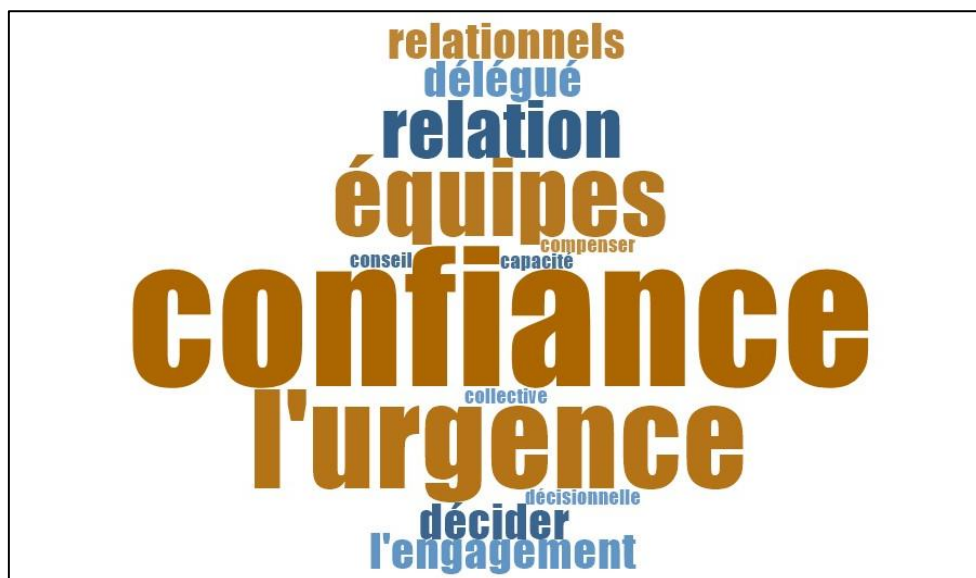
Les entretiens confirment l'existence de l'instance centrale : la réunion matinale est mentionnée par le Directeur des compétitions comme se tenant « *chaque matin à 8h avec les responsables de toutes les commissions* », et par le Responsable planification, pour qui elle constituait «

l'instance centrale de coordination ». La messagerie instantanée est décrite comme le canal dominant de la communication opérationnelle. Les conflits de compétence sont reconnus comme réels mais circonscrits, le Directeur des compétitions les qualifiant de « *rare mais réels* », principalement entre protocole et technique. Sur ce point, les données révèlent toutefois une divergence quant aux modalités de résolution : tandis que le Directeur technique évoque un arbitrage « *par le Directeur général* », le Président de la Fédération indique que les conflits ont été « *résolus directement entre responsables de commission, sans remonter systématiquement à la direction* », et le Responsable planification rapporte une règle pragmatique selon laquelle « *le responsable dont le planning était le plus contraint avait la priorité* ».

La triangulation met ainsi en évidence une coordination hybride : un dispositif formel, réunion quotidienne et répartition statutaire des compétences confirmée par les documents, doublé d'une part importante de coordination informelle observée sur le terrain et décrite dans les entretiens. Les divergences relevées sur la résolution des conflits traduisent moins une contradiction qu'une pluralité des modes de régulation selon le niveau et la nature du désaccord.

1.7 Axe 4: Les facteurs clés de réussite en contexte d'urgence

Figure 13: Nuage de mots relatif à l'axe 4 (facteurs clés de réussite en contexte d'urgence).



Source : réalisé par nos soins.

Ce nuage de mots est dominé par le terme *confiance*, immédiatement suivi de *l'urgence*, *équipes*, *relation* et *relationnels*, ainsi que de *l'engagement* et *décider*. Cette configuration suggère que les répondants associent la réussite, dans ce contexte, à des ressources de nature

humaine et relationnelle, confiance, engagement, relations, davantage qu'à des dispositifs formels.

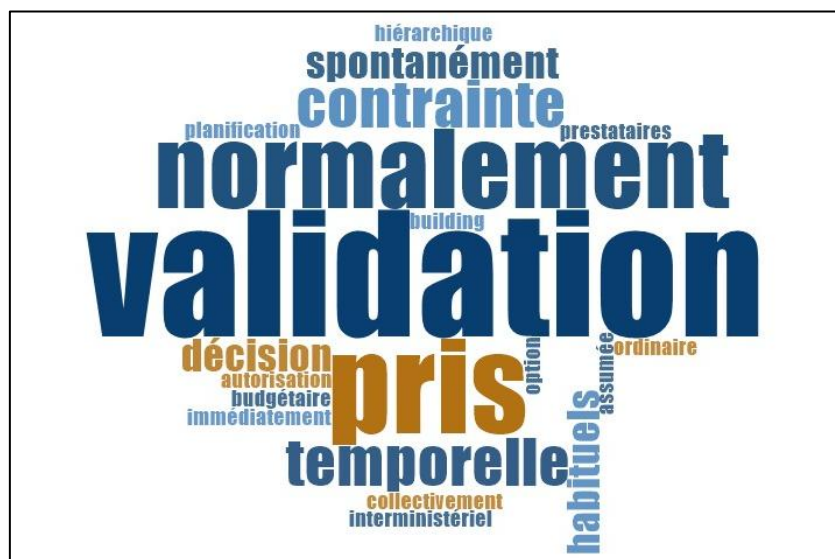
L'analyse documentaire est ici largement silencieuse : aucun document ne formalise ces facteurs, ce qui constitue en soi une indication, ces ressources relevant de l'humain et de l'informel plutôt que du procédural. L'observation directe confirme la centralité de ces facteurs : elle a relevé un engagement personnel marqué des équipes, présence en soirée et en week-end sans compensation formelle, et le rôle opérationnel décisif des réseaux relationnels personnels, plusieurs blocages ayant été levés par des appels directs plutôt que par la voie administrative.

Les entretiens corroborent fortement ces constats. L'engagement humain est cité par tous : le Directeur des compétitions évoque des personnes « *qui travaillaient la nuit, le week-end, sans compensation particulière* », le Président de la Fédération parle de « *passion* », et le Coordinateur logistique relie la motivation à la « *fierté nationale* ». La confiance occupe une place récurrente : le Directeur des compétitions affirme que « *la confiance mutuelle remplace la formalisation dans l'urgence* », tandis que le Responsable planification souligne qu'elle permettait de « *déléguer sans micromanager* ». Les réseaux relationnels sont enfin présentés comme déterminants, le Coordinateur logistique notant que plusieurs problèmes ont été résolus grâce à une « *relation de confiance personnelle avec un directeur d'hôtel ou un responsable de transporteur* ».

Un point mérite d'être relevé : invités à hiérarchiser les facteurs déterminants, les répondants placent de manière convergente l'engagement humain, la confiance et les réseaux relationnels en tête, et soulignent eux-mêmes que ces facteurs sont propres au contexte d'urgence. Plusieurs précisent que, dans un projet à délai classique, les systèmes formels pourraient en compenser l'absence. La triangulation conduit ainsi à un résultat homogène : les données indiquent que, dans ce cas, la réussite a reposé de manière prépondérante sur des ressources humaines et relationnelles, l'observation et les entretiens se confirmant mutuellement et le nuage de mots en offrant une représentation synthétique.

1.8 Axe 5: La contrainte temporelle et la prise de décision

Figure 14: Nuage de mots relatif à l'axe 5 (contrainte temporelle et prise de décision).



Source : réalisé par nos soins.

Le nuage de mots est structuré par l'opposition entre *validation* et *normalement*, auxquels s'ajoutent *pris*, *contrainte*, *temporelle*, *immédiatement* et *hiérarchique*. La récurrence du terme *normalement* suggère une comparaison constante des répondants entre les circuits de validation habituels et le fonctionnement effectif sous urgence, ce dernier se caractérisant par des décisions prises immédiatement et à un niveau hiérarchique inférieur à l'ordinaire.

L'analyse documentaire rappelle l'existence de circuits de validation réglementaires, notamment en matière budgétaire et de marchés, qui constituent la norme de référence. L'observation directe constate que ces circuits ont été radicalement simplifiés : des décisions nécessitant habituellement trois niveaux de validation ont été prises à un seul, dans le cadre d'une délégation de fait, non formalisée mais assumée collectivement. Elle relève par ailleurs deux effets contrastés : d'une part, une ambiguïté sur les limites d'autorité, identifiée comme source de stress résiduel ; d'autre part, des effets positifs convergents, cohésion d'équipe renforcée et clarté accrue des priorités.

Les entretiens confirment cette simplification des circuits. Le Directeur des compétitions observe que « *des décisions qui nécessitent normalement trois niveaux de validation se prenaient à un seul niveau* », et reconnaît avoir pris des décisions budgétaires qui, en temps ordinaire, « *auraient requis un arbitrage interministériel* ». Le Président de la Fédération relate que les décisions se prenaient « *dans l'heure, parfois dans la minute* ». Le Directeur technique apporte une nuance éclairante en soulignant que la contrainte a paradoxalement simplifié sa

décision : « *quand il n'y a qu'une seule option viable, on la choisit sans délibérer* ». Le caractère mobilisateur de l'urgence est également relevé, le Directeur des compétitions estimant qu'elle a été « *à la fois un obstacle et un puissant facteur de mobilisation* ».

Les données font toutefois apparaître une divergence d'appréciation. Là où la majorité des répondants insistent sur les effets positifs de l'urgence, le Coordinateur logistique met en avant le coût de la délégation non encadrée : « *jusqu'où pouvais-je aller en termes de dépenses sans autorisation ? Cette ambiguïté était source de stress* ». Cette divergence, qui recoupe le constat de l'observation, suggère que la simplification des circuits a produit des effets ambivalents selon la position occupée, plus favorablement vécue aux niveaux disposant d'une autorité claire qu'aux niveaux opérationnels de terrain.

La triangulation aboutit ainsi à un résultat nuancé : les données indiquent que la contrainte temporelle a entraîné une simplification radicale des circuits de validation et une délégation de fait vers les niveaux opérationnels, perçue tantôt comme un facteur d'efficacité et de mobilisation, tantôt comme une source d'incertitude, l'observation et les entretiens se rejoignant sur l'existence de ces deux faces.

1.9 Axe 6: Le rôle du Ministère et les perspectives d'institutionnalisation

Figure 15: Nuage de mots relatif à l'axe 6 (rôle du Ministère et recommandations).



Source : réalisé par nos soins.

Le nuage de mots associe deux ensembles. Le premier: *management, visible, décisif, financier, administratifs, levée, hiérarchie*, renvoie au rôle du Ministère ; le second: *prestataires, constituer, certifiés, compétences*, renvoie aux recommandations formulées. Le nuage suggère donc un rôle ministériel perçu comme décisif et visible, articulé à une attente d'institutionnalisation reposant sur la constitution de viviers de prestataires et de compétences.

L'analyse documentaire situe ce rôle dans le cadre des missions réglementaires du Ministère, en particulier de la direction en charge des compétitions, qui inscrit son action dans une fonction de tutelle et d'appui. L'observation directe précise les modalités effectives de cette intervention : un rôle de facilitateur politique, sans immixtion dans la gestion opérationnelle quotidienne, matérialisé par des décaissements financiers accélérés, le déblocage de deux situations critiques (un marché public bloqué et l'accès à une infrastructure municipale) et un effet de légitimation auprès des prestataires. Elle relève enfin une convergence des acteurs vers la création d'une cellule permanente de management événementiel.

Les entretiens confirment ce rôle de facilitation. Le Directeur des compétitions décrit un Ministère « *faciliteur et garant politique* », dont l'accompagnement a été financier, logistique et symbolique. Le Responsable planification souligne que l'appui ministériel a été « *décisif pour débloquer deux situations critiques* ». Une nuance apparaît néanmoins quant au périmètre souhaité de cette intervention : le Président de la Fédération estime que celle-ci « *devrait disposer d'une plus grande autonomie opérationnelle* », tandis que le Directeur technique regrette l'absence d'un soutien de long terme sur la certification des officiels. Les recommandations des répondants convergent fortement : création d'une cellule permanente de management événementiel, constitution d'une base de prestataires certifiés et préqualifiés, formation des cadres au management de projet et institutionnalisation du retour d'expérience.

La triangulation fait ressortir un résultat cohérent : les données indiquent que le Ministère a exercé un rôle de facilitateur principalement perceptible à travers ses effets, et que les acteurs convergent vers une demande d'institutionnalisation, l'observation et les entretiens se confirmant mutuellement tandis que les documents en fournissent le fondement réglementaire.

1.10 Synthèse de l'analyse : constats transversaux et lecture du nuage global

Figure 16: Nuage de mots global (ensemble des entretiens).



Source : réalisé par nos soins.

Le nuage de mots global, qui agrège l'ensemble des entretiens, place au centre les termes *décisions*, *prestataires*, *planning*, *l'urgence*, *validation*, *confiance* et *terrain*. Cette représentation synthétique recoupe la colonne vertébrale du chapitre : la planification, la décision sous contrainte temporelle et la confiance y apparaissent comme les notions les plus saillantes, confirmant le poids des dimensions mises en évidence axe par axe.

L'analyse thématique des six axes conduit à dégager quatre constats transversaux. Premièrement, la planification a reposé sur une démarche adaptative en chemin critique, ancrée sur le rétroplanning et le tableau de bord quotidien, et caractérisée par un chevauchement permanent de la conception et de l'exécution. Deuxièmement, le délai a été soumis à des facteurs perturbateurs récurrents, freins administratifs et liés aux marchés publics, incertitude budgétaire initiale, défaillances de prestataires, systématiquement absorbés par une réactivité fondée sur l'expérience, en l'absence de tout plan de gestion des risques formalisé. Troisièmement, la coordination a pris une forme hybride, associant une instance quotidienne formelle à une part importante d'échanges informels, et la décision a fait l'objet d'une délégation de fait dans laquelle la confiance a tendu à se substituer à la formalisation. Quatrièmement, le Ministère a joué un rôle de facilitation, et les acteurs convergent vers une demande d'institutionnalisation. Le tableau ci-après synthétise ces résultats.

Tableau 9: Synthèse transversale des résultats par axe

Axe	Constat dominant	Statut des données
1. Planification	Rétroplanning en chemin critique, tableau de bord quotidien, chevauchement conception/exécution	Convergence ; divergence sur les outils
2. Facteurs du délai	Freins administratifs et budgétaires, défaillances de prestataires ; absence de plan de risques formalisé	Convergence forte
3. Coordination	Instance quotidienne formelle doublée d'une coordination informelle ; conflits de compétence circonscrits	Convergence ; divergence sur la résolution
4. Facteurs de réussite	Engagement humain, confiance et réseaux relationnels, perçus comme propres à l'urgence	Convergence forte
5. Décision	Simplification radicale des circuits et délégation de fait ; effets ambivalents selon la position	Convergence ; divergence d'appréciation
6. Rôle du Ministère	Facilitation perceptible par ses effets ; convergence vers l'institutionnalisation	Convergence ; nuance sur le périmètre

Source : réalisé par nos soins.

Ces quatre constats transversaux constituent le matériau à partir duquel la seconde section conduit la discussion, en les confrontant au cadre conceptuel et à la littérature mobilisée, avant de répondre à la problématique.

Section 2 : Discussion des résultats et réponse à la problématique

Cette seconde section met les résultats en dialogue avec le cadre conceptuel construit au chapitre I et avec les auteurs mobilisés dans la revue de littérature. Conformément aux exigences de prudence qui gouvernent une démarche qualitative fondée sur un cas unique, la discussion s'attache à identifier ce que le terrain confirme, ce qu'il nuance et ce qu'il donne à observer, sans prétendre généraliser au-delà du Championnat d'Afrique de Natation 2026. Elle s'organise autour de trois temps analytiques, puis répond explicitement aux sous-questions et à la problématique, avant de formuler quelques recommandations.

2.1 La planification en chemin critique comme levier de maîtrise des délais

Le premier enseignement concerne la conformité empirique du rôle central attribué à la planification dans la maîtrise des délais. AïM (2011) définit la planification comme l'activité consistant à déterminer, ordonnancer et coordonner les tâches nécessaires à la réalisation d'un projet, en tenant compte des ressources disponibles et des contraintes de délai. Les résultats suggèrent que le cas étudié illustre concrètement cette définition : le rétroplanning établi à partir de la date d'ouverture, l'identification des tâches non compressibles et l'organisation du reste du projet autour de ces jalons correspondent à la logique de la méthode du chemin critique présentée dans le cadre conceptuel. La centralité de la date d'ouverture conforte par ailleurs la spécificité de la « date immuable » identifiée comme caractéristique majeure du projet événementiel : c'est bien l'impossibilité de déplacer l'échéance qui a imposé un raisonnement à rebours.

Les données éclairent également la dynamique du triangle qualité-coût-délai. L'arbitrage observé, maintien sans compromis des exigences réglementaires et sportives, concessions sur les dimensions secondaires illustre le caractère dynamique de cet équilibre tel que le décrit AïM (2011), tout en le nuancant : dans le cas étudié, l'ajustement ne s'est pas opéré de manière uniforme sur le pôle qualité, mais de façon sélective, certaines exigences étant déclarées non négociables. Enfin, le chevauchement permanent des phases de conception et d'exécution nuance la conception linéaire du cycle de vie standardisé, et rejoint les particularités du cycle de vie événementiel relevées dans le cadre conceptuel. Les résultats indiquent ainsi que, dans ce cas, la planification a effectivement fonctionné comme principal levier de coordination et de maîtrise du délai.

2.2 L'urgence structurelle et la décision rapide en organisation temporaire

Le deuxième temps de la discussion confronte les résultats aux cadres théoriques de l'organisation temporaire et de la décision rapide. Le projet présente les traits de l'organisation temporaire décrite par Lundin et Söderholm (1995) : une mission unique (la tenue du championnat), une équipe réunie temporairement, une durée de vie limitée et une transition organisée. La dimension du temps y apparaît, conformément à leur thèse, non comme une simple contrainte gestionnaire mais comme un élément structurant : la conscience d'une échéance fixe et proche a façonné l'ensemble du fonctionnement, de la constitution d'une cellule de crise à sa dissolution programmée. Le positionnement du projet comme projet « blitz » au sens du modèle NTCP de Shenhar et Dvir (2007), retenu dans le cadre conceptuel, se trouve ainsi conforté par les données, le rythme constituant la dimension dominante du cas.

Les résultats entrent par ailleurs en résonance avec la thèse d'Eisenhardt (1989) sur la décision en environnement à forte vélocité. Plusieurs pratiques qu'elle identifie se retrouvent dans le cas : le recours à une information en temps réel à travers le tableau de bord quotidien, et la capacité à décider rapidement sans que cette rapidité ne se traduise par un renoncement à la rationalité. Le propos du Directeur technique choisir « sans délibérer » lorsqu'une seule option est viable comme l'audit technique préalable qu'il décrit suggèrent des décisions à la fois rapides et raisonnées, ce qui paraît cohérent avec l'idée selon laquelle « la rapidité n'est pas l'antithèse de la rationalité » (Eisenhardt, 1989, p. 543). Les données indiquent donc une convergence avec ce cadre, sans qu'il soit possible d'en inférer une relation causale au-delà du cas observé.

Un point appelle toutefois une lecture prudente. L'absence unanime de plan de gestion des risques formalisé nuance les prescriptions des référentiels professionnels de management de projet, qui érigent le registre des risques en outil central. Dans le cas étudié, la gestion des aléas a reposé sur l'expérience plutôt que sur un dispositif documenté. Ce constat ne saurait être interprété comme la validation d'un modèle : il est présenté par les répondants eux-mêmes comme une lacune, et il sera repris à ce titre dans les recommandations.

2.3 De la formalisation à la confiance relationnelle : un constat empirique du cas étudié

Le troisième temps de la discussion porte sur un constat qui émerge de manière particulièrement nette des données, et qu'il convient de présenter avec prudence comme une observation propre au cas étudié, et non comme une contribution théorique affirmée. Les résultats suggèrent en effet que, sous la contrainte temporelle des quarante-et-un jours, la confiance interpersonnelle entre les responsables, institutionnelle entre les organisations, a joué un rôle de mécanisme de coordination en partie substitutif aux dispositifs formels. Ce constat repose sur une convergence

des trois sources : l'absence de plan de risques formalisé est rapportée par l'ensemble des répondants ; l'observation enregistre une délégation de fait non formalisée et une part importante de coordination informelle ; et le nuage de mots de l'axe relatif à la réussite est dominé par le terme « confiance ».

Cette observation peut être mise en regard de la littérature avec circonspection. Elle entre en résonance avec la place qu'Eisenhardt (1989) accorde aux conseillers expérimentés et de confiance dans la décision rapide, ainsi qu'avec l'attention portée par la théorie des organisations temporaires à la dimension de l'équipe (Lundin et Söderholm, 1995). Pour autant, les données ne permettent pas d'établir que la confiance se substituerait à la formalisation de manière systématique ; elles indiquent seulement que, dans ce cas particulier et sous cette contrainte précise, les dispositifs informels ont occupé une fonction de coordination importante. Ce mécanisme apparaît en outre ambivalent : la divergence relevée à propos de l'ambiguïté des limites d'autorité montre que la substitution de l'informel au formel n'a pas été sans coût pour les acteurs de terrain. Ce constat, strictement circonscrit au Championnat d'Afrique de Natation 2026, ne saurait être généralisé ; il invite néanmoins à interroger, dans de futurs travaux, le rôle des dispositifs informels dans les projets événementiels à délai compressé.

CONCLUSION

GENERALE

Le présent travail a pour ambition de comprendre la manière dont la planification et le management des délais contribuent à la réussite d'un projet événementiel sportif conduit sous contrainte temporelle extrême. Cette interrogation s'est imposée face à une réalité sectorielle en pleine mutation : les désistements tardifs de pays initialement désignés, la pression continentale des fédérations internationales et la fragilité des cycles longs de préparation obligent aujourd'hui les administrations sportives nationales à repenser leurs modes d'organisation et à savoir absorber des configurations d'urgence imposée. C'est cette réalité observée sur le terrain qui a conduit à formuler la problématique centrale de cette recherche : comment la planification et la gestion des délais contribuent-elles à la réussite d'un projet événementiel sportif ?

Pour y répondre, la revue de littérature a d'abord permis d'établir que la planification constitue la fonction cardinale du management de projet et que sa mise en œuvre dans le champ événementiel sportif a donné naissance à un courant de recherche autonome (Getz, 2008 ; Bowdin et al., 2023 ; Parent & Chappelet, 2015), tandis que la théorie des organisations temporaires (Lundin & Söderholm, 1995 ; Bakker et al., 2016) et les travaux sur la décision en environnement à forte vélocité (Eisenhardt, 1989) offrent les cadres permettant de penser les configurations à délai contraint. Cette revue a également mis en évidence quatre lacunes : contextuelle, temporelle, méthodologique et intégrative, que la présente recherche s'est efforcée de combler. C'est précisément l'écart entre des cadres théoriques calibrés pour des préparations pluriannuelles et la réalité d'un événement continental compressé en quarante-et-un jours que le présent travail a cherché à explorer.

Une méthodologie qualitative a été mobilisée, fondée sur la triangulation de trois méthodes complémentaires : une analyse documentaire portant sur le cadre réglementaire et les documents de pilotage de l'événement, une observation directe conduite durant la phase opérationnelle de préparation, et cinq entretiens semi-directifs menés auprès des responsables des fonctions clés de l'organisation : direction des compétitions, présidence de la Fédération Algérienne de Natation, responsable planification, coordinateur logistique et responsable de commission. L'analyse thématique des données (Braun & Clarke, 2006) a permis de croiser les regards, de confirmer ou nuancer chaque constat, et d'accéder à des dimensions de la réalité opérationnelle que ni les documents ni les entretiens seuls n'auraient pu révéler.

Les résultats obtenus dessinent un portrait nuancé et riche en enseignements. La planification mise en œuvre s'est ancrée sur une date d'ouverture immuable et s'est traduite par un rétroplanning établi en moins de quarante-huit heures à compter de la confirmation de

l'attribution, un tableau de bord partagé à indicateurs colorés actualisé quotidiennement, et une cellule de crise pilotée en réunion matinale.

L'organisation a également dû composer avec des contraintes structurelles significatives, au premier rang desquelles les procédures administratives de passation des marchés publics relevant d'un cadre réglementaire externe à l'autorité directe du comité d'organisation, certains marchés estimés à dix jours ayant requis vingt-deux malgré l'urgence déclarée, auxquelles se sont ajoutées l'incertitude budgétaire des deux premières semaines, des défaillances de prestataires et un déficit d'officiels certifiés CANA au niveau national.

Sur le plan des mécanismes de coordination, les résultats révèlent un phénomène que ce travail propose de mettre en évidence : sous contrainte temporelle extrême, ce sont la confiance interpersonnelle entre responsables, l'engagement humain hors normes et les réseaux relationnels préexistants qui ont effectivement permis la coordination quotidienne, davantage que les dispositifs formels prévus à cet effet. Cette observation s'est doublée d'une simplification de fait des circuits de validation et d'une délégation décisionnelle vers les niveaux opérationnels, dont les bénéfices en réactivité ont eu pour contrepartie une ambiguïté des limites d'autorité, identifiée comme source de stress par certains répondants.

En réponse à la problématique centrale, il est possible d'affirmer que, dans le cas étudié, la planification a joué un rôle d'ossature en ordonnant un projet conduit sous contrainte extrême, tandis que la gestion des délais a fonctionné comme une discipline qui a simplifié la décision et favorisé la cohésion collective. Contrairement à une lecture qui ferait de la planification une condition suffisante de la réussite, les données indiquent que sa contribution a été conditionnée par des facteurs complémentaires: réactivité, délégation, confiance relationnelle et facilitation institutionnelle ministérielle, qui ont compensé les lacunes des dispositifs formels, notamment l'absence d'une gestion des risques formalisée. La planification et la gestion des délais constituent ainsi, dans ce cas, une **condition nécessaire mais non suffisante** de la réussite, dont la portée doit être appréciée au regard du caractère unique et circonscrit du cas étudié.

Sur la base de ces constats, quatre recommandations opérationnelles ont été formulées, toutes ancrées dans les difficultés effectivement identifiées sur le terrain et pensées pour être applicables dans le contexte du Ministère des Sports et de l'organisation d'événements sportifs en Algérie :

- Institutionnaliser une cellule permanente de management événementiel au sein du Ministère, dotée de compétences techniques réelles, afin de répondre à la perte de mémoire organisationnelle entre deux éditions ;
- Constituer, en dehors de toute urgence, une base de prestataires préqualifiés et un vivier d'officiels certifiés CANA, afin de ne pas repartir de zéro à chaque édition ;
- Définir, en amont, un cadre de délégation décisionnelle d'urgence précisant les seuils de dépense et les niveaux d'autorisation, afin de sécuriser la rapidité de décision sans l'exposer à l'incertitude juridique ;
- Mettre en place un dispositif léger de capitalisation associant un registre de risques type et un rapport de bilan archivé après chaque événement, exploitable pour l'édition suivante.

Ces recommandations s'inscrivent dans une logique de continuité institutionnelle et de transfert d'apprentissage entre éditions, en cohérence avec les attributions confiées au Ministère des Sports et à la Fédération Algérienne de Natation par les textes réglementaires en vigueur.

Cependant, ce travail comporte des limites qu'il convient de reconnaître avec transparence :

- L'étude repose sur un cas unique, ce qui interdit toute prétention à la généralisation et impose de présenter les résultats sous la forme d'observations propres au terrain étudié.
- L'analyse s'appuie essentiellement sur les perceptions des acteurs internes à l'organisation, sans confrontation systématique avec les regards des prestataires ou des instances continentales (CANA, World Aquatics).
- L'absence d'archives organisationnelles couvrant des éditions antérieures comparables a empêché toute mise en perspective longitudinale des pratiques observées.

Ces limites ouvrent cependant des pistes de recherche prometteuses : une étude comparative avec d'autres événements sportifs continentaux organisés en urgence, en Afrique notamment permettrait de vérifier si les mécanismes observés (rôle de la confiance, simplification décisionnelle, friction de la commande publique) dépassent le seul cas algérien ; une approche mixte intégrant des indicateurs quantitatifs de performance projet (taux de tenue du planning par lot, écarts coûts-délais, délais effectifs de passation) offrirait une lecture plus complète des dynamiques temporelles ; enfin, une étude longitudinale de la capitalisation post-événement permettrait de documenter empiriquement la trajectoire d'apprentissage organisationnel entre éditions successives.

L'organisation du Championnat d'Afrique de Natation a tenu ses délais davantage par ce qui n'était pas écrit dans les procédures que par ce qui y figurait. Ce qu'il reste à faire à l'administration sportive algérienne, ce n'est pas de réinventer ce qu'elle a su faire, c'est d'apprendre à l'inscrire dans des dispositifs durables pour qu'en pareille circonstance, ce qui a relevé de l'exception devienne le fruit d'une organisation préparée.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie :

- AïM, roger. (2011). *Fondamentaux gestion projet*.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Presses de l'Université du Québec.
- Andreani, J.-C., et Conchon, F. (2015). *METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES ETUDES QUALITATIVES : ETAT DE L'ART EN MARKETING*.
- Angers, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* (2e éd). CEC.
- Atkinson, R. (1999). Project management : Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., et Sydow, J. (2016). Temporary Organizing : Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719. <https://doi.org/10.1177/0170840616655982>
- Bowdin, G. A. J., McDonnell, I., Harris, R., O'Toole, W., Allen, J., et Jago, L. (2023). *Events Management* (4^e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003044963>
- Braun, V., et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Claveau, P. (2015). *Management de Projets Evenementiels* (2e édition). Presses Universitaires de Grenoble, PUG.
- Courtot, H. (2021). *Cycle de vie et typologies des projets*. Afnor éditions.
- De Ketele, J.-M., et Roegiers, X. (2015). *Méthodologie du recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents* (5e éd). De Boeck supérieur.
- Eisenhardt, K. M. (1989). MAKING FAST STRATEGIC DECISIONS IN HIGH-VELOCITY ENVIRONMENTS. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1^{re} éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Garel, G. (2011). *Le management de projet* (Nouvelle éd). la Découverte.
- Garreau, L., et Romelaer, P. (2019). *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*. Économica.
- Gavard-Perret, M.-L., et Gotteland, D. (2009). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson éducation.

- Getz, D. (2008). Event tourism : Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403-428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Getz, D., et Page, S. J. (2019). *Event Studies : Theory, Research and Policy for Planned Events* (4^e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429023002>
- Lundin, R. A., et Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- MAES, et DEBOIT. (2021). *LA BOITE A OUTILS DU CHEF DE PROJET - 2E ED. - 74 OUTILS ET METHODES*. DUNOD.
- N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. l'Harmattan.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^{ed.}). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01>
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.135>
- Parent, M. M., et Chappelet, J.-L. (Éds.). (2015). *Routledge handbook of sports event management*. Routledge, Taylor et Francis Group.
- Pinto, J. K., et Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22-27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Project Management Institute (6^{Éd.}). (2017). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet : Guide PMBOK* (Sixième édition). Project Management Institute.
- Project Management Institute (7^{Éd.}). (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Seventh edition). Project Management Institute, Inc.
- Shenhar, A., et Dvir, D. (2007). *Reinventing project management : The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd). Dunod.
- Vandercammen, M., et Gauthy-Sinéchal, M. (2014). *Études de marchés : Méthodes et outils* (4^e éd). De Boeck.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., et Zhao, E. Y. (2017). *Organizational Response to Adversity : Fusing Crisis Management and Resilience*

Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

ANNEXE

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN

◆ INTRODUCTION DE L'ENTRETIEN

« Monsieur/Madame [Nom], je vous remercie sincèrement de m'accorder cet entretien dans le cadre de mon mémoire de fin d'études en Master Management à l'ENSM. Ma recherche porte sur la planification et la gestion des délais dans les projets événementiels sportifs, à travers l'expérience du Championnat d'Afrique de Natation.

Je vous garantis la **confidentialité** absolue de nos échanges, l'**anonymat** de votre identité (vous serez désigné(e) par un code), un **usage strictement académique** des données, et la possibilité d'interrompre l'entretien à tout moment. Acceptez-vous que j'enregistre notre conversation ? »

◆ LES 10 QUESTIONS STRUCTURÉES PAR AXE

▣ AXE 1 — PLANIFICATION ET GESTION DES DÉLAIS

Question 1. Compte tenu du délai exceptionnel de 41 jours, pourriez-vous nous décrire la démarche de planification que vous avez mise en place pour organiser cet événement ?

Relances :

- Quels outils de planification avez-vous mobilisés (rétroplanning, diagramme de Gantt, tableaux de bord) ?
 - Comment les tâches critiques ont-elles été identifiées et hiérarchisées ?
 - Le planning initial a-t-il été révisé en cours de route ?
-

Question 2. En quoi la planification d'un événement réalisé en délai contraint diffère-t-elle, selon vous, d'une planification classique étalée sur plusieurs mois ?

Relances :

- Quelles phases du cycle de vie du projet ont été compressées ?
 - Comment avez-vous arbitré entre rapidité d'exécution et qualité ?
-

▣ AXE 2 — FACTEURS IMPACTANT LE DÉLAI DE RÉALISATION

Question 3. Quels sont, selon votre expérience, les principaux facteurs qui ont impacté positivement ou négativement le respect du délai de réalisation ?

Relances :

- Les procédures administratives (marchés publics, autorisations, paiements) ont-elles constitué un frein ?
 - Les ressources humaines, matérielles et financières étaient-elles à la hauteur des besoins ?
 - Y a-t-il eu des défaillances de prestataires externes ?
-

Question 4. Pourriez-vous illustrer, par un exemple concret, un imprévu majeur survenu durant la préparation et la manière dont il a été géré ?

Relances :

- Disposiez-vous d'un plan de gestion des risques formalisé ?
 - Comment la prise de décision s'est-elle articulée face à cet imprévu ?
-

AXE 3 — COORDINATION DES PARTIES PRENANTES

Question 5. Comment la coordination entre les différentes commissions et parties prenantes (commission technique, logistique, protocole, fédération sportive, prestataires) a-t-elle été organisée ?

Relances :

- Existait-il une instance centrale de coordination ? À quelle fréquence se réunissait-elle ?
 - Quels canaux de communication ont été privilégiés ?
 - Comment les conflits de compétence ont-ils été résolus ?
-

AXE 4 — FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE EN CONTEXTE D'URGENCE

Question 6. À votre avis, quels ont été les principaux facteurs qui ont permis la réussite de cet événement malgré la contrainte des 41 jours ?

Relances :

- Quel rôle a joué l'engagement personnel des équipes ?
 - L'expérience accumulée lors d'événements antérieurs a-t-elle été déterminante ?
 - Les réseaux relationnels ont-ils facilité certaines démarches ?
-

Question 7. Si vous deviez hiérarchiser les trois facteurs les plus déterminants de la réussite de ce projet, lesquels citeriez-vous et pourquoi ?

Relances :

- En quoi ces facteurs sont-ils spécifiques au contexte d'urgence ?
 - Seraient-ils tout aussi décisifs dans un projet à délai classique ?
-

AXE 5 — CONTRAINTE TEMPORELLE ET PRISE DE DÉCISION

Question 8. Dans quelle mesure la contrainte des 41 jours a-t-elle influencé votre manière de prendre des décisions au quotidien ?

Relances :

- Les circuits de validation habituels ont-ils été simplifiés ?
 - Avez-vous été amené à prendre des décisions qui, en temps normal, auraient relevé d'un niveau hiérarchique supérieur ?
 - L'urgence a-t-elle été uniquement un obstacle, ou aussi un facteur de mobilisation ?
-

AXE 6 — RÔLE DU MINISTÈRE ET RECOMMANDATIONS

Question 9. Comment décririez-vous le rôle joué par le Ministère de Sport dans la conduite et le soutien de ce projet ?

Relances :

- Quelles formes a pris l'accompagnement ministériel (politique, financier, logistique) ?
 - La hiérarchie a-t-elle facilité la levée des obstacles administratifs ?
 - L'engagement des plus hautes autorités a-t-il été visible et mobilisateur ?
-

Question 10. Au regard de cette expérience, quelles recommandations adresseriez-vous aux futurs organisateurs d'événements sportifs, notamment en matière de planification et de gestion des délais ?

Relances :

- Une cellule permanente dédiée au management événementiel vous semblerait-elle pertinente ?
 - Quels outils ou compétences manquent aujourd'hui aux équipes ?
 - Quels enseignements de cette expérience mériteraient d'être capitalisés ?
-

CLÔTURE DE L'ENTRETIEN

*« Avant de conclure, souhaitez-vous aborder un point que nous n'aurions pas traité ?
Pourriez-vous me recommander d'autres personnes à interroger ? Auriez-vous des documents
internes que vous accepteriez de partager à des fins académiques ?*

Je vous remercie chaleureusement pour le temps que vous m'avez accordé. »