

Etude ou Evaluation réalisée avec l'appui du F3E référence 186 Ev pour

**F3E**

Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales  
évaluations

**TOUIZA SOLIDARITE**

16 rue Beauvau  
13 001 Marseille  
Tél : 33 (0) 4 91 33 15 02  
Fax : 33 (0) 4 91 33 15 03  
E-mail : touiza.solidarite@wanadoo.fr

**ÉVALUATION DU  
PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE  
DE CADRES ET ELUS DE COLLECTIVITES  
TERRITORIALES**

**Rapport final et Annexes**

**Octobre 2004**

Auteurs :  
**Bernard HUSSON**  
**Ahmed BOUIATA**

32, rue Le Peletier  
75009 Paris  
T. 33 (0)1 44 83 03 55  
F. 33 (0)1 44 83 03 25  
[f3e@f3e.asso.fr](mailto:f3e@f3e.asso.fr)  
[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)



*Centre International d'Etudes  
pour le Développement Local*  
30 rue Sainte Hélène 69002 Lyon France  
☎ +33 4 72 77 87 50 📠 +33 4 72 41 99 88  
✉ : [ciedel@univ-catholyon.fr](mailto:ciedel@univ-catholyon.fr)

# PROGRAMME DE FORMATION DE CADRES ET ELUS DE COLLECTIVITES TERRITORIALES

## Résumé

-----

### TABLE DES MATIERES

PRESENTATION DU PROGRAMME ET DE SON CONTEXTE.....	1
Le programme en quelques chiffres .....	1
Contexte et positionnement du programme.....	2
ELEMENTS RETROSPECTIFS .....	2
1 - Pertinence .....	3
2 - Cohérence et intérêt des stages.....	3
3 - Efficacité .....	4
4 - Efficience .....	5
5 - Impacts .....	6
6 - Le dispositif d'animation du programme.....	7
7 - Points de vue des organisations impliquées dans le Programme.....	8
ELEMENTS PROSPECTIFS .....	9
1 - Propositions autour de la formation .....	9
1.1 - Organiser une partie des formations en Algérie .....	9
1.2 - Ouvrir plus largement les formations aux agents de l'Etat .....	9
1.3 - Organiser un suivi des formations.....	10
1.4 - Des thématiques de stages à renforcer ou nouvelles .....	10
2 - Des chantiers à renforcer,.....	11
2.1 - Mieux investir la coopération décentralisée .....	11
2.2 - Restituer les résultats des programmes en France .....	11
2.3 - Pour une extension maîtrisée au Maghreb.....	12
3 - Touiza Solidarité, définir une posture adaptée à un contexte en évolution.....	12
CONCLUSION.....	13

# PROGRAMME DE FORMATION DE CADRES ET ELUS DE COLLECTIVITES TERRITORIALES

## Résumé

-----

Le "*Programme de formation continue pour des responsables de collectivités territoriales*" s'est déroulé de novembre 2000 à mars 2004. Il s'adressait prioritairement à des cadres administratifs et techniques de collectivités locales ainsi qu'à des élus. Elaboré pour accompagner les collectivités territoriales algériennes, il a été ouvert, à la demande de collectivités locales françaises à des cadres de collectivités marocaines avec lesquelles elles entretenaient une coopération décentralisée.

Le Programme avait pour objectif la "*valorisation et une dynamisation des ressources locales, en particulier humaines, permettant aux collectivités territoriales algériennes (et marocaines) de mieux exploiter leurs potentialités locales de développement*" à travers des échanges d'expériences avec des institutions françaises impliquées dans la mise en valeur des ressources locales.

### 1.1 Présentation du Programme et de son contexte

#### LE PROGRAMME EN QUELQUES CHIFFRES

Quatre types de sessions ont été organisées sur :

- le management et la gestion de l'environnement ; avec un accent particulier sur l'eau et les déchets - 4 sessions ;
- le management et la gestion de projets participatifs de développement local - 3 sessions ;
- l'aménagement et la gestion urbaine - 3 sessions ;
- la participation citoyenne et la dynamisation du territoire - 3 sessions.

Les 192 personnes accueillies au cours des 13 sessions se sont réparties en :

- 172 Algériens et 20 Marocains,
- une proportion de femmes qui dépasse le 1/4 des stagiaires,
- une participation significative d'élus (Présidents d'Assemblée Populaire, adjoints et vice présidents des différents niveaux de décentralisation) qui approchent le 1/3 des participants, pour 2/3 de techniciens (secrétaires généraux de collectivités locales, cadres administratifs et techniques essentiellement de l'environnement, enseignants, membres de bureau d'études),

- une forte proportion des stagiaires algériens est originaire de quatre zones: régions d'Alger, de Tizi Ouzou, de Bouira, ville d'Annaba. Les stagiaires marocains étaient des responsables dans des villes importantes : Oujda, Rabat, Mohammedia, Casablanca, Marrakech, Agadir, Fès, Safi.

## **CONTEXTE ET POSITIONNEMENT DU PROGRAMME.**

### **Contexte du Programme**

Le Programme a démarré puis s'est déroulé dans un contexte particulier, celui de l'Algérie au sortir des "années noires", caractérisé par :

- une situation politique encore tendue enrayant un processus de décentralisation qui s'apparente plus à une déconcentration des services centraux qu'à une réelle mise en place de pouvoirs locaux. L'introduction du pluralisme politique en 1997 a contribué à donner une place aux collectivités locales sans toutefois les amener à revendiquer la plénitude des compétences que la loi leur attribue ;
- une structuration encore embryonnaire de la société civile. Celle-ci est atomisée et ses organisations rassemblent un petit nombre d'adhérents. Des associations existent mais leur champ d'action est très limité, comme c'est le cas pour les associations de parents d'élèves ;
- le découplage entre l'Etat et la société qui a perduré tout au long du Programme.

### **Positionnement du Programme**

Ce contexte a déterminé le cadre dans lequel le Programme a été conduit :

- Un faible intérêt de l'Etat. Il n'a pas apporté de contribution financière - hormis quelques billets d'avion pour ses agents - ni de réels appuis politiques en raison du faible intérêt qu'il porte à la formation des responsables locaux.
- En revanche, le Programme a bénéficié d'une totale indépendance dans sa réalisation, même si pour obtenir les avais de leur hiérarchie, les stagiaires originaires de la fonction publique nationale ont parfois rencontré des difficultés, voire essuyer des refus.

### **Des options de départ**

Pour mener à bien le programme, ses promoteurs ont retenu plusieurs options :

- l'organisation des sessions en France afin de donner aux stagiaires algériens (et marocains) accès à des expériences qu'ils pouvaient valoriser chez eux<sup>1</sup> ;
- un choix de thèmes de sessions visant des domaines d'intervention que les collectivités algériennes peuvent effectivement mettre en œuvre ;
- la mixité entre élus et cadres techniques de collectivités territoriales avec l'ambition de favoriser les échanges entre des personnes concourant aux mêmes objectifs mais ayant des statuts différents.

## **1.2 Eléments rétrospectifs**

---

<sup>1</sup> Une participation étroite des écoles de formations algériennes était prévue mais n'a pu être mise en œuvre faute d'un aval des autorités du pays.

## **1 - PERTINENCE**

1. Pertinence de la priorité donnée au renforcement des ressources humaines des collectivités territoriales algériennes.

L'évolution de la situation en Algérie a montré que le choix de privilégier une offre en direction des collectivités locales était fondé. En effet, cibler les associations aurait eu des effets très limités, celles-ci ayant un poids très réduits et des champs d'intervention fortement cloisonnés. Les collectivités locales sont en revanche un espace qui peut contribuer au renforcement du processus démocratique par les fonctions qui leur sont attribuées.

2. Pertinence des thèmes de formation

La pertinence des thèmes de formation retenus est confirmée par les écoles algériennes qui préparent les futurs cadres de l'administration centrale et locale et assurent leur formation continue. Ainsi l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification - ISGP - a formé à la demande du Ministère de l'Intérieur 1 500 cadres de collectivités locales (essentiellement les secrétaires généraux) sur des thèmes proches de ceux proposés par le Programme évalué :

- management public local,
- gestion de projet local,
- gestion administrative et financière locale.

Les collectivités locales pour leur part expriment des besoins similaires de formation sur :

- les questions d'urbanisme.
- les questions d'environnement.
- la participation des habitants ou plus précisément l'articulation entre actions des collectivités territoriales et associations.

3. Pertinence du Programme pour un soutien aux dynamiques locales

En observant comment les dynamiques de développement local prennent en considération les différentes échelles du temps en France et comment les collectivités locales s'organisent pour prendre en compte ces échéances, les responsables et élus algériens ont pu mesurer l'importance qu'il y a à construire une approche globale et temporelle des actions.

## **2 - COHERENCE ET INTERET DES STAGES**

1. Elus comme agents techniques retiennent que les stages leur ont permis une compréhension des enjeux du développement local en attirant leur attention sur les thèmes suivants :

- l'apport du monde associatif à la définition des politiques locales et à leur mise en œuvre,
- la gestion du pouvoir et le rôle des élus,
- le développement durable et le développement local,
- l'environnement et les approches le prenant en compte
- la coopération décentralisée et l'ampleur du champ de relations qu'elle peut offrir.

Des thèmes à visée plus opérationnelle sont également mentionnés :

- la gestions des grandes villes et les problèmes liés à la croissance urbaine : gestion des déchets solides et des décharges, des transports et du stationnement, des crèches...),
- la mutualisation des moyens (notamment l'intercommunalité).

Enfin selon les spécificités écologiques et économiques de leur territoire, les stagiaires notent des points d'attention particuliers comme le tourisme de montagne, la gestion de la forêt, la pollution marine, le stationnement urbain, l'aménagement de zone piétonne...

2. La variété des expériences rencontrées a été très appréciée, notamment pour les sessions sur l'environnement. Elles ont permis aux stagiaires de saisir l'importance à donner à l'organisation et au fonctionnement d'une institution, d'un service. En ce sens, plusieurs points ont plus particulièrement retenu leur attention :
  - Le contact permanent entre tous les acteurs d'une chaîne de décision : collectivité commanditaire, prestataire désigné, entreprises de réalisation
  - La connaissance par les élus du fonctionnement des services techniques. Les conseils municipaux ou généraux ne sont pas seulement des organes délibérant, a fortiori des chambres d'enregistrement, mais des lieux de débats.
  - L'importance de fixer précisément le statut de l'opérateur qui gère un service ou une activité à but collectif : société d'économie mixte, concession, régie... Le choix du statut est fait en fonction du mode de gestion souhaité.

Parmi les expériences visitées, une mention particulière est à faire pour les dispositifs qui *"qui réunissent au sein d'un même espace des services publics de l'Etat et de collectivités territoriales, des techniciens et des élus, des universitaires, des organisations professionnelles et de formation..."* comme les "bassins d'emplois"

3. Deux points de réserve sont à porter sur les sessions de formation, qui ne remettent toutefois pas en cause leur qualité.
  - Le premier est exprimé par les stagiaires qui souhaiteraient que leur expérience soit mieux intégrée dans les sessions. La faible connaissance que les intervenants ont de l'Algérie est de ce point de vue un handicap.
  - Le second est l'effet "*d'éblouissement*" selon le mot de plusieurs stagiaires, que les visites ont sur eux. Ils estiment que les conditions existant dans leur pays ne permettent pas d'atteindre des résultats équivalents à ceux qu'ils constatent. Ils perçoivent peu ou pas qu'ils sont le fruit d'une histoire sociale et institutionnelle faite d'une succession d'avancés et de blocages.

### **3 - EFFICACITE**

#### 1. Les résultats de la formation

Des formations utiles....

De un à trois ans après leur participation à un stage, c'est bien la nécessité d'associer les acteurs non publics aux décisions locales que retiennent les participants. Ce résultat est conforme aux objectifs d'amener les responsables, élus ou agents administratifs et techniques, à être à l'écoute des acteurs de la société civile. Il n'aurait pas pu être enregistré sans une organisation appropriée de la formation.

- durée des sessions adaptée à un public en situation de responsabilité active,

- composition hétérogène des groupes. Elle a permis aux "techniciens" de percevoir les contraintes qui pèsent sur les "politiques" et réciproquement,

La mise en oeuvre des acquis de la formation par les stagiaires a été fortement conditionnée par la conjonction de leur "volonté personnelle" et le contexte institutionnel dans lequel ils travaillaient, souvent peu favorable à des innovations. C'est essentiellement les agents du Ministère de l'Environnement qui ont introduit des améliorations dans le fonctionnement de leur service (par exemple à Médéa pour lancer la campagne en faveur du tri sélectif) ainsi que ceux qui disposaient d'un réel pouvoir de décision dans les collectivités territoriales (mise en responsabilité d'un conseiller pour chaque quartier à Annaba, ouverture de centres culturels à Mohammadia, amélioration des contrôles de la qualité de l'eau à Alger...)

...Mais peu réinvesties

Les difficultés de relation entre les différents niveaux de pouvoir en Algérie constituent un handicap. Les collectivités territoriales identifient mal les marges de manœuvre dont elles disposent. Elles les utilisent peu ou pas et restent dans une attitude de forte dépendance vis-à-vis des représentants déconcentrés du pouvoir central, notamment des agents d'autorité.

Cette difficulté pourrait être en partie réduite en intégrant dans les sessions des thèmes tels que :

- comment les collectivités françaises négocient-elles politiquement et techniquement leurs projets avec les institutions publiques nationales?
- les différentes étapes à franchir pour passer d'une option politique à sa mise en œuvre effective.

## 2. Une faiblesse identifiée : le suivi des formations

Le suivi de la formation a été une faiblesse du Programme. Il est la conséquence de l'absence d'un dispositif organisé et de la difficulté de maintenir des relations entre les intervenants et les stagiaires. L'expérience montre que dans les cas similaires à celui du Programme, la pérennisation des relations entre intervenants et stagiaires est extrêmement rare : le contact est trop fugitif, l'échange entre les partenaires trop limité. Pour que des relations se pérennisent, il est nécessaire d'assurer une fonction d'interface que Touiza Solidarité n'avait pas les moyens d'organiser.

## 4 - EFFICIENCE

### 1. Les ressources humaines mobilisées

Le ratio personnel permanent / nombre de jours stagiaires annuels semble acceptable pour un encadrement en formation continue de personnes venant de l'étranger. Il s'est avéré dans les faits très lourds en raison de l'attention constante que les membres permanents de Touiza Solidarité ont porté à faciliter le séjour des stagiaires.

L'encadrement des formations et l'accueil sur site des stagiaires ont été confiés à des institutions externes compétentes rétribuées. Cette formule a montré son efficacité en terme d'organisation.

## 2. Les ressources financières

### Origine des ressources

Le coût financier du Programme s'est élevé à 678 500 € répartis en 85 % de ressources publiques (parmi lequel 26 % de ressources apportées par les collectivités territoriales françaises) et 15 % de ressources d'origine privée sous forme valorisée.

- Les coûts directs de formation ont été intégralement financés par des institutions publiques françaises et européenne.
- La participation financière de la partie algérienne a été très réduite. Lorsqu'elle s'est manifestée, elle a consisté à la prise en charge par un service ou une collectivités du transport de son stagiaire entre l'Algérie et la France. Dans les autres cas, très largement majoritaires, ce sont les stagiaires eux-mêmes qui ont supporté ces frais de transport.

### *Le coût de la formation*

Le coût par stagiaire, toutes charges comprises, se monte à 3 534 € y compris le transport international. Ce montant se situe dans la moyenne de la fourchette des prix pratiqués pour des formations de cadres en France.

Ce montant est également à rapprocher du coût demandé par l'ISGP pour la formation des Secrétaires Généraux, ingénieurs et architectes des collectivités locales qui est de 250 000 Dinars (environ 2 500 €) comprenant les frais d'inscription et incluant un voyage d'étude en France. Cette formation d'un an et demi donne accès à un DESS.

3. Les collectivités locales algériennes ne désapprouvent pas le principe de participer financièrement à l'envoi de leurs membres en formation. Mais elles disposent de peu de ressources et leur tutelle est peu encline à accepter l'inscription de cette charge dans leur budget.

Dans le même temps, on sait qu'une institution s'intéresse à une action si elle apporte une contribution financière. Il conviendra donc pour pérenniser ce type de programme de solliciter beaucoup plus vigoureusement les collectivités territoriales algériennes et les autorités centrales.

## **5 - IMPACTS**

1. Une évolution des stagiaires plus accentuée que prévue

Outre leur intérêt intrinsèque, les formations ont permis aux stagiaires :

- d'avoir une lecture claire des différents types d'acteurs locaux, y compris de l'Etat
- d'approcher les questions d'intercommunalité, qui reste à concevoir en Algérie.
- de mesurer que le travail avec les associations exige une véritable prise en considération de leurs préoccupations et de celles des citoyens.
- de disposer d'outils pour discerner parmi les associations celles qui ont une assise véritable de celles fondées sur la seule notoriété de leur responsable.

2. La composition des groupes en formation

La présence de responsables de collectivités marocaines n'a pas eu d'impact spécifique. Elle n'a pas suscité d'échanges particuliers au cours des sessions. Les contacts entre stagiaires marocains et algériens ne se sont pas maintenus au-delà du temps de formation.

### 3. La relation avec les associations

Dans quelques cas, les sessions ont contribué à générer de nouvelles relations entre les stagiaires et les associations. Avant, au nom de la collectivité pour laquelle ils travaillaient, ils sollicitaient les associations pour la réalisation de micro projets. Aujourd'hui, lorsque le contexte administratif l'autorise, ils travaillent avec elles dans le cadre de "contrat programme" établi dans la durée (exemple : politique d'information pour le tri sélectif des déchets ménagers).

## 6 - LE DISPOSITIF D'ANIMATION DU PROGRAMME

Le partenariat privilégié entre Touiza Solidarité et Touiza a été un facteur essentiel de la confiance qui a été accordée en France par les bailleurs de fonds et les collectivités locales et en Algérie par les responsables politiques et administratifs nationaux et locaux.

- En France, la coordination entre les deux associations crédibilisait les informations données par Touiza Solidarité sur les besoins des élus et cadres des collectivités territoriales algériennes,
- En Algérie, l'existence de Touiza Solidarité apportait une crédibilité au Programme par le réseau de relations qu'elle mobilisait en France et les financements qu'elle apportait.

La répartition des fonctions entre les deux associations s'est révélée difficile à discerner. Leurs responsabilités respectives n'ont pas fait l'objet d'une répartition explicite. Toutefois, la répartition des fonctions entre Touiza Solidarité et Touiza peut être reconstituée comme suit :

- Fonctions de Touiza Solidarité (association française)
  - o La conception du Programme et sa négociation ont été menées sous son nom.
  - o L'association a établi les budgets, recherché les financements et justifié l'affectation des fonds auprès des organismes contributeurs.
  - o Touiza Solidarité a choisi les institutions co-maîtres d'œuvre et arrêté le contenu général des thèmes des sessions. En relation avec ces derniers, elle a géré les questions logistiques en France.
- Fonctions de Touiza (association algérienne)

Les fonctions assurées par Touiza ont essentiellement consisté à :

  - . informer les collectivités locales de l'ouverture et du thème d'une session et à organiser le "recrutement" des stagiaires.
  - . préciser les grands axes du contenu des premiers stages de formation.

Toutes les informations entre les organisations françaises et algériennes, nécessaires au bon fonctionnement du Programme: financières, pédagogiques, logistiques, ont transité par le canal Touiza Solidarité / Touiza et inversement.

La double responsabilité institutionnelle du Président de Touiza, également secrétaire général de Touiza Solidarité a conforté la perception d'une symbiose, voire un amalgame, entre les deux associations.

Ce dispositif a montré son efficacité mais il a également fortement influencé la vie du Programme.

- Le montage financier ayant été acquis en France, il n'y a pas eu d'incitation active et dans la durée des institutions algériennes pour le cofinancer. Leur niveau de

participation direct apparaît ainsi particulièrement bas (inférieur à 10% des ressources consolidées) au regard de programmes similaires dans d'autres pays où il est de 20 à 30%.

- La suspension de la participation de l'ENA-Alger au Programme n'a pas suscité la recherche d'une autre école compétente. Dans ce cas encore, il n'y a pas eu de politique suivie de recherche d'un partenariat trans méditerranéen, bien que les institutions françaises en charge de l'animation pédagogique des sessions aient dit leur disponibilité pour cette modalité.
- Il n'y a pas eu d'articulation entre les étapes successives du processus de formation, entre son amont (détermination du profil des candidats, attente des stagiaires et de leur institution...) et à son aval (suivi de la formation) en Algérie et les sessions qui se sont déroulées en France.

En conséquence, la place de Touiza Solidarité dans le programme a été imprécise entre une position de décideur que lui conférait sa position de co-maître d'ouvrage du Programme (avec les collectivités françaises) et sa posture d'accompagnement des demandes de Touiza, conforme à sa raison d'exister. Cette situation a eu pour effet d'attribuer un poids déterminant à la fonction de Président de Touiza, en tant qu'interlocuteur des autorités algériennes, et à la fonction de secrétaire général de Touiza Solidarité, en tant qu'interlocuteur des institutions françaises pour le montage technique et financier et le suivi du Programme.

## **7 - POINTS DE VUE DES ORGANISATIONS IMPLIQUEES DANS LE PROGRAMME**

De très nombreuses institutions publiques françaises (Ministère des Affaires Etrangères et collectivités territoriales de tous niveaux) ont apporté un appui politique et financier au Programme Sa réalisation a mobilisé de très nombreuses compétences : institutions techniques (l'Europôle de l'Arbois, Agence d'urbanisme...), organisations d'animation de coopération décentralisée (ex Cités Unies France), universités et centres de formation (ex : Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée, Université de Provence...). Toutes expriment des mêmes motivations :

- la volonté de développer des coopérations avec les institutions locales algériennes,
- la qualité de Touiza Solidarité, association française, basée à Marseille, considérée comme une interface de référence en raison de son partenariat privilégié avec Touiza, association algérienne qui :
  - *"dispose d'un réseau de relations élargies au sein des pouvoirs publics locaux et nationaux algériens",*
  - *"a une lecture [globale] du développement dans ce pays,"*
  - *"a une vision des différents métiers nécessaires au fonctionnement des collectivités locales en Algérie."*

Par delà cette unité de points de vue, les collectivités locales françaises avaient pour objectifs,

- de mieux connaître les dispositifs administratifs et d'organisation au sein de la société algérienne pour pouvoir renforcer leur politique de coopération décentralisée,
- d'inciter le plus grand nombre d'organisations sociales, économiques, culturelles de leur circonscription à nouer des relations avec le Maghreb.

Au-delà d'une reconnaissance incontestable de la qualité du travail réalisé, certaines collectivités françaises estiment que la position trop dominante de Touiza a cependant masqué la lisibilité de leur engagement.

De même, parmi les organisations qui ont contribué à l'organisation des sessions - et qui ont été attentives à répondre aux demandes de Touiza Solidarité - celles dont l'objet social est la formation ont regretté que leur apport se limite à une responsabilité pédagogique sur les stages alors qu'elles auraient souhaité être plus étroitement associées aux phases précédant la formation et au suivi des stagiaires pour mieux répondre à leurs attentes.

### **1.3 Eléments Prospectifs**

De nombreux enseignements peuvent être tirés du "*Programme de formation continue des responsables et élus de collectivités territoriales*". Une partie est connue, voire a déjà été intégrée dans la réflexion et les programmes engagés par Touiza Solidarité depuis l'année 2000.

## **1 - PROPOSITIONS AUTOUR DE LA FORMATION**

### **1.1 - Organiser une partie des formations en Algérie**

C'est la première et principale évolution à engager. Cette proposition rencontre un assentiment général repris par tous les responsables des institutions algériennes ou françaises impliqués dans le programme et par les stagiaires eux-mêmes.

Certes, une partie de la formation est à maintenir en France (ou dans un autre pays européen) afin de laisser place à la découverte de modes d'organisation, de gestion, voire de technologies peu connues ou ignorées des stagiaires et de favoriser des contacts entre responsables d'instances locales algériennes et des personnes de même niveau de responsabilité étrangers.

Mais intégrer un temps de formation en Algérie permettra :

- aux stagiaires d'exposer leur expérience et leur projet,
- d'associer des intervenants algériens ayant une pratique de terrain,
- et surtout de travailler à partir de situations réelles en prenant en compte leurs contraintes.

Par ailleurs la mise en place de cette modalité sera une opportunité pour construire des relations permanentes entre institutions de formation françaises et institutions de formation algériennes.

### **1.2 - Ouvrir plus largement les formations aux agents de l'Etat**

Une difficulté à surmonter pour soutenir les dynamiques de développement local vient de "blocage" de la fonction publique nationale. La base de recrutement des stagiaires pourrait être plus largement ouverte aux fonctionnaires appartenant aux services centraux de l'Etat afin de faciliter un partage avec les responsables des collectivités territoriales sur les difficultés qu'ils rencontrent.

Pour animer ces formations, la participation de fonctionnaires d'Etats où une politique de décentralisation a été mise en œuvre pourrait être sollicitée.

### **1.3 - Organiser un suivi des formations**

#### *Constituer un réseau d'anciens stagiaires*

Le suivi de la formation, largement souhaité par les anciens stagiaires, est à concevoir dans le cadre d'une dynamique plus large.

- Le recensement des attentes des stagiaires à l'amont de la formation,
- Le renforcement de leur "interconnaissance professionnelle" au cours des sessions,
- La construction d'une identité autour des informations que le réseau pourrait diffuser, à l'aval de la formation.

*Suivre les fonctions occupées par les anciens stagiaires afin de disposer d'un outil de connaissance de l'impact des formations.*

#### *Restituer les formations*

Plusieurs types de restitutions sont envisageables.

- auprès des collègues occupant des fonctions proches du stagiaire,
- auprès des habitants eux-mêmes, lorsque les thèmes de formation peuvent entraîner des effets sur leur vie quotidienne,
- auprès de toute instance potentiellement concernée. Et notamment par l'organisation de débats, au niveau régional sur les résultats de la formation suivie par un, a fortiori plusieurs stagiaires.

L'organisation de temps de restitution vise moins à donner une image positive des sessions suivies que de permettre au stagiaire de structurer les informations reçues et surtout de servir de relais pour favoriser une plus grande ouverture des services administratifs aux besoins des habitants.

Dans la perspective d'un transfert vers le Maghreb d'une partie de la formation, le suivi pourrait être organisé par une école algérienne ayant déjà travaillé dans le cadre de la décentralisation.

#### *Encourager le maintien des relations avec les structures des intervenants*

Pour satisfaire une demande, fortement exprimée par les stagiaires, d'accueillir des personnes qui ont mis en œuvre ou accompagnée la formation en France, un dispositif de recensement des demandes d'expertise pourrait être mis en place afin de partager ses coûts entre les différents demandeurs. Dans ce cas, le rôle de Touiza Solidarité sera de recenser les demandes, non d'organiser, a fortiori de financer le recours à ces expertises.

### **1.4 - Des thématiques de stages à renforcer ou nouvelles**

***Les thèmes de formation à renforcer portent notamment sur les domaines suivants :***

*Appuyer le renforcement des associations dans deux directions :*

- Promouvoir, animer, gérer, des relations entre associations et collectivités locales.
- Former les associations à la gestion institutionnelle. A ce jour, les associations algériennes sont mal organisées ce qui entache leur crédibilité.

*Améliorer les relations entre fonction publique nationale et services des collectivités locales.*

*Des thématiques spécifiques pour consolider la crédibilité des collectivités locales*

- Formation sur la mise en place d'une intercommunalité.
- Rôle et modalités d'actions pour les collectivités locales dans l'appui à la création d'activités économiques.
- Appui à la mise en place d'organisations transversales, réunissant des acteurs publics et privés, pour traiter d'un problème (d'environnement, d'emplois, de gestion urbaine...)

*Des demandes de formations sont également émises autour de thématiques s'intéressant à des champs nouveaux pour Touiza Solidarité :*

- Formation de "syndics d'immeuble", interfaces entre les habitants eux même ou entre les habitants et les services de gestion pour améliorer l'entretien des immeubles d'habitation.
- Formation "d'agents d'environnement aux pieds nus", capables de traiter un large spectre de questions avec des techniques simples à de petites échelles.

*Une formation spécifique : la coopération décentralisée*

- Des collectivités territoriales algériennes et françaises souhaitent multiplier des relations de coopération décentralisée. Cette dernière constitue une dynamique novatrice dans les relations entre les deux pays qui est à renforcer, grâce à l'existence d'un personnel compétent

Au-delà d'une offre plus variée de formations, toutes devront porter une attention plus grande à situer les expériences visitées dans leur épaisseur historique, comme étant le résultat d'une démarche de négociation, parfois de tension, non comme le fruit d'un choix spontanés cf. supra).

## **2 - DES CHANTIERS A RENFORCER,**

### **2.1 - Mieux investir la coopération décentralisée**

La coopération entre collectivités territoriales ouvre de larges opportunités de diversification des actions entre les acteurs de deux territoires. Chacun des objectifs de Touiza Solidarité entre pleinement dans ce champ : interconnaissance entre des institutions locales, échange d'expériences, renforcement institutionnel des collectivités partenaires, mise en relation de groupes sociaux, de jeunes en particulier, "familiarisation" culturelle"; action en faveur du dynamisme de l'économie locale...

Les années à venir nourriront les débats sur la coopération décentralisée des collectivités locales algériennes, Touiza Solidarité peut y contribuer.

### **2.2 - Restituer les résultats des programmes en France**

A travers ses actions, Touiza Solidarité dispose d'une connaissance fine de la situation en Algérie, des évolutions qui s'y manifestent, des difficultés à surmonter et d'une méthode de travail pour les affronter, autant d'éléments d'information attendus des institutions locales françaises qui ont soutenu le Programme. Touiza Solidarité pourrait provoquer une fois par an une rencontre avec ses partenaires français pour diffuser les résultats de ses actions, prétexte à engager un débat plus ouvert sur les attentes des institutions locales algériennes, publiques et privées.

### **2.3 - Pour une extension maîtrisée au Maghreb**

Une ouverture des sessions, autre que celles opportunément faites en direction du Maroc semble difficilement réalisable. La faible présence de Touiza au Maroc et au contraire la forte implantation d'organisations françaises ou d'immigrés travaillant avec ce pays appellerait un effort très important pour maintenir une dynamique dans le temps. Par ailleurs la coopération décentralisée y est fortement présente

En quelque sorte, la participation de responsables marocains (et tunisiens) à des sessions de formation organisées pour des acteurs locaux algériens par Touiza Solidarité devrait rester liée à des demandes de collectivités locales françaises ayant au moins une coopération décentralisée avec l'Algérie ou être organisée en collaboration avec des associations ayant une bonne connaissance des demandes au Maroc (ou en Tunisie).

### **3 - TOUIZA SOLIDARITE, DEFINIR UNE POSTURE ADAPTEE A UN CONTEXTE EN EVOLUTION**

L'évolution vers une situation "normalisée" en Algérie va modifier la place dominante de Touiza Solidarité dans la coopération entre organisations locales entre la France et l'Algérie.

- Les collectivités locales françaises voudront recouvrer leur pleine responsabilité de la maîtrise d'ouvrage de leur coopération décentralisée,
- Les collectivités algériennes accepteront de libérer leurs responsables pour des formations si elles ont une réelle influence sur la définition des thèmes traités.
- Les opérateurs en charge de l'organisation des formations, ceux qui interviennent déjà en France mais aussi demain les écoles algériennes, souhaiteront que leurs compétences soient mieux valorisées.

Dans ce contexte, Touiza Solidarité pourrait orienter son positionnement vers une triple fonction, fondée sur son savoir-faire.

#### *1. Un métier pour Touiza : "ensemblier"*

Touiza Solidarité n'est pas un opérateur. Les programmes pour lesquels elle recherche des financements sont réalisés par des institutions spécialisées ayant les compétences requises pour les mener à bien.

Le savoir-faire de Touiza Solidarité conduit à proposer qu'elle assure une place d'ensemblier, c'est-à-dire de :

- rapprochement des besoins de formation et de l'offre de formation,
- préparation des programmes et définition de la stratégie permettant leur déroulement,
- s'assurer que les différents opérateurs d'une formation travaillent en cohérence,
- préparer et monter les dossiers auprès des financeurs potentiels et assurer la gestion financière des actions.

#### *2. Renforcer le partenariat avec Touiza et ouvrir des relations plus différenciées*

Le programme de formation évalué a été construit sur le binôme Touiza Solidarité / Touiza. Un élargissement de la base du partenariat entre Touiza Solidarité et Touiza au-delà du très petit nombre de personnes impliquées est nécessaire. Il peut se faire par l'organisation de rencontre entre les conseils d'administration des deux associations, l'instauration de moments de débat sur les stratégies communes...

Bien que fondateur, le partenariat entre Touiza et Touiza solidarité ne peut se limiter à ces deux associations.

- Les organisations qui assument des responsabilités dans l'organisation pédagogique sont à associer de façon plus étroites aux questions d'ordre pédagogique,
- La qualité des relations entre les deux associations et leur réseau respectif de relations peut servir de base à la constitution de plates formes d'échanges d'expériences, constituées sur des bases régionales, entre les différents acteurs en France et en Algérie.

### *3. Appuyer l'émergence d'organisations de coopération en France*

Le renforcement de la coopération avec l'Algérie appelle une multiplication du nombre d'acteurs mais aussi une amélioration de leurs compétences. Touiza Solidarité peut valoriser sa connaissance du pays et son expérience par :

- l'organisation de formations pour des institutions qui souhaitent travailler en partenariat avec l'Algérie,
- par le développement d'une fonction de conseil et d'évaluation, notamment auprès des institutions publiques locales, pour préparer et évaluer des projets de coopération qu'elles soutiennent.

## **1.4 Conclusion**

Envisager la prolongation d'un dispositif de formation inspiré de l'expérience acquise au cours du "*Programme de formation continue des responsables et élus de collectivités territoriales*" est incontestablement utile. Les trois années de fonctionnement ont validé les intuitions de départ : formation sous forme de sessions courtes, accueil d'un public ouvert et composite, thématiques larges ayant pour finalité une sensibilisation aux relations entre institutions publiques et privés.

Les résultats de ce type de Programme, aussi brillants soient-ils, resteront modestes au regard des questions que posent la décentralisation et les dynamiques de développement local mais ils sont un atout pour favoriser les "initiatives d'en bas".

Aussi est-il nécessaire que d'autres programmes de formation prennent le relais de celui qui vient de s'achever visant le renforcement des capacités d'animation et de gestion des collectivités territoriales et incluant une culture de développement concerté.

**PROGRAMME DE FORMATION**  
**DE CADRES ET ELUS**  
**DE COLLECTIVITES TERRITORIALES**

**Rapport d'évaluation**

## TABLE DES MATIERES

RAPPEL DES OBJECTIFS DU PROGRAMME ET DE L'EVALUATION .....	3
RAPPEL DES OBJECTIF DU PROGRAMME .....	3
RAPPEL DES OBJECTIF DE L'EVALUATION .....	3
METHODE DE CONDUITE DE L'EVALUATION .....	5
PREMIERE PARTIE .....	6
HISTORIQUE ET POSITIONNEMENT DU PROGRAMME .....	6
1 - CONTEXTE DU PROGRAMME .....	6
2 - LA CONCEPTION DU PROGRAMME .....	7
2.1 - Un programme triennal .....	7
2.2 - Origine du Programme .....	8
2.3 - Des options de départ .....	9
3 - POINTS DE VUE DES ORGANISATIONS IMPLIQUEES DANS LE PROGRAMME .....	10
3.1 - Pour toutes les institutions françaises, Touiza Solidarité est un vecteur de relations entre la France et l'Algérie .....	11
3.2 - Les collectivités territoriales françaises .....	11
3.3 - Point de vue des opérateurs .....	13
4 - LE DISPOSITIF D'ANIMATION DU PROGRAMME .....	14
DEUXIEME PARTIE .....	17
ELEMENTS RETROSPECTIFS .....	17
1 - PERTINENCE .....	17
1.1 - Pertinence de la priorité donnée au renforcement des ressources humaines des collectivités territoriales algériennes .....	17
1.2 - Pertinence des thèmes de formation .....	17
1.3 - Pertinence du Programme pour un soutien aux dynamiques locales .....	19
2 - EFFECTIVITE .....	19
2.1 - Identification des besoins et sélection des participants .....	19
2.11 - Une identification des besoins par Touiza .....	19
2.12 - La sélection des candidats : une méthode souple .....	20
2.13 - Profil de cadres formés .....	20
2.2 - Répartition des thèmes de formation .....	21

3 - COHERENCE ET INTERET DES STAGES.....	22
3.1 - Eléments ayant retenu l'intérêt des stagiaires .....	22
3.11 - Sur la formation.....	22
3.12 - Des éléments de réserve mineurs.....	24
3.13 - Hors la formation.....	24
3.2 - Des attentes sur l'avenir.....	24
4 - EFFICACITE .....	25
4.1 - Les résultats de la formation .....	25
4.11 - L'organisation des sessions.....	25
4.12 - Utilité des sessions pour l'action sur le terrain .....	26
4.13 - Une valorisation limitée des formations par les stagiaires .....	27
4.14 - Le cas d'Annaba : un exemple particulier ?.....	26
4.2 - Les résultats liés à l'organisation institutionnelle.....	29
4.3 - Une faiblesse identifiée : le suivi des formations.....	30
5 - EFFICIENCE .....	31
5.1 - Les ressources humaines mobilisées .....	31
5.2 - Les ressources financières.....	32
5.21 - Origine des ressources.....	32
5.22 - La répartition des charges.....	33
5.3 - Pour une contribution des collectivités algériennes .....	33
6 - IMPACTS.....	34
6.1 - Une évolution des stagiaires plus accentuée que prévue.....	34
6.11 - La composition des groupes en formation.....	35
6.12 - La relation avec les associations.....	36
6.13 - Des contacts entre centres de formation et la société civile .....	36
6.2 - Pourquoi des impacts limités ?.....	36
7 - ELEMENTS DE CONCLUSION.....	37
7.1 - Une dynamique réussie : l'accent mis sur les questions d'organisation.....	37
7.2 - Mettre en perspective les expériences visitées avec leur histoire.....	37
TROISIEME PARTIE.....	39
ELEMENTS PROSPECTIFS.....	39
1 - PROPOSITIONS AUTOUR DE LA FORMATION.....	39
1.1 - Organiser une partie des formations en Algérie.....	39
1.2 - Elargir l'origine des stagiaires .....	41
1.21 - Rechercher des "masses critiques" .....	41
1.22 - Ouvrir plus largement les formations aux agents de l'Etat .....	41
1.3 - Organiser un suivi des formations.....	42
1.31 - Le suivi de la formation : une action continue .....	42
Constituer un réseau d'anciens stagiaires.....	42
Suivre les fonctions occupées par les anciens stagiaires .....	43
1.32 - Restituer les formations.....	43
1.33 - Associer des écoles algériennes au suivi pédagogique.....	44
1.34 - Encourager le maintien des relations avec les structures des intervenants.....	44

1.4 - Des thématiques de stages à renforcer ou nouvelles .....	45
1.41 - Un préalable : mieux identifier les besoins .....	45
1.42 - Des thèmes à renforcer .....	47
1.43 - Des points d'attention pour toutes les formations .....	49
2 - DES CHANTIERS A RENFORCER, DES DECISIONS A PRENDRE .....	49
2.1 - Mieux investir la coopération décentralisée .....	49
2.2 - Restituer les résultats des programmes en France .....	50
2.3 - Pour une extension maîtrisée au Maghreb.....	50
3 - UN POSITIONNEMENT POUR TOUIZA SOLIDARITE .....	51
3.1 - Définir une posture adaptée à un contexte en évolution.....	51
3.2 - Un métier pour touiza : "ensemblier" .....	52
3.3 a - Renforcer le partenariat avec Touiza,.....	53
3.3 b - ...et ouvrir des relations plus différenciées.....	54
3.4 - Appuyer l'émergence d'organisations de coopération en France.....	55
CONCLUSION .....	57
ANNEXE I .....	58
Personnes rencontrées.....	58
ANNEXE II .....	63
Documents consultés .....	63
ANNEXE III.....	64
Thèmes des stages et repartition des stagiaires.....	64

Courrier de Mohamed Khandriche

**PROGRAMME DE FORMATION DE CADRES ET ELUS  
DE COLLECTIVITES TERRITORIALES**



### 3 Rappel des objectifs du programme et de l'évaluation

#### 3.1 Rappel des objectif du programme

Le "Programme de formation continue pour des responsables de collectivités territoriales algériennes" présente trois objectifs principaux:

- Une "*valorisation et une dynamisation des ressources locales, en particulier humaines, permettant aux collectivités territoriales algériennes de mieux exploiter leurs potentialités locales de développement*";
- Un soutien au "*développement endogène et solidaire*" par une dynamisation de l'action publique locale ;
- Un renforcement des "*compétences algériennes en matière d'animation et de formation des cadres des collectivités territoriales*" grâce "*à la participation d'enseignants, d'institutions spécialisées algériennes*" aux actions de formation.

Les objectifs spécifiques du Programme resserrent le champ couvert en insistant fortement sur :

- la formation de responsables locaux, élus et agents territoriaux, principalement à travers la maîtrise de concepts qui fondent la mise en œuvre de politiques locales tels le "*développement humain*", le "*développement durable*", le "*développement participatif*",
- l'échange d'expériences (en fait des visites) avec des institutions françaises<sup>2</sup> pour la mise en valeur des ressources locales. Ces visites portent essentiellement sur la connaissance des méthodes d'élaboration et d'exécution de leurs politiques,
- l'élaboration et l'exécution des politiques publiques locales,
- le renforcement des compétences nationales en matière de formation et d'animation des élus et des cadres des collectivités locales.

Tous ces objectifs incluent une dimension de coopération décentralisée.

#### 3.2 Rappel des objectif de l'évaluation

L'évaluation "*s'inscrit dans la continuité du programme*".

Au-delà des résultats attendus de toute évaluation - compréhension et analyse de l'impact du programme évalué au regard des objectifs poursuivis et des recommandations pour mettre en œuvre de nouveaux programmes - les différentes institutions qui ont été impliquées ont exprimé des attentes spécifiques.

- "*Un éclairage sur son positionnement, sa stratégie d'intervention et les modalités de ses actions*" pour l'association Touiza Solidarité,
- "*Une amélioration de ses modes d'action et de ses relations partenariales*" pour l'Association Touiza,
- Une meilleure "*adéquation des formations dispensées aux attentes des participants et aux besoins des collectivités territoriales algériennes*" pour l'Europôle Méditerranéen de l'Arbois,
- "*Une clarification de son positionnement et de son rôle, actuel et à venir*" et "*une clarification sur les finalités [...] des modules de formations courtes : s'agit-il de*

---

<sup>2</sup> Le terme "institution" est employé dans un sens large. Il rassemble les collectivités locales, les associations, opérateurs privés et para publics, les administrations déconcentrées..., toute organisation ayant un statut juridique reconnu

*stages de sensibilisation ou de "formation-action" ?" pour le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée.*

*"Par ailleurs, pour tous, l'évaluation doit aboutir à une vision plus globale des partenariats à mettre en place avec les organismes et collectivités concernées en Algérie et faciliter ainsi la mise en place d'actions de coopération décentralisée".*

Les institutions publiques présentes dans le dispositif du Programme n'ont pas émis a priori d'attente particulière. Toutefois, au cours des rencontres, elles ont exprimé le souhait que l'évaluation soit un moyen de renforcer la coopération transméditerranéenne et ouvre des horizons pour l'étendre.

## 4 Méthode de conduite de l'évaluation

L'évaluation a été conduite par une équipe mixte franco-algérienne composée de Bernard HUSSON du CIEDEL et Ahmed BOUAITA, accompagnés de Véronique QUIBLIER (CIEDEL). Elle s'est déroulée en deux temps, une première période d'investigation en France alimentée par le dépouillement des documents relatifs au Programme<sup>3</sup> et des interviews auprès des organismes qui ont soutenu et participé au Programme, une seconde en Algérie pour

- rencontrer d'anciens stagiaires individuellement ou collectivement (plus de quarante personnes ont été rencontrées)
- les organismes dans lesquels ils travaillent, notamment les collectivités locales. Parmi ces dernières ont été retenues des territoires connaissant une forte concentration d'anciens stagiaires et des territoires d'où un seul stagiaire est venu en formation.<sup>4</sup>

Ce panel de personnes et institutions a été complété par des rencontres avec des organismes de formation algériens participant à la formation de cadres de collectivités territoriales.

Pour ce qui concerne les stagiaires marocains, une enquête par courrier a été faite à laquelle ont répondu 4 anciens stagiaires (sur 20 participants).

En Algérie plus encore qu'en France, les animateurs de Touiza ont été étroitement associés à l'évaluation : choix des personnes et organismes interviewés, participation à des entretiens, retour régulier de l'avancée du travail et des résultats obtenus. Une réunion de restitution au sein de Touiza a eu lieu à Alger après un premier temps de travail fin juin, une réunion plus large a présenté les résultats de l'évaluation à une trentaine de personnes interviewées ou intéressées par les actions de Touiza au terme du travail de terrain le 22 juillet 2004.

Le présent rapport présente les résultats de ces investigations. Il ne reprend pas les éléments présentés dans le rapport à mi-parcours, riche d'informations,<sup>5</sup> sauf si des précisions nouvelles ou des évolutions ont été constatées. Il est composé de trois parties afin de répondre aux trois attentes inscrites dans les termes de référence de l'évaluation.

- **Historique et positionnement du Programme**, partie qui reprend les origines du programme en les confrontant à la réalité d'aujourd'hui,
- Une analyse du fonctionnement et des résultats du Programme, **Eléments rétrospectifs**,
- Des enseignements à tirer dans la perspective d'une nouvelle action de formation pour des responsables de collectivités territoriales au Maghreb : **Eléments prospectifs**.

---

<sup>3</sup> Voir en Annexe la liste des documents dépouillés

<sup>4</sup> Voir en Annexe la liste des personnes rencontrées en France et en Algérie.

<sup>5</sup> *Rapport d'évaluation à mi-parcours du Programme de formation continue pour les responsables des collectivités locales algériennes en France*, Essaïb Taïb, mars 2003, 29 p. + annexe

## 6 Historique et positionnement du programme.

### 6.1

### 6.2 1 - Contexte du Programme

- Au moment de la conception du Programme, l'Algérie connaissait une situation politique tendue enrayant un processus de décentralisation, déjà peu avancé. L'Etat, historiquement fort, ne laissait guère d'autonomie aux collectivités locales - malgré des lois en faveur de leur autonomisation - et aux organisations de la société civile, en dehors de ses propres "organisations de masse". A ce jour encore, le processus de décentralisation s'apparente plus à une déconcentration des services centraux qu'à une réelle mise en place de pouvoirs locaux.<sup>6</sup>
- La structuration d'une société civile autonome est encore embryonnaire.<sup>7</sup> Elle est atomisée et ses organisations rassemblent un petit nombre d'adhérents. Des associations existent mais leur champ d'action est très limité. Souvent leur objet est de défendre des intérêts particuliers, ce qui leur fait perdre crédibilité aux yeux des autres citoyens. Celles qui interviennent dans une véritable perspective de promotion collective agissent en réaction à des situations, elles revendiquent peu ou pas de participer à la définition des politiques locales ou des programmes incluant des équipements publics.<sup>8</sup>

Aussi, face à l'état de la société civile, certains responsables, par ailleurs ouverts à travailler avec elle, s'interrogent pour savoir si cette ouverture à quelque chance d'aboutir, si elle n'est pas prématurée. La construction de la société civile et la mobilisation des associations leur paraissent d'autant plus hasardeuses que l'attitude des responsables administratifs et techniques rend vaine toute pression des habitants. Leurs propositions et leurs demandes sont ignorées par les autorités, les lieux où des concertations pourraient s'engager sont sans vie réelle.

- Chez les élus comme chez les agents techniques et administratifs, le besoin de formation est très grand. Il n'est pas toujours perçu. Les formations initiales des agents qui interviennent sur le milieu urbain ou sur les dynamiques de développement, techniquement solides, n'intègrent pas la connaissance des instruments juridiques et les procédures de planification urbaine, moins encore leur mode de mise en application, a fortiori les méthodes de travail qui permettraient de prendre en compte les attentes des habitants. La confiance dans les outils de recueil de données ou de prévision est immense - dans les systèmes d'informations géographiques par exemple - alors que leur construction reste empreinte de multiples défaillances.

---

<sup>6</sup> Des points de vue, moins nombreux, s'expriment différemment et méritent d'être rappelés ici sur "*l'initiative bien réelle laissée, dans plusieurs domaines aux collectivités locales qui, aux yeux des services mêmes de l'Etat, n'est pas suffisamment exploitée et mise en œuvre, notamment pour toutes les questions qui gravitent autour de la "valorisation des potentialités locales" ou de la "gestion des services et équipements collectifs de base."*

<sup>7</sup> Ce paragraphe doit beaucoup aux interviews de responsables ayant en charge les politiques de développement urbain et leur mise en application.

<sup>8</sup> Par exemple, les associations de parents d'élèves, pourtant parmi les plus actives, ne s'intéressent pas à la construction des écoles dans les nouveaux quartiers. Elles agissent essentiellement pour les questions de fournitures scolaires, de nomination des enseignants, non sur l'accès à l'école.

- Le découplage entre l'Etat et la société a perduré tout au long du Programme bien que l'introduction du pluralisme politique en 1997 ait modifié la place des collectivités locales. Elles *"ont dorénavant un rôle important à jouer en ce qui concerne la bonne gestion de leurs attributions et la satisfaction des besoins de la population mais aussi en ce qui concerne les pratiques démocratiques pour l'ouverture progressive à la participation de l'ensemble des acteurs civils locaux."*<sup>9</sup>

Dans ce contexte, l'articulation entre instances publiques locales et citoyens est essentielle. Au sortir d'une longue "période noire", il est nécessaire de dépasser les crispations et établir plus de confiance entre eux pour poser les bases d'un dynamisme local.

Touiza Solidarité a inscrit délibérément le "Programme de formation continue de responsables de collectivités territoriales" dans cette perspective, en soutien à *"l'évolution du jeune mouvement associatif algérien et [à] la gestion des collectivités locales dans le cadre du pluralisme démocratique,"*<sup>10</sup> tout en étant consciente que l'autonomie des collectivités territoriales reste très réduite.

Ce contexte a déterminé un cadre pour la conduite du programme.

- Du côté de l'Etat,
  - L'intérêt pour la formation de responsables locaux des sphères les plus élevées de l'Etat est faible. Il n'a pas apporté de contribution financière au Programme - hormis quelques billets d'avion pour ses agents - ni de réels appuis politiques au-delà des déclarations convenues.<sup>11</sup>
  - Corollaire du faible intérêt de l'Etat, Touiza a bénéficié d'une totale indépendance pour la réalisation du Programme, même si pour obtenir les avais de leur hiérarchie, les stagiaires originaires de la fonction publique nationale ont parfois rencontré des difficultés, voire essuyer des refus.
  - Le programme répondait à un besoin essentiel au moment où se lançait le processus de décentralisation. Le pays manquait de cadres territoriaux formés pouvant devenir des interlocuteurs d'une société civile, elle-même en voie d'émergence.
- Pour les orientations de la formation
  - Etait-il plus opportun de former les responsables à une gestion efficiente des collectivités territoriales pour leur donner une crédibilité administrative, technique et financière ou les former à trouver des modes de relations avec la société civile pour que les collectivités assoient leur légitimité politique ?
  - Les sessions réalisées au cours du Programme se sont efforcées de répondre à ces deux entrées, postulant que l'efficience des collectivités territoriales reposait prioritairement sur leur capacité à être à l'écoute des sociétés. En ce sens, une seule session a été exclusivement consacrée à une formation technique.

## **6.3 2 - La conception du Programme**

### ***2.1 - Un programme triennal***

---

<sup>9</sup> Terme de référence de l'évaluation.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> C'est au niveau des services plus que des Directions générales que l'intérêt pour la formation s'est manifesté.

La période de vie réelle du "Programme de formation continue pour des responsables de collectivités territoriales algériennes" s'est étendue de novembre 2000 (pour un démarrage prévu en mai 2000 mais décalé en raison de la situation en Algérie) à mars 2004. Il s'adressait à des cadres administratifs et techniques ainsi qu'à des élus. Elaboré pour accompagner les collectivités territoriales algériennes, il a été ouvert, à la demande de collectivités locales françaises à des cadres de collectivités marocaines, avec lesquelles elles entretenaient une coopération décentralisée. Cette ouverture a répondu dans le même temps à une attente des collectivités marocaines

## **2.2 - Origine du Programme**

L'émergence du programme tient à plusieurs facteurs :

- la volonté des responsables de Touiza Solidarité (association française) de développer des relations entre organisations françaises et organisations algériennes malgré les difficultés que connaissait l'Algérie.
- la connaissance par Touiza Algérie (association algérienne) des besoins et attentes de responsables d'institutions publiques locales algériennes qui souhaitaient s'ouvrir plus largement vers la société civile.
- les éléments réunis au cours du programme MEDURBS (Programme de l'Union Européenne). Touiza a démarré ses actions de formation à Barcelone dans le cadre de ce programme, ce qui lui a permis :
  - du point de vue institutionnel, de consolider ses relations avec le Ministère de l'Intérieur algérien,
  - du point de vue pédagogique, d'identifier et conforter une approche de formation et de déterminer des thématiques de sessions.<sup>12</sup> Dès cette période (années 1997/1998), quatre thèmes ont été retenus :
    - le management et la gestion de l'environnement ; avec un accent particulier sur l'eau et les déchets ;
    - le management et la gestion de projets participatifs de développement local ;
    - l'aménagement et la gestion urbaine ;
    - la participation citoyenne et la dynamisation du territoire.
- Une première action de formation en direction des cadres et élus de collectivités locales algériennes a été organisée avec l'appui de la coopération bilatérale après approbation du programme par la commission mixte franco-algérienne, en accord avec les autorités algériennes. Une grosse vingtaine de personnes ont participé à ces formations qui ont impliqué l'Ecole Nationale d'Administration - ENA d'Alger.

---

<sup>12</sup> La création d'un "gouvernorat" pour Alger en 1998 a permis la signature d'une charte de coopération avec Barcelone. Le volet formation de cette coopération a été confié à Touiza Solidaridad (branche espagnole), financé par le Programme MEDURBS. Une quinzaine de sessions courtes ont ainsi été organisées à Barcelone qui ont servi de référence au Programme de formation des cadres et élus de collectivités territoriales.

### 2.3 - Des options de départ

Pour mener à bien le programme, ses promoteurs ont retenu plusieurs options :

- du point de vue politique :
  - choix a été fait de travailler en collaboration avec les autorités centrales algériennes comme avec les autorités locales en raison de l'organisation politique du pays ;
  - une attention particulière a été portée à :
    - à la situation institutionnelle difficile des communes: elles ont des marges de manœuvre étroites, ce qui limite leur crédibilité malgré les compétences dont elles jouissent ; les élus et responsables locaux continuent fréquemment de rechercher l'aval des autorités déconcentrées avant de prendre toute décision,<sup>13</sup>
    - aux modes de relations politiques nouveaux consécutifs à l'introduction du pluralisme dans les élections locales et auxquels les élus ne sont pas habitués,
    - à l'explosion de la vie associative qui génère des rapports nouveaux entre institutions publiques locales et société.
- du point de vue institutionnel,  
La recherche de partenariats visant à consolider l'assise institutionnelle du Programme a été une constante.
  - Ainsi ont été sollicitées des collectivités territoriales françaises de tous niveaux (communes, Département, Région), des institutions techniques qui agissent pour leur compte (exemple l'Europôle de l'Arbois, Agence d'urbanisme...), des organisations d'animation de coopération décentralisée (ex Cités Unies France), des universités et centres de formation (ex : Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée, Université de Provence...). Cette assise institutionnelle a permis d'élargir le champ des expériences présentées aux cours de sessions.
  - L'inscription du programme dans les axes de coopération retenus par la commission mixte franco-algérienne a consolidé son assise institutionnelle en validant une approche limitée au départ à l'ONG qui en avait eu l'initiative.
- du point de vue pédagogique
  - Opter pour l'organisation de sessions en France visait à donner accès aux stagiaires algériens (et marocains) à des expériences qu'ils pouvaient valoriser chez eux.
  - L'articulation entre les approches politiques et techniques a été systématiquement recherchée, à l'exception d'une session portant sur l'enfouissement des déchets, qui a accueilli un public composé uniquement de techniciens.
  - Les thèmes des sessions ont été choisis en vue de répondre à des domaines d'intervention que les collectivités algériennes peuvent effectivement mettre en œuvre. En revanche, certains thèmes de session bien qu'ayant été identifiés comme utiles n'ont pas été retenus en raison :

---

<sup>13</sup> Les deux termes de ce paragraphe soulignent que la lente mise en œuvre de la décentralisation en Algérie fait l'objet d'interprétations contradictoires : réticence au sein de l'Etat ou "*inhibition d'élus et cadres locaux encore marqués par les effets d'une longue tradition d'administration centralisatrice et dirigiste*". Les résultats du Programme (partie II) et les propositions (partie III) sont à lire en prenant en compte de ces deux interprétations que le Programme a conjointement retenu.

- de l'absence de marge de manœuvre des collectivités locales algériennes sur la question concernée, par exemple la tenue de l'état civil ou la gestion financière et administrative de services publics. Une formation à l'extérieur de l'Algérie n'aurait pas eu de sens.
- de leur thématique qui n'entrait pas dans le champ couvert par Touiza Solidarité, par exemple la formation en informatique.
- du point de vue des stagiaires
  - la mixité entre élus et cadres de collectivités territoriales est affirmée dès l'énoncé du programme. Elle est un de ses éléments constitutifs avec pour ambition de favoriser les échanges entre des personnes concourant aux mêmes objectifs mais ayant des statuts différents,
- du point de vue de l'organisation de la formation
  - Le partage de l'organisation de la formation avec des institutions algériennes était initialement prévu, notamment la participation de l'ENA (Ecole Nationale d'Administration) et de l'EPAU (Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme). L'ENA est intervenue dans l'organisation de stages qui ont précédé le programme mais toutes les sessions réalisées après son démarrage ont été organisées avec le concours exclusif d'organisations françaises, spécialisées ou non dans la formation.<sup>14</sup>

L'ensemble de ces options visait également à répondre à l'objectif de renforcement de l'autonomie et des capacités de la société civile. *"Dans ce contexte, était-il pertinent de cibler l'action sur les élus et cadres territoriaux compte tenu de l'ambiguïté entre ces groupes d'acteurs ?"*<sup>15</sup> Parmi les éléments de réponse apportés à cette question, deux semblent devoir être retenus à titre principal :

- La recherche de l'efficacité et de résultats tangibles à court terme a incité à appuyer l'amélioration du fonctionnement des collectivités locales dans le but d'impliquer une large variété d'acteurs. Les collectivités locales, par leur assise territoriale sont en effet les seules institutions qui peuvent dépasser les frontières de l'action sectorielle.
- La formation de personnes ressources, susceptibles d'être des agents de démultiplication des formations reçues, a été considérée comme un axe lourd du programme. De ce point de vue, occuper des fonctions de responsabilité dans les collectivités locales pouvait être apprécié comme un atout.

#### **6.4 3 - Points de vue des organisations impliquées dans le Programme**

C'est la volonté de mener des actions de coopération avec l'Algérie qui a suscité l'intérêt pour le Programme des institutions françaises. La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur en raison des compétences que lui attribue la décentralisation et de sa politique de coopération, le CC PAM en raison de son objet social insistent sur sa dimension formation. Pour les autres, cette dimension est plus considérée comme un vecteur pour consolider et développer des liens avec

---

<sup>14</sup> Pour engager de nouvelles formations, les institutions de formation supérieure algériennes doivent recevoir un accord explicite de leur Ministère de rattachement. Cet aval ne leur a pas été délivré pour participer au Programme évalué.

<sup>15</sup> Fiche d'évaluation de Séverine Capiello, Stage de formation des cadres de collectivités territoriales algériennes 2000-2001.

l'Algérie qu'un des fondements de leur implication. Toutefois, toutes soulignent que ce choix est pertinent dans le sens où la compétence des personnes est une clé de réussite de toute action.

### ***3.1 - Pour toutes les institutions françaises, Touiza Solidarité est un vecteur de relations entre la France et l'Algérie***

Même si les collectivités et institutions françaises marquent leur intérêt pour la coopération, celle-ci n'occupe qu'une place seconde dans le champ de leurs responsabilités. Aussi apprécient-elles de pouvoir s'appuyer sur une organisation indépendante qui leur permet d'entretenir une coopération avec un pays proche.

Dans ce contexte, Touiza Solidarité apparaît comme un vecteur déterminant pour favoriser une coopération entre institutions françaises et algériennes. Sa relation privilégiée avec l'Association Touiza Algérie donne solidité et crédibilité à son positionnement. Elle compte parmi les rares associations à :

- *"disposer d'un réseau de relations élargies au sein des pouvoirs publics locaux et nationaux algériens afin de développer une action qui concerne des instances administratives et politiques du pays",*
- *"s'intéresser et soutenir des dynamiques de développement local en Algérie et plus largement à avoir une lecture du développement dans ce pays,"*
- *"à avoir une vision des différents métiers nécessaires au fonctionnement des collectivités locales en Algérie."*

Par ailleurs, ainsi que le note Cités Unies France, *"la compétence de Touiza en ingénierie de montage de projet apporte un prolongement au groupe pays qui peut déboucher sur des perspectives opérationnelles"*.

L'absence d'autres structures présentant les mêmes capacités fait de Touiza Solidarité un interlocuteur privilégié, parfois exclusif, des institutions publiques qui ont une coopération au niveau local en Algérie. Cette situation est cependant considérée par tous comme défavorable, d'autant que l'intense présence de l'association repose sur une structure opérationnelle très fragile, aux moyens humains très réduits.

Cette compréhension de la situation est partagée par le MAE.

### ***3.2 - Les collectivités territoriales françaises***

Le concours politique et financier des collectivités territoriales a fortement contribué à la réalisation du programme.

- Du point de vue politique

Touiza Solidarité est considérée comme une interface de référence par les collectivités locales françaises grâce à son réseau de relations. Elle a une vision globale du développement en Algérie à la différence d'autres associations qui ont des objectifs plus spécialisés.

Les collectivités locales françaises lui apportent un appui dans le but de consolider les dynamiques locales en Algérie à titre principal, dans les pays du Maghreb plus globalement.

Elles positionnent leur coopération entre la coopération bilatérale construite autour de grands programmes d'infrastructures ou de renforcement institutionnels et les micro projets.

Elles ne visent pas à tirer de bénéfice immédiat et particulier de leur soutien. La dimension trans méditerranéenne de l'appui apporté est constamment soulignée. Elles ont des attentes dans deux domaines :

- Avoir une meilleure connaissance des dispositifs administratifs et d'organisation au sein de la société algérienne,<sup>16</sup>
- Expérimenter et démultiplier les recours aux opérateurs privés et publics de la région comme acteurs de coopération.

La première attente est peu ou mal remplie aujourd'hui par Touiza Solidarité. L'apport d'informations attendu par les collectivités locales françaises se fait au cours de contacts plus ou moins réguliers ou indirectement à travers les comptes rendus d'activités et la justification de l'utilisation des fonds reçus. Une amélioration significative pourrait être envisagée avec l'organisation régulière, une fois l'an par exemple, d'une réunion élargie à l'ensemble des acteurs impliqués dans un programme pour un échange sur leur lecture des évolutions en Algérie.

La seconde attente "*expérimenter et démultiplier le recours à des opérateurs privés et publics*" invite Touiza Solidarité à découvrir et associer d'autres opérateurs que ceux avec lesquels l'association a déjà une familiarité. Les collectivités locales souhaitent que le plus grand nombre d'organisations de la région nouent et entretiennent des relations avec le Maghreb. Pour cela, elles estiment utile que Touiza Solidarité élargisse le champ de ses interlocuteurs techniques.

Enfin, la politique de Touiza Solidarité de faire recours à des compétences existant au sein de la région met en valeur les savoir-faire existant. "*Les effets économiques de ce recours à des compétences locales variées sont difficiles à apprécier mais apparaissent incontestables*".

Si la posture de Touiza Solidarité est fortement appréciée, les collectivités territoriales les plus présentes dans le programme n'envisagent cependant pas de renforcer plus encore leurs relations avec l'association. Notamment pour les plus importantes, elles sont prudentes à ne pas lui confier l'exclusivité de leur relation avec l'Algérie, voire même une position trop dominante ou de "déléataire", confusion qui à leurs yeux n'a pas toujours été évitée par le passé.

Le montage du programme a en effet suscité une ambiguïté sur la posture de Touiza Solidarité.

- Ambiguïté sur la répartition des fonctions entre Touiza Solidarité et les collectivités territoriales françaises.  
L'absence fréquente de cadre formel de coopération entre les collectivités territoriales françaises et algériennes d'une part, la forte implantation de Touiza sur le terrain, partenaire très proche de Touiza Solidarité, d'autre part rend imprécise la délimitation de fonctions entre l'association et les collectivités territoriales. Cette situation crée une ambiguïté sur les niveaux de responsabilités respectifs qui est renforcée par la pratique

---

<sup>16</sup> Par exemple, sur l'impact du pluralisme politique au niveau local.

du "gré à gré", simple lettre commande - avec versement d'une subvention - qui ne précise pas les responsabilités réciproques.

- Une lisibilité troublée.  
L'association ayant été porteuse de l'initiative, elle assure tout naturellement la dynamique, l'ingénierie, la lisibilité externe du programme. Mais en même temps, les collectivités locales le soutenant au nom de leur coopération décentralisée, elles attendent une plus claire lisibilité de leur présence.<sup>17</sup>
- Du point de vue financier  
Le soutien des institutions publiques décentralisées à Touiza Solidarité représente 26,1 % du coût du programme réalisé soit la deuxième contribution après celle du Ministère des Affaires Etrangères français. Les collectivités locales françaises estiment que leur effort financier mérite un meilleur affichage auprès des institutions algériennes.

### ***3.3 - Point de vue des opérateurs***

Toutes les institutions rencontrées, qui ont participé à des moments de formation au cours du programme, s'accordent à en reconnaître l'intérêt. Leur degré d'implication a été différent selon qu'elles assumaient la responsabilité d'un module ou que leur contribution a été limitée à de simples interventions.

- Les organismes co-maîtres d'œuvre<sup>18</sup> Tous ceux qui ont été sollicités ont répondu positivement à la proposition de Touiza Solidarité. Tous partagent une vision positive sur la finalité des sessions, fondée sur une ouverture à des problématiques nouvelles plus que sur l'amélioration des compétences techniques des participants.
  - Toutefois les organisations à vocation pédagogique regrettent que leur apport se limite à l'ingénierie des stages et à une responsabilité d'animation pédagogique. Cette position leur paraît insuffisante pour traiter en vraie grandeur toutes les demandes des stagiaires et choisir des intervenants appropriés. Pour mettre en place une formation de qualité, elles estiment devoir contribuer au recrutement des stagiaires, disposer d'informations précises sur leur situation, leurs attentes, l'utilité qu'ils espèrent retirer des formations. Elles souhaitent être associées plus étroitement aux phases précédant la formation et au suivi des stagiaires.  
Aussi, assurer l'ingénierie du stage.
  - Les organisations qui traitent de demandes à caractère plus technique ont plus de facilité à s'insérer dans le cadre pédagogique établi par Touiza Solidarité. Elles travaillent sur la base d'un cahier de charges qu'elles réalisent en sollicitant leurs réseaux de relation. Ces organismes ne souhaitent pas élargir leur responsabilité dans le Programme.
- Les organismes et personnes sollicités comme intervenants dans les sessions ont répondu spontanément aux demandes qui leur ont été faites. Toutefois, l'ambition de développer des relations entre ces organismes et ceux des stagiaires sont aujourd'hui sans suite opérationnelle pérenne.

---

<sup>17</sup> Le cours du Programme n'a pas été obéré par ces ambiguïtés. Il conviendra cependant dans l'avenir d'y remédier pour maintenir une collaboration dynamique.

<sup>18</sup> "Organisme co-maître d'œuvre" est entendu ici comme tout organisme qui a contribué à définir le contenu de sessions de formation et en assumer la responsabilité pédagogique à la demande de Touiza Solidarité.

## 6.5 4 - Le dispositif d'animation du programme

Le programme a été animé conjointement par Touiza Solidarité, association de droit français dont le siège est à Marseille et l'Association nationale de Volontariat Touiza, dont le siège est à Alger. L'articulation entre ces deux institutions a été un facteur essentiel de la confiance qui a été accordée en France à Touiza Solidarité par les bailleurs de fonds et les collectivités locales<sup>19</sup> et en Algérie à renforcer celle accordée par les responsables politiques et administratifs nationaux et locaux à Touiza depuis les résultats positifs du programme de formation réalisé en partenariat avec Barcelone.<sup>20</sup>

- En France, la coordination entre les deux associations crédibilisait les informations données par Touiza Solidarité sur les besoins des élus et cadres des collectivités territoriales algériennes,
- En Algérie, l'existence de Touiza Solidarité apportait une crédibilité au Programme par le réseau de relations qu'elle mobilisait en France et les financements qu'elle apportait.
- La répartition des fonctions entre les deux associations s'est révélée difficile à discerner. Leurs responsabilités respectives n'ont pas fait l'objet d'une répartition explicite au démarrage du Programme, ni par la suite.

C'est à partir des activités de l'une et l'autre associations et des réseaux de relations que chacune entretient que la répartition des fonctions de Touiza Solidarité et Touiza peut être reconstituée.

### - Fonctions de Touiza Solidarité (association française)

- . La conception du Programme et sa négociation ont été menées sous son nom.
- . L'association a établi les budgets, recherché les financements et justifié l'affectation des fonds auprès des organismes contributeurs.
- . Touiza Solidarité a choisi les institutions co-maîtres d'œuvre et arrêté le contenu général des thèmes des sessions. En relation avec ces derniers, elle a géré les questions logistiques en France.
- . Enfin, Touiza Solidarité a été l'interlocuteur des institutions publiques françaises et européennes qui ont participé et soutenu le Programme, y compris lorsque leur appui s'inscrivait dans leur politique de coopération décentralisée.

Ainsi, Touiza Solidarité a :

- . vis-à-vis des institutions algériennes, assuré la responsabilité juridique et financière du Programme et est apparue comme son véritable maître d'ouvrage,
- . vis-à-vis des institutions françaises, assuré une fonction de co-maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre en assurant l'interface entre elles et les opérateurs pédagogiques.

### - Fonctions de Touiza (association algérienne)

Les fonctions assurées par Touiza dans le Programme sont de moins grande ampleur. Elles ont essentiellement consisté à :

- . informer les collectivités locales de l'ouverture et du thème d'une session et à organiser le "recrutement" des stagiaires.

---

<sup>19</sup> Cf. § 3.1 ci-dessus

<sup>20</sup> Cf. § 2.2 p. 6

- . préciser les grands axes du contenu des premiers stages de formation.
- Les partenaires des deux associations, de part et d'autre de la Méditerranée - bien qu'informés de l'existence de deux entités institutionnelles autonomes - n'ont pas discriminé leurs fonctions respectives présentées ci-dessus. Cela pour deux raisons :
    - Toutes les informations entre les organisations françaises et algériennes, nécessaires au bon fonctionnement du Programme: financières, pédagogiques, logistiques, transitaient par le canal Touiza Solidarité / Touiza et inversement. Chacune des organisations et personnes participant, à quelque titre que ce soit, au Programme avait donc un seul interlocuteur, l'association présente dans son pays. Ainsi, il n'y a pas eu de contacts directs entre les opérateurs français et les institutions algériennes qui envoyaient des stagiaires.
    - La double responsabilité institutionnelle du Président de Touiza, également Secrétaire général<sup>21</sup> de Touiza Solidarité confortait la perception d'une symbiose, voire un amalgame, entre les deux associations.
  - Cette situation a eu des conséquences sur la gestion du Programme et la répartition des responsabilités entre les deux associations.
    - Sur la gestion du Programme
      - Du point de vue financier.<sup>22</sup> Le montage financier ayant été acquis en France, il n'y a pas eu d'incitation active et dans la durée des collectivités territoriales algériennes et des institutions nationales pour le cofinancer. Leur niveau de participation direct apparaît ainsi particulièrement bas (inférieur à 10% des ressources consolidées) au regard de programmes similaires dans d'autres pays où il est de 20 à 30 %. La prise en charge des frais de transport international illustre cette situation. De nombreux stagiaires ont supporté personnellement cette charge en substitution des institutions qui les emploient. Dans les cas les plus difficiles, le Programme a opté pour un remboursement des billets d'avion au stagiaire sans relancer de demande de contribution auprès de son institution d'origine.
      - Du point de vue de l'implication des institutions de formation algériennes. La suspension de la participation de l'ENA-Alger au Programme n'a pas suscité la recherche d'une autre école compétente. Dans ce cas encore, il n'y a pas eu de politique suivie de recherche d'un partenariat transméditerranéen, bien que les co-maîtres d'œuvre aient dit leur disponibilité pour cette modalité
      - Du point de vue pédagogique. Il n'y a pas eu d'articulation entre les étapes successives du processus de formation, de son amont (détermination du profil des candidats, attente des stagiaires et de leur institution...), à son exécution (réalisation des sessions) et à son aval (suivi de la formation) comme l'a souligné le CC-PAM.
    - Sur la répartition des responsabilités
 

L'originalité de Touiza Solidarité est d'avoir pour partenaire privilégié l'association Touiza. Par son existence elle est un outil de consolidation de l'association algérienne et de reconnaissance de ses actions. Touiza Solidarité - et son nom est de ce point de vue évocateur - n'a de fait pas de programmes propres, l'essentiel de ses actions est déterminé par les activités de Touiza.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> La fonction de Secrétaire général de l'Association, salarié, est distincte de celle de Secrétaire du bureau.

<sup>22</sup> Pour plus de précisions, voir § 5, deuxième partie.

<sup>23</sup> L'association Touiza mène actuellement des programmes dans trois domaines :

Dans le cadre du "*Programme de formation continue des cadres et élus de collectivités territoriales*", la posture de Touiza Solidarité a été imprécise. Conformément à sa raison d'être, l'association française s'est située dans une posture d'accompagnement des demandes de Touiza alors qu'elle en était le maître d'ouvrage aux yeux des institutions algériennes, donc le décideur ultime.

Cette situation a eu pour effet d'attribuer un poids déterminant à la fonction de Président de Touiza, en tant qu'interlocuteur des autorités algériennes, et à la fonction de directeur de Touiza Solidarité, en tant qu'interlocuteur des institutions françaises pour le montage technique et financier et le suivi du Programme. La détention de ces deux fonctions par une unique personne a eu pour conséquence une réelle efficacité dans l'action<sup>24</sup> mais a également contribué à obscurcir un bon fonctionnement institutionnel entre les deux associations les plus directement impliquées dans le Programme.

- 
- la formation à travers le programme évalué et une action plus lourde à travers un autre programme de formation (accueil d'un groupe de 20 stagiaires sur une période de deux ans),
  - un appui au développement local par un soutien à des systèmes de financement décentralisé et la création de pépinières d'entreprises,
  - l'organisation de chantiers de jeunes, réunissant de jeunes algériens avec des ressortissants étrangers.

<sup>24</sup> Cf. deuxième partie

## **8 Éléments prospectifs**

### **8.1 1 - Pertinence**

La pertinence du Programme a été mesurée dans trois directions : tout d'abord la pertinence de la priorité donnée au renforcement des ressources humaines des collectivités territoriales algériennes, ensuite la pertinence des thèmes de formation, enfin la pertinence du programme au regard de l'objectif de soutien (indirect) aux dynamiques locales impliquant les organisations de la société civile.

#### **1.1 - PERTINENCE DE LA PRIORITE DONNEE AU RENFORCEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DES COLLECIVITES TERRITORIALES ALGERIENNES.**

Les besoins d'échange d'expériences et d'ouverture sur le monde extérieur sont une donnée de la situation en Algérie. Une réponse à cette attente est l'organisation de formation à l'étranger, option retenue par Touiza Solidarité. L'évolution de la situation dans le pays a montré que le choix de privilégier une offre en direction des collectivités locales était fondé.

En effet, le découplage entre l'appareil d'Etat et les dynamiques locales donne aux collectivités locales une place particulière.

- Travailler directement avec les associations pouvait encourir le risque de confiner la formation à des objets très limités, sans grands impacts, les associations ayant des champs d'intervention fortement cloisonnés. En raison du mode de fonctionnement de l'Etat, organiser des formations pour ses agents afin de les inciter à s'ouvrir à la société civile n'aurait pas eu beaucoup de débouchés concrets. Le niveau des collectivités locales apparaît dans ce contexte comme le plus judicieux.
- Le choix de travailler avec les collectivités locales en priorité - mais sans exclusive - n'a été seulement fait pas défaut. Pour que le processus de construction démocratique s'amplifie, les collectivités locales ont à accroître leur crédibilité et pour cela doivent être en mesure d'assumer la pleine responsabilité des compétences qui leur sont transférées et se constituer en interlocuteur des organisations de la société civile.

#### **1.2 - PERTINENCE DES THEMES DE FORMATION**

Quatre thèmes ont été retenus :

- le management et la gestion de l'environnement ;
- le management et la gestion de projets participatifs de développement local ;
- l'aménagement et la gestion urbaine ;
- la participation citoyenne et la dynamisation du territoire.

Ces thèmes recourent les principales préoccupations des collectivités territoriales à savoir :

- Les questions d'urbanisme.  
C'est le premier domaine d'action des collectivités territoriales que certaines s'efforcent de gérer avec le plus d'autonomie possible. Les sessions ont abordé ces questions sous un angle d'aménagement du territoire, d'organisation des services publics... mais non juridique. Ce choix répondait aux attentes des stagiaires dont la demande portait sur une meilleure appréhension des approches stratégiques et de vision politique sur la production de la ville.
- Les questions d'environnement.  
Elles ont occupé une place importante dans le programme. Domaine charnière entre politique et technique, elles répondaient bien à plusieurs objectifs, pour partie implicites, du programme : composition mixte des groupes de stagiaires, questions peu ou pas prises en charge par l'Etat bien que prioritaires, thèmes susceptibles de faciliter des approches partagées entre collectivités locales et associations.  
  
Au-delà de la question de la salubrité, qui a motivé le choix de ce thème, l'environnement apparaît en effet comme "*un domaine prioritaire car il touche tous les domaines de la vie urbaine de la voirie au chaulage des maisons*".<sup>25</sup> Il concerne en effet aussi bien l'harmonie de la ville que l'hygiène publique, la question des transports et de la qualité de l'eau, des qualités d'accueil ou la réhabilitation de l'habitat... Ce domaine offre également l'avantage de prendre en compte le niveau des quartiers, niveau auquel les habitants peuvent se mobiliser.
- La participation des habitants ou plus précisément l'articulation entre actions des collectivités territoriales et associations.  
Cette approche répondait à un fort besoin d'ouverture des collectivités locales. Les communes algériennes, comme les institutions publiques du pays n'ont pas d'expérience dans ce domaine. Cette approche a souvent été une découverte pour les stagiaires.

La pertinence des thèmes de formation retenus est confirmée par les écoles algériennes qui préparent les futurs cadres de l'administration centrale et locale et assurent leur formation continue. Ainsi l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification - ISGP - a formé 1 500 cadres de collectivités locales (essentiellement les secrétaires généraux)<sup>26</sup> à la demande du Ministère de l'Intérieur. Les trois axes développés au cours de cette formation étaient très proches des thèmes proposés par le Programme évalué :

- management public local,
- gestion de projet local,
- gestion administrative et financière locales.

Les responsables de l'Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme - EPAU, et le Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration - ENA, comme les responsables de l'ISGP insistent sur l'importance qu'il y a à sensibiliser les élus et responsables locaux sur les quatre thèmes proposés par le Programme et à développer la gestion participative au niveau des collectivités locales pour asseoir leur crédibilité.

---

<sup>25</sup> Propos recueillis auprès d'un Président d'APC.

<sup>26</sup> Sélectionnés après concours parmi 5 000 candidatures...

### **1.3 - PERTINENCE DU PROGRAMME POUR UN SOUTIEN AUX DYNAMIQUES LOCALES**

Le Programme, au-delà de l'objectif de soutenir un *développement endogène et solidaire*<sup>27</sup>, s'est décliné comme un outil de sensibilisation des stagiaires à "la gestion participative" et aux "relations entre les collectivités publiques et les organisations de la société civile".

Dans cette perspective, le renforcement de capacités des responsables et élus de collectivités territoriales visait un effet à moyen et long terme, tout en recherchant une efficacité immédiate par des visites de réalisations techniques (sur les questions de l'environnement notamment), directement en lien avec les responsabilités des stagiaires.

Au terme du Programme, cette contradiction entre objectifs - former des responsables et élus en situation de responsabilité active pour définir le long terme versus donner des éléments pour atteindre rapidement des résultats opérationnels pour rendre efficace les collectivités territoriales - n'est qu'apparente. La stratégie retenue a été en réalité adéquate. En observant comment les dynamiques de développement local prennent en considération les différentes échelles du temps en France et comment les collectivités locales s'organisent pour prendre en compte ces échéances, les responsables et élus algériens ont pu mesurer l'importance qu'il y a à construire une approche globale et temporelle des actions.

Une autre dimension du programme n'a pas pour sa part fait l'objet de résultat. L'objectif de travailler avec des compétences algériennes pour la formation n'a pu être satisfait en raison de la situation qui existait au début du Programme. Par la suite, il n'y a pas eu de reprise, sur ce programme, de contacts entre Touiza et des institutions de formation algériennes, alors qu'ils se sont développés dans le cadre d'autres.

## **8.2 2 - Effectivité**

### **2.1 - IDENTIFICATION DES BESOINS ET SELECTION DES PARTICIPANTS**

#### ***2.11 - Une identification des besoins par Touiza***

Les conditions prévalents en Algérie au début du programme n'ont pas permis de concevoir un dispositif d'identification des besoins de formation.<sup>28</sup> Pour autant, cet empirisme n'a pas nui à l'adaptation des sessions aux attentes des participants. La connaissance que Touiza a des collectivités locales et des formations nécessaires pour leurs responsables a pallié cette faiblesse.

Dans quelques cas, les institutions d'origine des stagiaires ont contribué à définir le contenu de la formation. C'est notamment le cas du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE), seule structure nationale directement sollicitée par Touiza pour envoyer des stagiaires. Touiza émettait ses propositions auxquelles le Ministère apportait des ajustements (mineurs). Il est vrai que le MATE dispose d'un plan de formation de ses cadres et que les propositions de Touiza Solidarité ont été insérées dans cette politique.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Cf. Dossier initial du Programme

<sup>28</sup> Il était impossible, pour des raisons politiques de mener une enquête de besoin.

<sup>29</sup> Le mode de relations établi entre Touiza Solidarité et le MATE pourrait servir d'enseignement pour des relations avec d'autres Ministère, notamment l'articulation avec leur politique de formation des cadres quand elle existe.

Aujourd'hui, après quelques années de fonctionnement, on peut reprendre le propos du rapport d'évaluation à mi-parcours : "*les participants et les différents acteurs locaux, plus particulièrement les élus, souhaitent être associés plus étroitement à la définition des besoins de formations*".<sup>30</sup>

### **2.12 - La sélection des candidats : une méthode souple**

La sélection des participants aux sessions a en revanche fait l'objet d'une procédure précise. Avant toute session, Touiza s'efforçait d'informer au-delà de son propre réseau les collectivités locales (et le MATE) pouvant être intéressées par le thème traité. Les candidats devaient remplir un dossier précisant notamment les fonctions qu'ils occupaient et leurs attentes. Aussi la sélection des candidats a-t-elle été le fruit d'une conjonction entre cette procédure, un effet "d'attraction" liés à la notoriété de Touiza et une démarche d'information active en direction des collectivités locales algériennes ayant une relation de coopération décentralisée avec des collectivités françaises.

Les stagiaires devant bénéficier d'un accord de leur institution d'origine pour s'absenter, ces dernières ont été tacitement associées à leur sélection. Dans le plus grand nombre de cas, ces institutions ont émis un avis favorable aux demandes qui leur ont été adressées mais n'ont pas pris en charge le transport des stagiaires comme cela était demandé. Ce sont les candidats eux-mêmes qui en ont supporté le coût. Dans quelques cas, elles sont intervenues plus activement. Ainsi le MATE a désigné ses agents qui ont suivi les sessions et financé leur transport. A Mohammadia, la commune a veillé à encourager les personnes ayant une "*solidité professionnelle à suivre les stages*".

### **2.13 - Profil de cadres formés**

192 cadres et élus algériens et marocains ont été formés (pour 150 prévus à l'origine à raison de 50 personnes par an).<sup>31</sup> Il s'agit de Présidents d'Assemblée Populaire, d'adjoints et vice présidents, de secrétaires généraux de collectivités locales, de cadres administratifs et techniques des différents niveaux de décentralisation, wilayas et communes en Algérie, communautés de communes au Maroc. Afin de ne pas créer un statut de "stagiaires abonnés", la participation des personnes a été limitée à un stage (sauf dans le cas d'une personne qui a suivi deux stages).

Le nombre de stagiaires a évolué comme suit au cours des trois ans.

Année 1	Année 2	Année 3	Total
63 stagiaires	58 stagiaires	71 stagiaires	192 stagiaires

Il se répartit en 172 stagiaires algériens et 20 stagiaires marocains.

On peut dégager quelques dominantes dans la composition des stagiaires

- une forte représentation d'Alger (36% des stagiaires algériens dont 24% élus ou fonctionnaires d'APC et d'APW et 12 % de fonctionnaires d'Etat, enseignants, membres de bureau d'études),

<sup>30</sup> Rapport d'évaluation à mi-parcours du programme, Essaid TAIB, mars 2003, p 3

<sup>31</sup> Il s'agit de 192 stagiaires / homme. Un ou deux stagiaires seulement ont suivi deux stages.

- des participants venant essentiellement de grandes agglomérations et de villes moyennes, plus que de petites communes, avec une forte concentration sur quelques sites. Sur les 172 stagiaires venant d'Algérie, 125 (73 %) viennent de quatre sites : zone urbaine d'Alger, wilayas de Tizi Ouzou et Bouira, ville d'Annaba
- une proportion de femmes proches du ¼ des stagiaires, 23 % sur la base des 192 stagiaires, 25,6% sur la base des 172 stagiaires algériens,
- une participation significative des élus qui approchent le 1/3 des participants, pour 2/3 de techniciens.

Tous les stagiaires marocains viennent des collectivités locales.

Touiza Solidarité est conscient des limites à terme d'une absence de méthode d'identification des besoins de formation et de la nécessité d'ouvrir plus largement l'accès aux stages au-delà de son réseau. Les collectivités locales françaises, sans avoir encore précisément identifié cette question, ne manqueront pas de la soulever pour consolider leur coopération décentralisée.

## 2.2 - REPARTITION DES THEMES DE FORMATION

Treize sessions ont été organisées pour quinze prévues dans le dossier initial, ce qui représente un nombre de réalisations tout à fait satisfaisant. En revanche, les activités prévues en Algérie<sup>32</sup> n'ont pu avoir lieu : les 3 jours de travail prévus au départ de chaque session se sont transformés en une journée d'information. De même, la session sur le développement local qui devait être organisée à Tizi Ouzou a été plusieurs fois reportée avant d'être annulée, en raison de la situation dans la région.

Les thématiques développées sont celles citées précédemment.

<i>Thème de la session</i>	<i>Nombre de sessions</i>
Management et gestion de l'environnement	4 <sup>33</sup>
Management et gestion de projets participatifs de développement local	3
Aménagement et la gestion urbaine	3
Participation citoyenne et dynamisation du territoire	3

D'autres thèmes de formation étaient initialement prévus dans le Programme. Ils n'ont pas fait l'objet de sessions spécifiques mais sont apparus occasionnellement au cours des modules. Parmi ces thématiques, on peut relever notamment :

- La "*Gestion des rapports commune et opérateurs économiques*" et la "*Gestion des espaces économiques (zones d'activités, zone industrielles, foires, expositions, formes d'aide à la promotion des produits locaux, relations de coopération intercommunale, valorisation du patrimoine et des potentialités locales)*".

<sup>32</sup> Cf. Point VI du dossier de programme.

<sup>33</sup> L'une des thématiques de l'environnement, en fin de programme, a porté plus spécifiquement sur la gestion d'un centre d'enfouissement des déchets.

- *"L'action sociale communale : son champ d'application et ses modalités de mise en œuvre (principalement en direction des plus démunis) : identification des démunis (critères, procédés, suivi) ; nature des aides et adaptation en fonction des besoins ; coordination des aides d'origines différentes."*<sup>34</sup>

### **8.3 3 - Cohérence et intérêt des stages**

L'appréciation générale des stages ci-après fait apparaître que :

- l'orientation générale de la formation sur la décentralisation et sa place dans le développement local répond à un réel besoin en Algérie,
- la question du réinvestissement par les stagiaires des acquis dans leur action quotidienne est difficile.

## **3.1 - ELEMENTS AYANT RETENU L'INTERET DES STAGIAIRES**

### **3.11 - Sur la formation**

Les points de vue exprimés par les stagiaires sont variés. On ne saurait s'en étonner étant donné la variété des participants. Toutefois, on peut noter quelques grands traits.

- Elus comme agents techniques retiennent l'acquisition de concepts comme un résultat positif. Elle leur a permis d'avoir une compréhension des enjeux du développement local. Elle a complété l'intérêt des visites de terrain.

La mise en perspective de ces concepts a retenu plus particulièrement leur attention sur les thèmes suivants :

- l'apport du monde associatif à la définition des politiques locales et à leur mise en œuvre,
- la gestion du pouvoir et le rôle des élus,
- le développement durable et le développement local,
- l'environnement et les approches le prenant en compte
- la coopération décentralisée et l'ampleur du champ de relations qu'elle peut offrir.

Des thèmes à visée plus opérationnelle sont également mentionnés :

- le montage financier des actions et des projets,
- la gestion des grandes villes et les problèmes liés à la croissance urbaine : gestion des déchets solides et des décharges, des transports et du stationnement, des crèches...),
- la mutualisation des moyens (notamment l'intercommunalité).

Enfin selon les spécificités de leur territoire, les stagiaires notent des points d'attention particuliers qui ont parfois fait l'objet d'une intervention comme le tourisme de montagne, la gestion de la forêt, la pollution marine, le stationnement urbain, l'aménagement de zone piétonne... Ces demandes très spécifiques restent cependant rares, elles sont émises par des élus qui sont confrontés directement à ces questions.

- Sur le plan des expériences visitées, les acquis sont également importants.

---

<sup>34</sup> Document programme, Paragraphe V

- La variété des expériences rencontrées a été très appréciée, notamment pour les sessions sur l'environnement. Elles ont couvert un champ très large, des équipements les plus sophistiqués aux techniquement les plus simples (le recours en France à ce dernier type d'équipement a été un sujet d'intérêt et d'étonnement de la part des stagiaires).
- L'importance à donner à l'organisation et au fonctionnement d'une institution, d'un service. De nombreux stagiaires ont découvert que les questions d'organisation étaient essentielles, qu'elles conditionnaient la réussite d'une action. De ce point de vue, plusieurs points ont retenu leur attention :
  - La relation entre la collectivité commanditaire, le maître d'œuvre prestataire, les entreprises, ainsi que les relations entre eux. Les contacts sont permanents, les problèmes réglés par voie de négociation au moment où ils se posent...
  - La connaissance par les élus de ce qui se passe dans les services techniques. Cela leur donne une connaissance fine des dossiers qui leur permet de s'impliquer y compris dans les choix techniques. Les conseils municipaux ou généraux ne sont pas seulement des organes délibérant, a fortiori des chambres d'enregistrement mais des lieux de débats.
  - L'importance du choix du statut de l'opérateur qui gère un service ou une activité : société d'économie mixte, concession, régie... Le choix du statut est fait en fonction du mode de gestion souhaité.
- Parmi les expériences visitées, une mention particulière est à faire pour les dispositifs qui *"transgressent les structures pour donner naissance à des institutions transversales"* ou *"organisent les filières"*.

Les rencontres avec les "bassins d'emplois" illustrent bien ce cas, *"qui réunissent au sein d'un même espace des services publics de l'Etat et de collectivités territoriales, des techniciens et des élus, des universitaires, des organisations professionnelles et de formation..."* Ils ont montré comment les pouvoirs publics participent à la dynamique de développement local, quel rôle ils y jouent, dans un partage de responsabilité avec des tiers opérateurs.

Les visites qui ont permis de voir toute la filière du traitement des déchets ont reçu le même intérêt, notamment la nécessité de concertation entre tous ses acteurs.

Au-delà des points qui ont retenu l'intérêt des stagiaires, un acquis commun se dégage : l'importance de dépasser les approches segmentées au profit d'une approche globale : technique, sociale, environnementale, financière et institutionnelle pour qu'un projet ou une action ait les plus grandes chances de réussite. Le "rôle d'enssembler" de la collectivité locale a été perçu par les stagiaires.<sup>35</sup>

Enfin, l'analyse des acquis des formations fait apparaître une distinction d'appréciation entre les stagiaires les plus jeunes et ceux plus âgés qui assument des responsabilités décisionnelles. Les plus jeunes portent une très grande attention aux questions techniques, les seconds aux questions d'organisation. La présence de ces deux attitudes au sein d'un même groupe est

---

<sup>35</sup> Ont ainsi été cités comme exemples d'approche globale : le tramway de Bordeaux, le traitement des eaux usées à Marseille, le traitement du tissu urbain ancien.

jugée enrichissante car elle permet à chacun de découvrir des questionnements autres que ses propres préoccupations.

### ***3.12 - Des éléments de réserve mineurs***

Ils portent sur trois points d'inégale importance.

- Des conditions logistiques d'accueil considérées parfois comme difficiles (transport interne en France, entretien des espaces de vie...). Ces critiques sont exprimées avec modération.
- Le rythme des sessions. Il n'y a guère de temps d'assimilation, ni de respiration. Les stagiaires disent leur fatigue au moment de la clôture des sessions et souhaitent des rythmes moins soutenus, une organisation plus aérée.
- Les thèmes couverts par les sessions. De nombreux participants estiment qu'ils sont trop nombreux, qu'ils couvrent un spectre de situations trop large. Si tous s'accordent sur ce point, les avis divergent quant aux moyens de réduire cette difficulté.
  - o Les agents techniques souhaiteraient une plus grande focalisation des sessions sur quelques domaines, étudiés de façon plus approfondie. On retrouve là les attentes d'une formation professionnelle permettant aux participants d'améliorer leurs compétences.
  - o Pour les élus et responsables administratifs, la redistribution du temps doit se faire au profit d'une présentation de leur propre expérience, en parallèle avec celles qui leur sont proposées par les intervenants.

### ***3.13 - Hors la formation***

Comme c'est fréquemment le cas dans les situations similaires, les stagiaires ont trouvé intérêt :

- aux contacts qu'ils ont noués entre eux. Originaires de différentes régions du pays, les sessions ont été une occasion d'échanger leur expérience,
- aux contacts qu'ils ont noués avec des personnes et institutions rencontrées en France, au-delà des intervenants.

## **3.2 - DES ATTENTES SUR L'AVENIR**

Les formations suivies et les responsabilités qu'ils ont à assumer intensifient les demandes des anciens stagiaires. Ces demandes couvrent plusieurs champs :

- La construction de visions stratégiques :
    - o Comment mettre en place une coopération décentralisée (beaucoup de communes souhaitent en démarrer une) ?
    - o Comment tirer profit des apports du monde associatif pour le développement territorial ?
    - o La démocratie et le développement local : gouvernance et gestion territoriale.
- Plus à l'amont de ces demandes, des formations sur la loi 1901 (son origine, ses fondements politiques, les modes de fonctionnement des associations...) et sur l'intérêt de travailler avec les associations, sont attendues. Il en est de même pour la décentralisation et les lois françaises qui l'ont instituée.

- L'amélioration du fonctionnement des collectivités de base et leur efficacité :
  - o La gestion des collectivités dans un contexte de décentralisation,
  - o La gestion des déchets, et par extension la gestion des fluides et, à un niveau plus large encore, la gestion de l'accroissement de la ville,
  - o Les procédures d'accès au financement européen et de la coopération internationale.
- Des questions spécifiques qui ne concernent que certaines collectivités :
  - o Le développement territorial (rural) en milieu de montagne, la gestion des ressources halieutiques, urbanité et développement durable, l'artisanat et le tourisme comme facteur de développement durable...

Pour chacun de ces thèmes, l'axe de la demande porte sur leur mise en œuvre, non seulement sur une information et leur cadre conceptuel.

## **8.4 4 - Efficacité**

### **4.1 - LES RESULTATS DE LA FORMATION**

Le très large intérêt des participants souligne l'adéquation des thèmes de formation retenus avec leurs attentes. Ce résultat est d'autant plus probant que l'objectif des formations étaient moins de former les stagiaires sur des questions techniques que d'amener les responsables, élus ou agents administratifs et techniques, à prendre une position d'écoute à l'égard des acteurs de la société civile. Un à trois ans après leur participation à un stage, c'est bien la nécessité d'associer les acteurs non publics aux décisions locales que retiennent les participants.

Au-delà de ce trait général, plusieurs éléments sont à prendre en considération.

#### ***4.11 - L'organisation des sessions***

- La durée des sessions. La durée d'une quinzaine de jours pour une session apparaît appropriée. Les élus comme les agents ne peuvent se libérer pour une durée plus longue. Cette durée apparaît adaptée avec l'objectif de sensibilisation à des modalités d'actions plus qu'à une acquisition de connaissances.<sup>36</sup>
- La pédagogie des sessions. L'accent mis sur les visites, appuyées sur des interventions de praticiens ou de spécialistes est très bien reçu. Une meilleure articulation entre les intervenants successifs est parfois souhaitée. La répétition de visites sur des objets identiques est mentionnée comme inutile.
- Le déroulement des sessions en France. Les stagiaires ont apprécié l'opportunité qui leur était offerte de visiter et comprendre des modes de fonctionnement qu'ils connaissent peu ou pas. Organiser les sessions à l'étranger est de ce point de vue utile. Toutefois, la question de l'adaptation des acquis des sessions au contexte algérien reste une question à envisager.<sup>37</sup>

Des groupes composites. Les groupes en formation étaient composés de personnes d'origines géographiques, institutionnelles, de niveaux de formation... divers. L'hétérogénéité des groupes ne semble pas avoir posé de difficultés d'ordre relationnel

<sup>36</sup> Certains responsables marocains souhaitent toutefois une réduction à une dizaine de jours.

<sup>37</sup> Voir infra, chapitre Eléments prospectifs.

ou pédagogique. Bien au contraire ! Elle a permis aux "techniciens" de percevoir les contraintes qui pèsent sur les "politiques" et réciproquement, à ces derniers de comprendre que tout équipement est soumis à des normes de réalisation parfois très contraignantes.

Ainsi, la mixité des groupes a donné une intensité plus grande aux visites. Elles ont été faites avec plus d'approfondissement, "*plus de proximité*" pour reprendre le mot d'un stagiaire grâce à la variété des points de vue réunis. En quelque sorte, "*la composition des groupes a permis de réunir dans une même session tous les acteurs que l'on retrouve en situation réelle*".

Toutefois, il convient de mentionner que pour des stages à dominante technique, il conviendrait de rechercher des groupes plus homogènes, tout au moins en terme de statut des participants.<sup>38</sup>

- Enfin, il est à noter que la documentation fournie aux participants a été massivement utilisée.

#### ***4.12 - Utilité des sessions pour l'action sur le terrain***

Si l'on considère les objectifs poursuivis par le Programme stricto sensu, les stagiaires, sauf cas particuliers, ont peu ou pas eu l'opportunité de mettre en œuvre en vraie grandeur les informations reçues. Les conditions politiques du pays et son contexte institutionnel, le petit nombre qu'ils représentent, l'isolement parfois dans lequel ils se trouvent... constituent autant de freins. Il n'en reste pas moins que de très nombreux acquis peuvent être repérés.

##### *Dans la relation avec les associations*

Malgré les difficultés mentionnées, certaines peuvent être levées si la volonté politique de les surmonter existe comme le montrent les exemples recueillis.

Suite aux sessions de formation du Programme, l'APW de Tizi Ouzou a mené une politique d'ouverture en direction des associations par:

- un soutien à une association qui travaille dans le développement durable,
- un soutien envisagé à une association de pêcheurs pour la réparation des filets.

A Mohammadia, après le stage de Belfort, une politique de renforcement des "centres culturels" a été engagée par la Vice Présidente chargée de l'urbanisme. Deux nouveaux centres vont être créés et un ancien transformé en centre de formation aux métiers de bouche.

La ville de Médéa a lancé un programme de sensibilisation au tri sélectif dans deux quartiers. Toutes les organisations ont été associées : écoles, associations... avec information dans la rue à travers des badges et des autocollants.

La création d'une association pour la culture et l'éducation routière à Oujda a été bien reçue par la municipalité qui a commencé à travailler avec elle.

---

<sup>38</sup> Les débats qui ont eu lieu sur les relations entre légitimité politique et crédibilité technique entre élus et agents techniques sont de ce point de vue évocateurs.

Globalement, les conditions de fonctionnement des municipalités n'ont cependant pas permis d'engager une collaboration étroite avec des associations... qui souvent sont inexistantes. Lorsqu'elles existent, leur rôle reste confiné à des actions ponctuelles.

#### *Sur la gestion et l'organisation des collectivités locales*

Le réinvestissement des acquis de formation dans le fonctionnement des collectivités est très faible. Il est lisible lorsque les stagiaires disposent d'un réel poids politique au sein du conseil où ils sont élus ou, pour les agents administratifs ou techniques, disposent d'un pouvoir direct. Même dans ces cas, les organisations d'origine des stagiaires ne tirent pas toujours profit de la formation suivie par leurs membres. La volonté des personnes est une condition pour qu'elles transmettent les informations et connaissances acquises au cours du stage.

Quelques cas illustrent les tentatives de mises en application des acquis, commencements modestes mais réels.

- Organisation des services et du fonctionnement de la collectivité locale.
  - L'ancienne municipalité de Bouira s'est organisée en commission avec nomination d'un rapporteur pour étudier les dossiers avant leur présentation en réunion du conseil d'APC.
  - A Blida, le chef de l'unité de compostage a restructuré son service à son retour de formation.
- Amélioration des services publics
  - A Mohammadia, s'est développée une politique de renforcement des centres culturels (Cf. ci-dessus)
  - A Alger, la participation à une même session sur l'environnement de trois personnes de l'Etablissement de l'Hygiène Urbaine a eu pour effet :
    - une amélioration du fonctionnement du laboratoire d'analyse de la qualité de l'eau,
    - une dynamique d'investissement et de diffusion de nouvelles techniques pour le contrôle de la qualité de l'eau,
    - de comprendre et réfléchir à des pratiques de communication et d'informations sur le service.
- On peut aussi mentionner à titre d'exemple la préparation d'un projet de pépinière d'entreprises à la Communauté urbaine de Rabat.

La diffusion hors des secteurs de responsabilité des stagiaires de leur acquis est rare. Lorsqu'elle a lieu, elle prend la forme d'une restitution auprès de collègues à travers une séance de travail, plus exceptionnellement d'une intervention dans des cycles de formation.

#### **4.13 - Une valorisation limitée des formations par les stagiaires**

Le réinvestissement des acquis de la formation a été difficile.

Le contexte encore contraignant des rapports entre les différents niveaux de pouvoirs en Algérie est mis en avant par les stagiaires (cf. infra). Il n'est pas la seule cause.

- Les stagiaires ne cherchaient pas nécessairement un résultat opérationnel. En ce sens, ils ont porté leur attention sur la maîtrise des concepts proposés, ainsi qu'ils le soulignent, et moins sur les processus permettant de passer de la définition d'une politique à sa concrétisation.

- Les responsables de collectivités territoriales identifient mal les marges de manœuvre dont ils disposent. Le sentiment de dépendance par rapport aux représentants déconcentrés du pouvoir central, notamment les agents d'autorité reste très fort. L'attente de leur avis, préalablement à toute décision bride l'expression des initiatives.

Les stagiaires regrettent les difficultés de mise en œuvre des acquis de la formation. Celles-ci pourraient être en partie réduites en intégrant et renforçant dans les sessions :

- comment les collectivités françaises négocient-elles politiquement et techniquement les projets qu'elles veulent mettre en œuvre avec les institutions publiques nationales et les autres collectivités locales, quelles procédures utilisent-elles pour associer la société civile non seulement à la gestion de services publics mais aussi à la définition de leur périmètre ?
- les différentes étapes à construire pour passer d'une option politique à sa mise en œuvre effective.

En quelque sorte, les formations ont bénéficié d'abord aux personnes,<sup>39</sup> accessoirement aux institutions dont elles relèvent et au secteur d'activité dans lequel elles assurent une responsabilité.

Au regard des évaluations faites par les participants en fin de session, des rapports d'activités et des notes de travail internes à Touiza Solidarité, on peut confirmer les appréciations qui étaient portées au cours du Programme. Même si l'efficacité de la formation ne peut s'évaluer à travers des résultats tangibles, *"l'objectif de sensibilisation semble avoir été atteint par la richesse des échanges entre les participants et avec les intervenants, mais surtout du fait de la présentation d'expériences et de réalités qui ne sont pas encore connues ou reconnues dans les pays du Maghreb, d'un point de vue technique mais aussi en ce qui concerne l'approche gestionnaire et participative"*.<sup>40</sup>

#### **4.14 - Le cas d'Annaba : un exemple particulier ?**

Parmi les stagiaires et collectivités rencontrées au cours de l'évaluation, la situation à Annaba appelle une mention particulière. Les impacts de la formation suivie par les stagiaires se démarquent nettement des résultats de la formation enregistrés dans les autres villes. Parmi ceux-ci, deux sont à souligner plus particulièrement :

- Suite au stage de Belfort auquel des stagiaires d'Annaba ont participé, le Président de l'Assemblée populaire a désigné un élu de référence pour chaque quartier. Cet élu, placé au plus proche des habitants, a pour fonction d'être à leur écoute, de faire remonter à l'Assemblée populaire leurs interrogations et plus généralement de s'enquérir des difficultés du quartier dont il a plus spécifiquement la charge.
- Les stagiaires ont réfléchi, à partir de ce qu'ils avaient observé en France, à ce qu'ils peuvent changer dans leur méthode de travail, dans l'organisation des services auxquels ils appartiennent et proposé des solutions à leur hiérarchie. La proposition d'externaliser un certain nombre de fonctions a ainsi été retenue pour discussion par l'assemblée populaire de la ville.

<sup>39</sup> La quasi-totalité des stagiaires a par ailleurs demandé qu'un certificat de participation leur soit donné en fin de stage.

<sup>40</sup> Rapport de stage de Sarah Mangoli, p. 20. Voir référence en annexe II et éléments relevés dans des évaluations de stagiaires.

Ces résultats tiennent aux conditions dans lesquels les stagiaires ont été désignés.

- Le nombre de stagiaires a été relativement important (9 stagiaires au total) mais issus seulement de deux services principaux : les services techniques de l'Assemblée populaire de la ville et la Direction de l'Urbanisme de la wilaya. Il y a eu un "effet masse" incontestable.
- Il a été concentré sur deux sessions dont les thèmes correspondaient très précisément à leurs préoccupations professionnelles.
- Le niveau et la motivation des stagiaires étaient homogènes, tous étaient de niveau ingénieur ou architectes et participaient pour la première fois à des sessions de formation à l'étranger.
- enfin, et ce n'est pas la moindre des caractéristiques, tous les stagiaires ont reçu une autorisation de leur administration de tutelle pour suivre les sessions ; ils ont bénéficié d'un congé spécial avec rémunération, prise en charge de leur frais de transport et frais de mission en devise.

#### **4.2 - LES RESULTATS LIES A L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE**

Ces résultats sont dus en grande partie aux collaborations entre Touiza Solidarité et de nombreux organismes pour l'organisation des sessions.

Il a ainsi été fait appel :

- au Collège Coopératif de Provence Alpes Méditerranée (sessions de formation sur le développement local)
- au Syndicat Mixte d'aménagement de l'Europôle de l'Arbois (sessions de formation sur l'environnement)
- à Cités Unies France (interventions sur la coopération décentralisée)
- à des collectivités locales, notamment les villes de Marseille et de Bordeaux (sessions de formation sur l'aménagement et la gestion urbaine) et la ville de Belfort (session de formation sur la "Participation citoyenne et dynamisation du territoire").

De nombreuses autres collectivités territoriales ont également été associées : Conseil Général des Bouches du Rhône, Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur, Ville d'Aix-en-Provence, etc..

Ce dispositif a favorisé un recours à des compétences variées. Toutefois, il s'est heurté à une difficulté qui n'a pas toujours pu être surmontée de construire un *lien entre les différentes interventions* [qui n'a] *pas été assez clair.*"

Il convient de rappeler que tous les co-maîtres d'œuvre n'ont pas le même point de vue quand au degré d'implication qu'ils souhaitent.

- Certains souhaitent limiter leur fonction à celle d'un opérateur répondant à un cahier de charge. Plus celui qui leur est transmis est précis, plus ils se sentent en mesure d'y répondre (dans la limite de leurs compétences et de leur réseau de relations).
- D'autres en revanche, approchent la formation comme un cheminement continu, débutant par l'identification des besoins, nécessitant une harmonisation pédagogique entre les intervenants, et requérant un suivi. Pour ces organismes, dont l'objet social

est la formation, la fonction d'opérateurs leur apparaît insatisfaisante parce que trop parcellaire.

#### **4.3 - UNE FAIBLESSE IDENTIFIEE : LE SUIVI DES FORMATIONS...**

Le suivi de la formation a été une faiblesse du Programme. Tous les interlocuteurs qui ont abordé ce point en conviennent.<sup>41</sup> Il s'est heurté à des difficultés de transfert des acquis, à l'absence d'un dispositif organisé, à la difficulté de maintenir des relations entre les intervenants et les stagiaires.

##### ▪ Difficultés liées au contexte politico-administratif

Le transfert des acquis n'a pas fait l'objet d'une réflexion préalable au montage du Programme et l'enchaînement des sessions n'a pas par la suite permis de s'y intéresser. Aussi, l'acuité de cette question s'est-elle manifestée tout au long du Programme. Cette question est effectivement récurrente de l'instant où la formation se déroule intégralement dans un pays autre que le pays d'origine des stagiaires.

La principale difficulté du transfert des acquis tient aux différences des contextes institutionnel, politique et parfois technique entre la France et l'Algérie. Sont à prendre en considération :

- Le niveau de responsabilité des élus et des agents locaux entre les deux pays.
- Le statut et la formation des fonctionnaires. En Algérie, ils laissent peu de place à des attitudes d'innovation, d'ouverture à la société à la différence du statut et de la formation des agents territoriaux français. En ce sens, *"les cadres algériens ne sont pas préparés à adapter ce qu'ils ont vu"*.
- La législation locale des deux pays est très différente.
  - o Elle conditionne lourdement les initiatives que peuvent prendre les citoyens. *"Les autorités centrales peuvent toujours imposer unilatéralement leur décision"* sans consultation des acteurs concernés.
  - o Il n'y a pas en Algérie de lieu d'arbitrage en cas de conflit entre les différents niveaux de collectivités publiques, la décision finale revenant toujours au pouvoir central ou à ses représentants.
- La distinction entre intérêts privés et intérêt publics est peu ou pas faite en Algérie, à la différence de la situation en France qui a fortement renforcé les frontières entre ces deux espaces.
- La vie associative est très développée en France, avec la présence dans toutes les communes, de nombreuses associations.

##### ▪ Absence d'un dispositif organisé

Après les formations, les stagiaires reprenaient leurs activités antérieures sans maintien de contacts entre eux (sauf au sein de MATE) ou avec Touiza sur la base du contenu des stages suivis.<sup>42</sup> Pris dans leurs obligations quotidiennes, aucun n'a pris l'initiative d'organiser un réseau les reliant. Touiza Solidarité, comme Touiza, n'ont pas

---

<sup>41</sup> L'évaluation a été pour beaucoup d'anciens stagiaires la première occasion d'échange, a fortiori d'une rencontre entre eux.

<sup>42</sup> En revanche, beaucoup de stagiaires ont gardé un contact personnel avec l'association.

mis en œuvre pour leur part de dispositif faute de ressources humaines d'une part, estimant que le suivi des formations appartenait aux stagiaires eux-mêmes d'autre part.

- En terme de maintien des relations avec les intervenants et leurs institutions<sup>43</sup>  
Une suite envisagée des formations était de favoriser des relations pérennes entre les personnes et institutions sollicitées comme intervenants et les stagiaires et leurs organisations d'origine. Cette ambition n'a pas eu les résultats espérés bien qu'au terme de chaque séance des propositions aient été faites. L'expérience montre que dans les cas similaires, la pérennisation des relations est extrêmement rare : le contact est trop fugitif, l'échange entre les partenaires limité au thème faisant l'objet de la séance de travail, le mode de relations institué ne permettant pas d'identifier clairement les responsabilités institutionnelles des uns et des autres. Pour que des relations se pérennisent, il est nécessaire d'assurer une fonction d'interface que Touiza Solidarité n'avait pas les moyens d'organiser.

## **8.5 5 - Efficience**

### **5.1 - LES RESSOURCES HUMAINES MOBILISEES**

La réalisation du Programme a été portée au quotidien par les membres permanents de la structure opérationnelle de Touiza Solidarité et par le département formation de Touiza. Sans leur présence constante, la même qualité de résultats n'aurait pas été enregistrée.

Le temps de travail consacré à l'organisation des stages, à l'accueil des stagiaires, à assurer une présence au cours des sessions représente budgétairement l'équivalent d'un temps complet d'un cadre et ½ temps de personnel administratif (secrétariat, comptabilité, suivi logistique des stagiaires...). Le ratio personnel permanent / nombre de jours stagiaires annuels semble acceptable pour un encadrement en formation continue de personnes venant de l'étranger. L'attention portée à la qualité de la formation et la multiplicité des autres tâches assumées par les permanents explique la rudesse de la charge réelle de travail, supérieure au temps décompté.

L'encadrement des formations et l'accueil sur site des stagiaires ont été confiés à des institutions externes compétentes rétribuées. Cette formule a montré son efficience en terme d'organisation.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Voir également sur cette question, le paragraphe sur la coopération décentralisée dans le chapitre "Impact".

<sup>44</sup> Pour les questions pédagogiques voir première partie, § 3.3

## 5.2 - LES RESSOURCES FINANCIERES<sup>45</sup>

### 5.21 - Origine des ressources

Le coût financier du Programme s'est élevé à 678 500 € répartis en 85 % de ressources publiques et 15 % de ressources d'origine privée. Elles se répartissent comme suit.

	Montant	%
<b>Contributions publiques</b>	<b>576 830</b>	<b>85,00%</b>
Union européenne	128 938	19,00%
Etat (M.A.E)	270 003	39,79%
Collectivités territoriales françaises	177 888	26,21%
<b>Contributions d'origine privée et d'ONG</b>	<b>101 793</b>	<b>15,00%</b>
Touiza Solidarité	26 521	3,91%
Touiza Algérie	10 489	1,55%
Contributions locales (dont CT algériennes et marocaines)	64 783	9,55%
<b>TOTAL en EUROS</b>	<b>678 623</b>	<b>100,00%</b>

Les coûts directs de formation ont été intégralement financés par des institutions publiques françaises et européenne.

Les contributions d'origine privée recouvrent :

- des prestations en travail fournies par Touiza Solidarité et Touiza, sous forme de contribution valorisée,
- les contributions des institutions publiques : (quelques collectivités locales algériennes : wilaya de Tizi Ouzou, communes de Bouira, Ghardaïa; Oran, Annaba et quelques autres, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, l'ex-gouvernorat d'Alger, les collectivités marocaines).<sup>46</sup> et des contributions des stagiaires. prise en charge de coûts de transport par des institutions publiques algériennes,

La participation financière des institutions publiques algériennes a été très réduite et limitée au transport entre l'Algérie et la France. Dans un nombre de cas très largement majoritaires ce sont les stagiaires eux-mêmes qui ont supporté ces frais de transport, qu'ils soient élus ou responsables de collectivité territoriale.

<sup>45</sup> L'ensemble des éléments financiers présentés sont tirés du compte de résultats du Programme, source : Touiza Solidarité.

<sup>46</sup> L'évaluation a maintenu la présentation du rapport financier qui inscrit les contributions des institutions publiques algériennes et marocaines sous le libellé : "contributions d'origine privée.

## 5.22 - La répartition des charges

	Montant	%
<b>Indemnité forfaitaire de séjour</b>	144 940	21,36%
<b>Frais de déplacement</b>	93 485	13,78%
Déplacement en Algérie	13 202	
Voyage Algérie France	45 403	
Déplacement en France : location minibus	34 880	
<b>Honoraires des intervenants</b>	91 547	13,49%
Honoraires des intervenants en Algérie *	8 061	
Honoraires des intervenants en France	83 486	
<b>Etudes, recherche, publication, documentation</b>	10 996	1,62%
<b>Achat de matériel, équipement</b>	5 380	0,79%
<b>Coûts du personnel du projet</b>	226 165	33,33%
<b>Autres coûts liés directement à l'opération</b> (Location , fournitures diverses, assurances...)	38 645	5,69%
<b>Coûts administratifs dont "Evaluations"</b>	53 458	7,88%
<b>TOTAL GENERAL EN EUROS</b>	<b>678 623</b>	<b>100%</b>

\* Ce poste apparaît dans la comptabilité du projet bien que, comme le souligne un responsable de Touiza Solidarité, "les stages se sont tous déroulés en France".

Les contributions d'origine privée sont à rapprocher des frais de déplacement, comme on pouvait s'y attendre.

Sur la base des 192 stagiaires, le coût par stagiaire, toutes charges comprises, hors frais cachés (= non identifiés) se monte à 3 534 € ; il s'abaisse à 3 230 € si l'on déduit le coût des transports internationaux. Ce montant se situe dans la moyenne de la fourchette des prix pratiqués pour des formations de cadres en France. Il peut être maintenu à ce niveau en raison de la gratuité de certaines interventions. A titre de comparaison, les frais pédagogiques facturés par l'Institut FORHOM, département formation du BDPA installé à La Rochelle, se monte à 3000 € pour une formation de deux semaines, hors de tous autres frais : transport internationaux, déplacement locaux, hébergement estimé à 100 Euros jour, assurance...

Ces volumes financiers sont également à rapprocher du coût demandé par l'ISGP pour la formation des Secrétaires Généraux, ingénieurs et architectes des collectivités locales qui est d'un montant d'environ 250 000 Dinars (soit 2 500 €) comprenant les frais d'inscription et incluant un voyage d'étude en France. Cette formation d'un an et demi donne accès à un DESS.

### 5.3 - POUR UNE CONTRIBUTION DES COLLECTIVITES ALGERIENNES

Les collectivités locales rencontrées ne désapprouvent pas le principe de participer financièrement à l'envoi de leurs membres en formation. Mais elles se heurtent à trois obstacles :

- leurs besoins sont énormes et leurs ressources faibles.

- une utilisation, même minime de leurs ressources, pour la prise en charge de frais de transport international pour leurs membres en formation serait difficilement acceptable par leurs habitants,
- l'avis de la tutelle qui est peu encline à accepter l'inscription de ces charges dans le budget des collectivités territoriales.

Dans le même temps, on sait que le réinvestissement des acquis d'une formation au sein d'une institution est d'autant plus aisé qu'elle a contribué financièrement. Aussi plusieurs hypothèses sont-elles à explorer sans qu'il soit possible à ce stade de déterminer la pertinence de chacune :

- promouvoir une campagne d'information sur le besoin des collectivités de disposer d'un personnel politique et technique compétents et ouvert à travailler avec la société civile,
- solliciter les collectivités locales pour une contribution aux frais de formation directs et non au transport international,
- solliciter les collectivités locales pour contribuer aux phases des sessions qui pourraient se dérouler sur place en Algérie (Cf. Chapitre "Evaluation prospective"),

Une autre hypothèse à laquelle les collectivités locales n'ont pas eu recours - mais que la loi algérienne accepte à la différence de la loi française - serait d'indemniser une association, en charge pour elle de supporter les frais de formation des élus et agents de la collectivité locale.

Enfin une dernière possibilité est de partager entre collectivités et stagiaires la charge des frais de transport. Cette proposition offre l'avantage d'impliquer les collectivités territoriales mais l'inconvénient d'éliminer des stagiaires potentiels qui ont un faible revenu.

## **8.6 6 - Impacts**

On peut distinguer le critère "impact" du critère "efficacité" en ce que le premier s'intéresse aux résultats non prévus d'une action à la différence du second qui cherche à mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs. Etant donné les perspectives initiales du Programme, on pouvait s'attendre à un faible impact, ses ambitions opérationnelles étant modestes et les transformations de mentalité ne pouvant guère faire l'objet d'une mesure objective. Toutefois, les impacts du programme ne sont pas négligeables.

### **6.1 - UNE EVOLUTION DES STAGIAIRES PLUS ACCENTUEE QUE PREVUE**

Outre l'intérêt des formations elles-mêmes, on peut relever que les formations ont très fortement influencé la vision des stagiaires.

- Le rôle dominant de l'Etat dans la détermination des actions locales est questionné non seulement pour des raisons d'ouverture démocratique mais aussi en terme d'efficacité. Les anciens stagiaires ont une lecture claire des différents types d'acteurs locaux.<sup>47</sup>
- Les difficultés rencontrées par les collectivités françaises dans l'exercice de leurs attributions étaient ignorées de la quasi-totalité des stagiaires. Les sessions ont été une

---

<sup>47</sup> Elus, techniciens locaux, agents d'autorité de l'Etat et services déconcentrés, associations à caractère social et professionnel, opérateurs économiques...

occasion de découvrir leur ampleur. Le résultat le plus marquant de ce point de vue pour les stagiaires est l'énergie que les collectivités françaises doivent développer pour surmonter les obstacles qui limitent leurs actions.

- Parmi les contenus de formation, le thème de l'intercommunalité a eu un impact particulier. La taille des collectivités locales algériennes ne porte pas à négocier entre niveaux locaux et les collectivités locales n'ont pas d'expérience dans ce domaine. Les stagiaires ont vu dans les lieux où ils ont été accueillis que l'intercommunalité permettait de résoudre des questions comme la gestion des déchets et leur enfouissement, les transports publics... qui ne trouvent pas de solution au niveau d'une collectivité territoriale prise isolément.
- Le Programme a permis aux élus de mesurer que le travail avec les associations engageait au-delà de leur simple consultation et renvoyait à une véritable prise en considération de leurs préoccupations et de celles des citoyens. Ainsi à Tizi Ouzou, la politique d'urbanisation mise en œuvre par l'Etat vise à donner un logement aux habitants. La municipalité et le Conseil de Wilaya pour leur part s'efforcent non seulement de "*construire du mètre-carré*" mais aussi de s'intéresser aux conditions de vie des habitants.
- Les stagiaires relèvent que les sessions leurs ont permis de discerner parmi les associations celles qui ont une assise véritable de celles qui sont composées seulement de quelques personnes, sans véritable force de représentation et de mobilisation ou fondées sur la seule notoriété de leur responsable.

### **6.11 - La composition des groupes en formation**

- La mixité régionale des publics est fortement approuvée. Elle permet de comprendre que les problèmes sont similaires dans l'ensemble du pays et dans tous les domaines de l'action publique.
- La participation de stagiaires marocains aux sessions de formation  
La présence de responsables de collectivités marocaines n'a pas eu d'impact spécifique. Elle n'a pas suscité d'échanges particuliers au cours des sessions. Les contacts entre stagiaires marocains et algériens ne se sont pas maintenus au-delà du temps de formation.

La participation de stagiaires marocains, bien qu'en nombre très réduit, est assurément une initiative qui répond à un intérêt réciproque des collectivités locales des deux pays. Les unes et les autres sont attentives à nouer des relations avec des institutions qui leur sont similaires. Les institutions publiques françaises ont également marqué leur intérêt pour cette ouverture des sessions. Mais le contact entre les ressortissants des deux pays aurait été beaucoup plus fécond si des échanges d'expérience avaient été organisés entre eux et si cette diversité de public avait mieux été intégrée dans les formations.

Au terme du Programme, il reste que l'initiative de réunir dans une même formation des responsables élus, administratifs et techniques des deux pays - et éventuellement de Tunisie - reçoit un large accord sur le principe à défaut de le recevoir sur les modalités. Une telle approche prendra toute sa valeur lorsque les réseaux internes au pays - déjà en cours de constitution au Maroc - seront fonctionnels et qu'un espace se libérera pour que des rencontres, voire des partenariats- entre collectivités locales des deux pays pourront se développer.

### **6.12 - La relation avec les associations**

Dans quelques cas, les sessions ont contribué à générer de nouvelles relations entre les stagiaires et les associations. Avant, ils les sollicitaient au nom de leur collectivité pour la réalisation de micro projets. Aujourd'hui, lorsque le contexte administratif l'autorise, ils travaillent avec elles dans le cadre de "contrat programme" établi dans la durée (exemple : politique d'information sur engager le tri sélectif des déchets ménagers et non action ponctuelle de nettoyage) et souhaitent les voir en capacité de formuler des perspectives sur le moyen terme.

### **6.13 - Des contacts entre centres de formation et la société civile**

Le Programme animé par Touiza Solidarité prévoyait au départ une coresponsabilité de maîtrise d'œuvre avec des institutions de formation algériennes, notamment l'ENA. Bien que non mise en œuvre pour les raisons évoquées, cette perspective a reçu un écho. Les prémices du projet ont permis *"un premier contact entre l'ENA et la société civile en Algérie"* qui par la suite s'est concrétisé dans le cadre d'un autre projet mené également par Touiza Solidarité. *"Aujourd'hui l'ENA est en mesure de travailler avec des associations si les finalités des actions et le dispositif institutionnel sont clairement déterminés"*. Par ailleurs *"l'ENA souhaite pouvoir contribuer avec Touiza, et au-delà avec d'autres associations, à un rapprochement entre les grandes villes algériennes et de grandes métropoles européennes"*.<sup>48</sup>

L'impact du Programme sur les relations Ecoles / Société civile s'étend sur un champ plus large que le seul domaine institutionnel. Des enseignants de l'ENA et de l'EPAU (Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme) ont participé au travail de préparation du Programme par leur fonction de membres de Touiza ou par leur contribution à des évaluations en cours de programme... Ils ont été, au sein de leur institution, des "propagateurs" de cette relation auprès de leurs collègues. ON peut en revanche regretter qu'il n'y ait pas eu de contact avec l'ISGP qui a assuré la formation continue de très nombreux cadres territoriaux.

## **6.2 - POURQUOI DES IMPACTS LIMITES ?**

Les impacts des acquis de la formation apparaissent au final limités, à la différence des résultats enregistrés. Elle n'a pas généré de profonde mutation des relations entre collectivités territoriales et société civile. Les causes en sont de plusieurs ordres liés au contexte du pays plus qu'à une faiblesse du Programme.

- Du côté de la société civile algérienne  
La société civile est éclatée hormis les anciennes organisations de masse. L'absence de culture citoyenne constitue un frein à sa structuration alors que la culture de dépendance reste très largement dominante. Le manque d'organisation des associations, leur difficulté à penser en terme d'intérêt collectif en fait des interlocuteurs sans grand poids vis-à-vis des collectivités locales.
- Une résistance au changement  
La résistance au changement au sein des institutions privées et publiques locales comme au sein de l'administration centrale obère les dynamiques de développement local. L'attitude d'attente, de réserve vis à vis des collaborations potentielles ne

---

<sup>48</sup> Interviews du Directeur de l'ENA.

permettent pas aux stagiaires de diffuser largement ce qu'ils ont acquis au cours des formations.

- Du côté de la tutelle départementale et centrale  
Les contraintes administratives restent fortes et les instances de tutelle apportent rarement un soutien aux initiatives des acteurs locaux. Peu sensibles aux approches participatives, il est difficile d'engager avec elles un partenariat associant les habitants.

Dans ces conditions, il aurait fallu aux anciens stagiaires une forte abnégation pour démultiplier hors de leur champ de responsabilité directe les enseignements tirés de la formation.

## **8.7 7 - Eléments de conclusion**

### **7.1 - UNE DYNAMIQUE REUSSIE : L'ACCENT MIS SUR LES QUESTIONS D'ORGANISATION**

Le choix de mettre l'accent sur les questions d'organisation et de gestion sociale a été essentiel pour la réussite de sessions.

Les personnes venues en formation, notamment les techniciens, disposent d'une formation technique initiale solide ; les visites leur ont été utiles pour voir fonctionner en vraie grandeur des procédés qu'elles connaissaient sur le plan théorique. Mais le principal acquis porte sur la gestion des équipements et services et sur la relation avec les habitants. De ce point de vue, les sessions ont permis de montrer que :

- les dispositifs juridiques pour assurer un bon fonctionnement des services publics sont multiples,
- des précautions sont à prendre à l'amont de toutes actions pour assurer leur réussite ultérieure, par exemple "*associer dès le départ d'un projet d'investissement l'équipe qui sera par la suite chargée d'en assurer le fonctionnement*".

Cette dimension du Programme lui a donné son caractère original en portant sur des questions que les stagiaires rencontraient quotidiennement sans savoir comment les traiter.

### **7.2 - METTRE EN PERSPECTIVE LES EXPERIENCES VISITEES AVEC LEUR HISTOIRE**

Lors des sessions, les stagiaires ont eu l'occasion de rencontrer des situations telles qu'elles existent aujourd'hui. "*Les associations ont un vrai pouvoir en France*" rappellent fréquemment les personnes interviewées. Il n'est pas de doute que les intervenants ont intégré dans leurs commentaires les raisons qui ont présidé aux choix techniques, celles pour lesquelles des dispositifs d'organisation ont été choisis, la présentation de la place des associations de citoyens dans la gestion d'un service... Mais les stagiaires ne perçoivent pas que les expériences qu'ils ont vues sont le résultat d'évolutions générales de la société française d'une part, de causes locales d'autre part souvent faites de tensions. Ils ne perçoivent pas que les situations qu'ils visitent ne sont pas un état immuable mais le fruit d'un processus social fait d'une succession d'avancés et de blocages.

Cette lecture au premier degré des stagiaires a un double effet :

- *"un éblouissement devant les approches de développement local en France"*, accompagné d'une absence d'analyse critique sur ce qui a été visité,
- un sentiment d'inanité de l'action face aux blocages de la société algérienne. Les conditions de parvenir à des résultats similaires à ceux qui ont été vus en France n'étant pas réunies, il y a une démobilisation pour l'action immédiate. *"Nous ne pouvons rien faire"* est une position maintes fois redites.

## 90 Éléments Prospectifs<sup>49</sup>

De nombreux enseignements peuvent être tirés du "*Programme de formation continue des responsables et élus de collectivités territoriales*". Une partie est connue, voire a déjà été intégrée dans la réflexion et les programmes engagés par Touiza Solidarité depuis l'année 2000.

La présente partie est composée de trois sous ensemble.

- Une première série de propositions autour de la formation.
- Une deuxième série de propositions portant sur le renforcement de chantiers déjà ouverts ou traitant de questions sur lesquelles des décisions d'action sont à prendre,
- Une troisième série sur le positionnement de Touiza Solidarité.

Remarque préalable.

Lors de la présentation du dossier provisoire, il a été proposé de répartir les propositions ci après en tenant compte des "métiers" respectifs de Touiza Solidarité et de Touiza. Cette option n'a pas été retenue par l'équipe d'évaluation ; la préférence a été donnée à la présentation de pistes d'évolutions possibles qui le plus souvent nécessitent non seulement l'implication commune des deux structures mais aussi celles de tiers opérateurs. Une présentation "par métier" aurait en conséquence segmenté l'unité des propositions. En revanche, une attention a été portée à définir le positionnement de Touiza Solidarité, en prenant en compte les éléments apportés précédemment, notamment en fin de première partie<sup>50</sup>

### 10.1 1 - Propositions autour de la formation

#### 1.1 - ORGANISER UNE PARTIE DES FORMATIONS EN ALGERIE

C'est la première et principale évolution à engager. Cette proposition rencontre un assentiment général repris par tous les responsables des institutions algériennes ou françaises impliqués dans le programme et par les stagiaires eux-mêmes.

En raison des conditions qui ont présidé à son démarrage, l'ensemble des sessions organisées dans le cadre du Programme s'est déroulé en France. Cette situation ne peut être que provisoire et une partie des formations est à faire en Algérie en collaboration avec des écoles nationales ayant une compétence sur les thèmes traités et dans des collectivités territoriales qui s'impliqueraient dans la dynamique des sessions.

---

<sup>49</sup> Il convient de noter que le présent document concerne l'évaluation du "Programme de formation continue des cadres et élus de collectivités territoriales". Il n'est donc, ni un document de projet, qui aurait nécessité une méthode de travail différente : identification de compétences, fiche de présentation d'opérateurs potentiels, modalités d'actions..., ni n'est le produit d'une recherche académique : présentation des discours, analyse de leur fondement, interprétation.

<sup>50</sup> Cf. § 4 qui précise les activités respectives menées par les deux associations dans le cadre du Programme, p.13.

L'une des faiblesses du Programme est en effet une faible prise en compte de l'expérience des stagiaires en formation. Les intervenants français avaient peu ou pas de connaissance réelle de la situation en Algérie ce qui réduisait les possibilités de référence à des situations connues des stagiaires.

Intégrer un temps de formation en Algérie permettra :

- aux stagiaires d'exposer leur expérience et leur projet dans un contexte plus favorable à leur prise en compte,
- un encadrement des sessions sollicitant des intervenants algériens ayant une pratique des actions engagées ou possibles,
- et surtout de travailler à partir de situations réelles en prenant en compte leurs contraintes.

Il modifiera également la nature des interventions des responsables français qui pourraient être associés à ces sessions.

- Ce n'est plus à partir de leur propre expérience qu'ils devront intervenir mais à partir de celle des stagiaires.
- Pour une bonne cohérence des sessions, ils devront articuler leurs interventions avec celles des intervenants algériens : formateurs, élus, responsables dans l'administration, ce qui nourrira une dynamique de travail en commun.

Comme il est actuellement fait en France, des co-maîtres d'œuvre algériens sont à choisir en fonction de leur compétence pédagogiques et des sujets traités. Les écoles rencontrées au cours de l'évaluation ont dit leur accord et disposent des ressources humaines pour répondre à cette demande, sans que le choix des alliances possibles leur soit limité. La prestation fournie par ces écoles serait à rémunérer à l'image de ce qui se fait avec les co-maîtres d'œuvre français.

Menée dans ces conditions, la mobilisation de compétences nationales contribuerait à une pérennisation des sessions non seulement parce que les appuis des coopérations bilatérales et multilatérales en feront peu à peu un exigence mais essentiellement parce qu'elle est une réponse au besoin des collectivités territoriales algériennes d'échanger entre elles à partir de leur propre expérience.

Nota : Si la présence de responsables marocains était confirmée, il conviendrait également de prévoir le déroulement d'une partie des sessions dans ce pays, dans les mêmes conditions, sans que cette mesure soit systématique.

Une partie de la formation est à maintenir en France (ou dans un autre pays européen) afin de laisser place à la découverte de modes d'organisation, de gestion, voire de technologies peu connues ou ignorées des stagiaires et de favoriser des contacts avec des responsables d'instances locales étrangères.

Pour être efficace, le déroulement des formations est donc à organiser sur les deux rives de la Méditerranée.

## **1.2 - ELARGIR L'ORIGINE DES STAGIAIRES**

Les stagiaires ont été retenus parmi les responsables politiques, administratifs et techniques des collectivités locales et parmi les agents du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement. Un grand nombre était déjà en relation directe ou indirecte avec Touiza avant de bénéficier des formations.

### ***1.21 - Rechercher des "masses critiques"***

L'origine des stagiaires était concentrée sur quelques zones. Ceux qui ont suivi la formation expriment le souhait que la base géographique du recrutement soit la plus large possible.

Cette proposition est à coupler avec la recherche d'une "masse critique" de stagiaires par zone. En effet, dans les zones où de nombreux stagiaires ont participé aux sessions, l'impact des formations semblent plus soutenu que dans les zones où ils sont isolés. Pour étendre ce bénéfice, une politique de répartition des candidats est à envisager par une "discrimination positive" en faveur des zones qui envoient un ou quelques participants seulement. Cette discrimination peut prendre plusieurs formes :

- accentuer l'information sur les sessions vers les zones les moins denses en anciens stagiaires,
- mener une politique dans la durée avec les autorités locales par l'envoi régulier d'une ou deux personnes travaillant dans ces zones aux sessions de formation,
- instaurer une politique de quotas pour l'accueil des candidats,
- provoquer des sessions spécialement ouvertes à des candidats originaires de ces zones.

Les deux premières mesures semblent les plus en adéquation avec la politique de Touiza Solidarité.

### ***1.22 - Ouvrir plus largement les formations aux agents de l'Etat***

Le moment de formation étant un temps d'échanges entre les participants, beaucoup suggèrent que la base de recrutement des stagiaires soit étendue aux fonctionnaires d'Etat comme il en est actuellement avec les agents de l'Environnement.<sup>51</sup> Présents dans les sessions, sans être majoritaires, les fonctionnaires d'Etat :

- comprendraient mieux les problèmes rencontrés par les responsables des collectivités territoriales et leurs responsabilités réciproques,
- bénéficieraient de la même ouverture que les stagiaires originaires des collectivités locales et du MATE.

En effet, une difficulté à surmonter pour soutenir les dynamiques de développement local est la posture de la fonction publique nationale à l'égard des collectivités locales. S'il ne relève pas de Touiza Solidarité ou de Touiza d'intervenir sur les rapports hiérarchiques et sur les compétences dévolues à chaque niveau territorial, l'association peut toutefois aimer leurs relations. En France et dans d'autres pays qui ont engagé une politique de décentralisation, les fonctions publiques nationales se sont également inquiétées de leur perte de pouvoir. Comment les fonctions publiques nationales ont-elles géré leur évolution, comment leurs

---

<sup>51</sup> Les agents du Ministère de l'Hydraulique sont fréquemment cités parmi les premiers à inviter.

cadres se sont-ils repositionnés avec la décentralisation ? L'expérience acquise en France peut-être utile à leurs homologues algériens et faire l'objet d'échange avec eux.

Cette préconisation peut prendre plusieurs formes :

- Inviter plus largement des fonctionnaires nationaux aux formations pour favoriser les échanges avec les élus et responsables locaux.
- Organiser de sessions spécifiques en direction des fonctionnaires nationaux en faisant largement recours pour les animer à des fonctionnaires nationaux français et d'autres pays européens ayant connu une évolution de leur fonction en raison des politiques de décentralisation.

### **1.3 - ORGANISER UN SUIVI DES FORMATIONS**

L'impact d'un Programme est d'autant plus important qu'un suivi est organisé. Le "Programme de formation continue des cadres et élus de collectivités territoriales" n'échappe à cette règle. Faute d'un suivi, ce sont les personnes qui ont tiré profit des formations plus que leur institution en direction desquels il y a eu peu ou pas de diffusion de leurs acquis. Ainsi les questions d'environnement, thème transversal qui a été abordé dans plusieurs sessions, auraient pu faire l'objet de retour, ouvert au-delà même des institutions des stagiaires.

#### ***1.31 - Le suivi de la formation : une action continue***

*Constituer un réseau d'anciens stagiaires*

L'impact d'une formation dépend fortement de la mobilisation des participants. Celle-ci est rarement spontanée. Pour prolonger dans le temps son bénéfice, il est nécessaire de concevoir un dispositif de suivi de l'amont à l'aval des sessions.

- A l'amont. Le recensement des attentes des stagiaires est à parfaire. Cette phase préparatoire peut être l'occasion d'inciter les candidats à préparer la présentation des expériences qu'ils souhaitent exposer pendant les sessions.
- Au cours des sessions. Les liens entre les stagiaires sont à renforcer autour de leur expérience pour donner une base aux relations futures qu'ils pourraient entretenir. Pour ce faire, un temps de travail spécifique de présentation de cas par les stagiaires est à prévoir.
- A l'aval. L'expérience montre qu'un réseau se constitue s'il y a une appétence pour le faire vivre. Il s'agit donc de lui donner une identité qui peut reposer sur :
  - o une diffusion d'informations utiles pour ses membres,
  - o l'organisation de débats / fora ayant une finalité explicite,
  - o des échanges d'expériences sur des situations précises connues des membres (exemples : la place des femmes dans les instances électives, intervention des APC dans les écoles...)

La qualité d'un réseau est liée à son animation. Sans "tête de réseau", sa pérennisation est aléatoire. Aussi pour qu'un réseau démarre entre les anciens stagiaires, l'intervention de Touiza Solidarité est indispensable. L'implication de l'association est déterminante pour

positionner son objet et ses modalités de fonctionnement. Ceci posé, l'animation du réseau peut être faite par d'anciens stagiaires ou par un (ou des) organisme(s) compétent(s).<sup>52</sup>

#### *Suivre les fonctions occupées par les anciens stagiaires*

L'évolution des stagiaires dans leur activité professionnelle est un moyen de connaissance de l'impact des formations. Cette information est une source d'enseignement si elle concerne une grande partie des stagiaires et non seulement quelques personnes. La mise en place d'un dispositif de suivi des activités des stagiaires est un outil pour mesurer l'utilité des formations dans le temps. Il permettra de maintenir un contact avec eux, de connaître les fonctions qu'ils occupent et accessoirement d'identifier de nouveaux besoins de formation.

### **1.32 - Restituer les formations**

#### *Au sein de l'institution d'origine*

Dans quelques cas, une restitution des formations a été faite par les stagiaires auprès de leurs collègues de travail. Dans des cas plus rares encore, ils sont intervenus dans des cycles de formation auprès d'étudiants. Sur la base de ces exemples et de l'expérience acquise par la commune de Blida dans le cadre d'une coopération menée avec GTZ et la coopération suisse sur le traitement des déchets, une démultiplication de la formation reçue s'avère une démarche utile pour tous et valorisante pour les stagiaires.<sup>53</sup>

Plusieurs niveaux de démultiplications peuvent être concernés :

- la chaîne de tous les acteurs impliqués par le thème de la session suivie (traitement des déchets, aménagement urbain,... pour des thèmes déjà traités). Cette restitution est à faire prioritairement auprès des collègues de travail mais aussi auprès des acteurs à l'amont et à l'aval du poste occupé par le stagiaire ainsi qu'auprès des responsables politiques du domaine concerné ;
- les représentants des habitants et les habitants eux-mêmes (sur le tri sélectif par exemple dans le cas de Blida). Cette information vise à :
  - o les sensibiliser sur des questions nouvelles pour eux,
  - o leur apporter des éclairages sur des dispositifs d'organisation dans le but d'améliorer leur participation ;
- les enfants, à travers des animations dans les écoles.

D'autres groupes sont à toucher, choisis en fonction du thème de formation suivi : petites entreprises, commerçants installés dans une même rue...

Elle est le lieu d'accueil des restitutions et animations faites par les personnes qui ont suivi une formation. Les collectivités où existe une "Maison pour tous" bénéficient de ce point de vue d'un équipement qui facilite la mise en place de cette préconisation.

---

<sup>52</sup> Si la fonction de réseau est de diffuser de l'information professionnelle par exemple, un organisme techniquement compétent - une école éventuellement - peut prendre en charge son animation ; si sa fonction est un échange d'expériences, un groupe d'anciens stagiaires peut être désigné.

<sup>53</sup> La réussite de Blida tient à l'existence d'une "Maison de l'Eco-citoyenneté" qui sert de caisse de résonance pour toutes les actions qui concernent l'environnement, y compris les restitutions de formation suivie par les agents de la municipalité.

Prévoir au moment du dépôt de sa candidature une restitution élargie de la formation reçue pourrait être une condition de sélection d'un stagiaire. Cette condition offre l'avantage :

- d'impliquer sur le fond son institution d'origine et à son retour une valorisation par celle-ci de la formation suivie,<sup>54</sup>
- d'inciter les stagiaires à formaliser leurs acquis afin de les présenter à leurs pairs ou à tout autre public sous une forme plus dynamique qu'un rapport écrit.

#### *Débatte des résultats de la formation avec les instances régionales*

Les résultats des formations peuvent intéresser des responsables locaux au-delà des seuls proches du stagiaire. La restitution de sa formation par un stagiaire peut être l'occasion d'organiser une rencontre / débats entre les différents responsables locaux - responsables compétents des institutions publiques de l'Etat déconcentré et des collectivités territoriales de la zone, des organisations de la société civile - afin d'organiser un débat entre ces différentes instances autour du thème de la session suivie.

Pour susciter une telle dynamique, l'organisation des rencontres / débats doit être systématique dans chaque zone où une (ou plusieurs) personne(s) revien(nen)t d'une session. Par souci d'efficacité, la posture de la puissance invitante à la rencontre doit répondre à deux critères : être disponible pour organiser la manifestation et faciliter une participation aussi ouverte que possible des personnes invitées. Touiza, organisme qui organise la formation ou une école désignée pour assurer cette fonction répondent à ces critères.

#### **1.33 - Associer des écoles algériennes au suivi pédagogique**

Les institutions de formations algériennes sont confrontées à la même question de suivi que Touiza Solidarité.<sup>55</sup> Touiza Solidarité pourrait prendre l'initiative de proposer des axes de suivi des cadres, en collaboration avec ces institutions, en vue de concevoir un dispositif adapté à l'Algérie, extensible et reproductible.

Parmi les écoles qui ont déjà travaillé dans le cadre de la décentralisation, toutes disent leur intérêt de s'inscrire dans une telle démarche, EPAU et ISGP notamment, sous réserve que cette activité soit financièrement équilibrée.

#### **1.34 - Encourager le maintien des relations avec les structures des intervenants**

Une fois de retour, plusieurs stagiaires auraient souhaité inviter en Algérie des intervenants rencontrés au cours des sessions pour des expertises. Le coût d'une telle opération a freiné toute progression de cette idée bien qu'un petit nombre de thèmes et de personnes seulement soit concerné.

Aucune consolidation des demandes potentielles n'a été faite qui pourrait répartir entre plusieurs collectivités la charge de la mission et permettre de monter un dossier de cofinancement auprès d'une institution intéressée, algérienne ou étrangère.

---

<sup>54</sup> Certaines personnes rencontrées proposent un système plus contraignant de subordonner l'accès aux sessions à la présentation par le stagiaire d'un "programme d'utilisation de la formation" après son retour.

<sup>55</sup> L'ISGP qui a pour mandat de former les responsables de collectivités territoriales s'interroge aussi sur un dispositif adéquat.

A travers un espace de collecte des demandes (éventuellement par un site Internet), Touiza Solidarité pourrait faciliter le montage d'une coopération entre les collectivités algériennes intéressées par une même prestation, en charge pour ces dernières de rechercher le financement nécessaire et d'organiser la mission.

En limitant son concours à cette mise en relation Touiza Solidarité répondrait à un besoin exprimé par les anciens stagiaires et à une demande des collectivités locales françaises qui souhaitent impliquer un plus grand nombre d'opérateurs sans prendre en charge une nouvelle piste de travail qui sort de son champ de compétence.

#### **1.4 - DES THEMATIQUES DE STAGES A RENFORCER OU NOUVELLES**

La situation en Algérie en 2004 est bien différente de celle que connaissait le pays au moment de l'élaboration du Programme. Certes, l'organisation administrative et politique du pays reste très marquée par l'histoire mais le retour de la paix crée des conditions favorables à des évolutions qu'il convient d'accompagner. Sous réserve d'une identification des besoins de formation plus approfondie que ne peut le faire une évaluation, des thématiques seraient à proposer pour rehausser l'image des associations et des services offerts par les collectivités. Les propositions suivantes ont été enregistrées auprès des personnes interviewées au cours des investigations.<sup>56</sup>

##### ***1.41 - Un préalable : mieux identifier les besoins<sup>57</sup>***

Le contenu des sessions a couvert des champs très larges (à l'exception du module sur les centres d'enfouissement techniques). Une demande forte s'exprime pour des programmes "*plus ciblés, plus pointus*". La prise en compte de cette demande permettra :

- de préciser les objectifs poursuivis par chaque action de formation, notamment pour dépasser la sensibilisation,
- de mieux prendre en compte les besoins des communes rurales et de leurs problèmes spécifiques : développement local, promotion des produits du terroir, politique d'attribution de logements...
- de mieux définir le public visé par une session : décideurs de premier rang à savoir Présidents d'assemblée et directeurs de service (mais souvent sans temps disponible), adjoints et vice présidents compétents sur le thème, exécutants techniques...
- de donner plus de force encore à la relation élus / techniciens lorsque les deux publics sont réunis.

Une démarche d'identification des besoins est à construire pour informer les intervenants des attentes des stagiaires. Une possibilité complémentaire est de solliciter l'avis des anciens stagiaires qui connaissent les formations et peuvent apprécier celles-ci au regard des fonctions qu'ils occupent.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Il convient d'ajouter à ces propositions, les thèmes mentionnés au § "Cohérence, des attentes sur l'avenir".

<sup>57</sup> Ce point est repris dans au § 3 de la troisième partie, ci-après.

<sup>58</sup> Les informations recueillies à travers les dossiers de candidatures sont importantes mais insuffisantes pour concevoir le contenu des formations.



## ***1.42 - Des thèmes à renforcer***

### *Appuyer la concertation entre collectivités territoriales et associations*

Deux types de sessions sont à considérer.

- "Promouvoir, animer, gérer, des relations entre associations et collectivités locales."  
Il n'y a pas de gestion participative sans compréhension par chaque type d'organisations des contraintes que les autres rencontrent. L'objet de la session pourrait de travailler sur les modalités de mise en place "d'espaces de concertation" qui permettent de confronter au niveau d'un territoire les différents points de vue et de dépasser les relations en binôme entre une collectivité et une association. Ces sessions pourraient réunir un public issu de collectivités locales et des responsables d'associations.
- Former les associations à la gestion institutionnelle.  
L'Algérie connaît une explosion du nombre d'associations. Mais très peu ont fonctionné institutionnellement établis et des outils de gestion<sup>59</sup> : tenue du compte rendu de l'assemblée générale, des conseils d'administration, préparation des dossiers, montage de demande de financement... La crédibilité des associations est à construire au même titre que celle des collectivités locales. Ce champ de formation est à couvrir pour que les unes et les autres puissent devenir des interlocuteurs efficaces.

### *Améliorer les relations entre fonction publique nationale et services des collectivités locales (Cf supra, "Elargir l'origine des stagiaires")*

#### *Des thématiques de formation fortement souhaitées mais non satisfaites à ce jour*

De nombreuses propositions de sessions ont été suggérées au cours des investigations et lors de la restitution à Alger en fin de mission ; plusieurs méritent d'être mentionnées car non satisfaites à ce jour que l'équipe d'évaluation a jugé utile de consigner afin qu'elles ne soient pas oubliées, qu'elles soient par la suite satisfaites avec l'appui de Touiza Solidarité ou avec le concours d'autres appuis :

- formation sur la mise en place d'une intercommunalité. Les communes sont jalouses de leur indépendance, mais nombre d'actions nécessitent de travailler sur une échelle plus vaste que le seul niveau de chacune. (décharge, transport urbain...). Comment dégage-t-on des priorités partagées, comment répartir les charges... ? Pour être utile, cette formation devrait nécessairement toucher le maximum de personnes et donc partir de problèmes réels en tenant compte du temps disponible des responsables. Avant un séjour à l'étranger, ces sessions pourraient commencer en Algérie sous forme de rencontres courtes : cycle de conférences, journée de travail...
- appui à la création d'activités économiques. Dans l'hypothèse où Touiza Solidarité estimerait de son rôle de contribuer à la mise en place de ce type de formation, elle serait à construire en relation avec le département de Touiza compétent et avec l'appui de collaborations extérieures.

---

<sup>59</sup> Dans la commune de Mohammadia sur près de 300 associations qui demandaient une subvention, seulement 3 ont pu présenter un budget.

Dans ce domaine, l'expérience des formations sur l'environnement pourrait être exploitée : apports conceptuels, visites de terrain, rôle des collectivités territoriales pour engager des actions... Les collectivités algériennes n'imaginent pas le rôle qu'elles pourraient jouer pour soutenir une dynamique économique : ouverture d'une pépinière d'entreprises, construction d'ateliers relais, aménagement de zone pour les "petites activités" artisanales ou des services de voisinage... L'absence d'initiative des responsables locaux tient pour partie à leur manque de référence pour lancer des programmes qui favoriseraient l'activité économique et encourageraient l'emploi. Des échanges approfondis avec des collectivités du Nord organisés dans le cadre de ses formations seraient une manière de répondre à cette demande souvent exprimée.

- appui à la mise en place d'organisations qui réunissent des compétences dispersées. L'intérêt porté par les responsables algériens à ce type de dispositif manifeste le besoin de dépasser les limites fixées par le jeu des rapports institutionnels.<sup>60</sup> Une formation à la négociation entre institutions, à la construction de plages d'intérêt commun, à la collaboration entre organisations de statut différent... fondée sur un échange d'expériences, est un moyen de soutenir cette volonté.
- formation de "syndics". L'entretien des immeubles d'habitations se heurte à de grandes difficultés parmi lesquelles l'absence d'organisation de leurs habitants joue un rôle.
  - o Dans les cas où les habitants sont propriétaires, il n'y a pas de lieu où débattre de la prise en charge des coûts d'entretien, ni d'organisation pour suivre les travaux,
  - o Dans les cas où les habitants sont tributaires de leur logement, il n'existe pas de dispositif pour faire remonter leurs demandes aux instances de gestion compétentes.

Dans ce contexte, la formation de "syndics" constituerait une amélioration des relations entre les résidents, les collectivités locales et les institutions publiques en charge de la gestion des immeubles et est une voie concrète pour renforcer la vie associative.

- formation "d'agents d'environnement aux pieds nus". Cette proposition émane d'anciens stagiaires du MATE.

Les grandes villes disposent d'un personnel de niveau ingénieur pour traiter les questions d'environnement. Il n'en est pas de même dans les petites villes, a fortiori dans les communes rurales qui n'ont pas de personnel compétent. Former des "environnementalistes locaux" capables de traiter un large spectre de questions avec des techniques simples assurerait un premier niveau de service dans ces collectivités territoriales.

### ***Une formation spécifique : la coopération décentralisée***

Des collectivités territoriales algériennes et françaises souhaitent multiplier des relations de coopération décentralisée. Cette dernière peut constituer une dynamique novatrice dans les relations entre les deux pays. Cette forme de coopération repose sur des collectivités structurées et ouvertes au dialogue et disposant d'un personnel compétent

---

<sup>60</sup> Cf. § Cohérence et intérêt, p. 20 et suiv.

Les collectivités algériennes acquièrent de plus en plus la capacité d'être des interlocutrices des collectivités françaises. Mais beaucoup ne savent pas comment engager une coopération. L'organisation d'une formation dans ce domaine s'avère de ce point de vue un outil

- pour les collectivités algériennes afin d'apprécier le champ des relations possibles et déterminer des modes opératoires,
- pour les collectivités françaises afin qu'elles apprécient comment elles peuvent mobiliser leur savoir-faire pour accompagner leur partenaire. Pour ces dernières, il s'agit en quelque sorte, d'une "*formation à l'idée d'Algérie.*"

### **1.43 - Des points d'attention pour toutes les formations**

- L'expérience française est d'un intérêt incontestable pour les stagiaires algériens. Elle n'est pas unique. Autant que faire se peut, l'intervention de ressortissants d'autres pays européens présenterait l'avantage d'apporter des lectures et des expériences complémentaires.
- Former à la lecture des "marges de manœuvre". Cette approche pourrait prendre deux dimensions.
  - o Reprendre et analyser les causes qui ont présidé aux évolutions de l'organisation politique, administrative et sociale en France tant pour ce qui est des rapports entre l'Etat et les collectivités locales que pour ceux qui régissent les relations entre les collectivités locales et les associations (et plus généralement les acteurs d'un territoire), donner une épaisseur historique aux situations présentées aux stagiaires au cours des sessions. Pour chaque visite, chaque expérience visitée la même démarche est à mener en la réinscrivant dans leurs origines et la durée. Cette approche pourrait être confrontée avec les situations et les évolutions que connaissent les stagiaires dans leur pays.
  - o Travailler avec les stagiaires sur les marges de manœuvre des collectivités locales algériennes (ou des pays dont ils sont originaires), les accompagner dans l'identification de ces marges de manœuvre et des moyens de les utiliser. Pour être pleinement féconde, cette seconde dimension pourrait être menée en Algérie, tout le moins avec l'appui de formateurs nationaux.
  - o Former au "management stratégique" afin d'aider les responsables dans la construction d'un projet pour mettre en œuvre en vraie grandeur les politiques arrêtées.

## **10.2 2 - Des chantiers à renforcer, des décisions à prendre**

### **2.1 - MIEUX INVESTIR LA COOPERATION DECENTRALISEE**

La coopération entre collectivités territoriales ouvre de larges opportunités de diversification des actions entre les acteurs de deux territoires. Chacun des objectifs de Touiza Solidarité entre pleinement dans ce champ : interconnaissance entre des institutions locales, échange d'expériences, renforcement institutionnel des collectivités partenaires, mise en relation de groupes sociaux, de jeunes en particulier, "familiarisation" culturelle"; action en faveur du dynamisme de l'économie locale...

Pour renforcer les coopérations décentralisées, Touiza Solidarité peut s'appuyer sur les différentes activités de Touiza qui répondent, pour partie, à leur objet.<sup>61</sup> En effet, un programme de formation n'est pas, pris isolément, en mesure de favoriser des initiatives de coopération décentralisée. En revanche, en valorisant plus nettement l'ensemble des activités de son partenaire algérien, Touiza Solidarité peut favoriser cette coopération.<sup>62</sup>

Un intense travail de compréhension réciproque est à faire pour réussir ce qui est encore aujourd'hui un pari. Les collectivités françaises, depuis la loi de 1992 et la circulaire du 20 avril 2003 ont acquis une large autonomie de conception et de conduite de leur coopération. En Algérie, l'idée de coopération décentralisée progresse mais elle reste encore l'objet de dissensions fortes. Les collectivités locales doivent soumettre leur action à l'autorité centrale qui veille à les encadrer étroitement. Une loi d'orientation sur la ville, en préparation, insiste sur la place à donner aux associations dans la définition des politiques urbaines. Nul ne peut mesurer son impact sur la coopération décentralisée si elle était adoptée.

Les années à venir nourriront les débats sur la coopération décentralisée des collectivités locales algériennes, Touiza Solidarité peut y contribuer.

## **2.2 - RESTITUER LES RESULTATS DES PROGRAMMES EN FRANCE**

A travers ses actions, Touiza Solidarité dispose d'une connaissance fine de la situation en Algérie, des évolutions qui s'y manifestent, des difficultés à surmonter et d'une méthode de travail pour les affronter. Elle transmet et débat peu ou pas ces lectures aux institutions françaises qui lui apportent un soutien politique et financier ou qui travaillent avec elle sur le plan pédagogique. Celles-ci, bien que connaissant le travail de l'association, n'en tirent pas d'enseignements spécifiques.

Les informations recueillies par l'équipe d'évaluation dans le cadre de sa mission montrent que les institutions françaises connaissent mal l'organisation institutionnelle algérienne et leurs besoins de coopération. A l'image d'autres dispositifs, Touiza Solidarité pourrait provoquer une fois par an une rencontre avec ses partenaires français pour diffuser les résultats de ses actions, prétexte à engager un débat plus ouvert sur les attentes des institutions locales algériennes, publiques et privées.

## **2.3 - POUR UNE EXTENSION MAITRISEE AU MAGHREB**

Les sessions du Programme ont été ouvertes à des responsables marocains de collectivités locales. Une ouverture, autre que celle opportunément faite en direction du Maroc mais sans résultats particuliers. (cf. § Impact), semble difficilement réalisable.

- Touiza Solidarité est peu implantée au Maroc. Pour créer un réseau de relations dans ce pays (et éventuellement en Tunisie), de qualité équivalente à celui qu'elle a en

---

<sup>61</sup> Pour les activités de Touiza, voir note de bas de page n° 22, §4 première partie, p 14

<sup>62</sup> Il convient de souligner ici que la posture de Touiza Solidarité et la force de son action en faveur de la coopération décentralisée gagneraient à une meilleure articulation entre les activités de son partenaire algérien.

Algérie, l'investissement à réaliser est important ; il semble dans cette perspective plus judicieux pour l'association d'étoffer son réseau en Algérie et d'accroître l'offre de formation vers ce pays.

- A la différence de l'Algérie, il existe de nombreuses associations capables de soutenir des programmes de travail entre des institutions françaises et des institutions locales marocaines (et tunisiennes). Des programmes bilatéraux lourds fonctionnent également. C'est par un rapprochement avec ces associations et programmes que la présence de responsables d'institutions locales de ces deux pays dans les sessions de formation est à envisager, y compris pour leur prise en charge financière. Ce choix permettrait également d'initier un échange d'expériences entre associations travaillant dans les trois pays du Maghreb.
- Les pratiques de la coopération française vont vers une déconcentration des crédits dans les postes, tout le moins associent étroitement ces derniers aux décisions de financement des programmes. Cette évolution, bénéfique en terme de rapprochement avec les opérateurs locaux, rend plus complexe la construction de programme intéressant plusieurs pays.

En quelque sorte, la participation de responsables marocains et tunisiens à des sessions de formation organisées pour des acteurs locaux algériens par Touiza Solidarité devrait rester liée à des demandes de collectivités locales françaises ayant au moins une coopération décentralisée avec l'Algérie ou être organisée en collaboration avec des associations ayant une bonne connaissance des demandes au Maroc (ou en Tunisie).

### **10.3 3 - Un positionnement pour Touiza Solidarité**

Au terme du "*Programme de formation continue des cadres et élus de collectivités territoriales*"; il est possible de mieux caractériser les fonctions de Touiza Solidarité, son positionnement vis-à-vis de ses partenaires français et de son partenaire algérien privilégié, l'association Touiza et de lever certaines ambiguïté de sa posture<sup>63</sup>

#### **3.1 - DEFINIR UNE POSTURE ADAPTEE A UN CONTEXTE EN EVOLUTION**

La situation prévalant en Algérie laissait Touiza Solidarité très isolée dans son intérêt pour ce pays. Seule ONG généraliste proche du terrain grâce à sa relation privilégiée avec Touiza, l'association française a acquis une position dominante - quasi exclusive - pour l'organisation de formation à l'étranger des cadres de collectivités territoriales algériennes et pour activer des relations de coopération entre collectivités françaises et algériennes. Acceptable dans les années passées, cette position sera difficilement tenable dans l'avenir en raison du retour à une situation "normalisée" en Algérie.

- La position originale de Touiza Solidarité en raison de son intérêt pour le niveau local en Algérie ne se maintiendra pas dans le temps. "*Touiza Solidarité a assuré un rôle indispensable mais les appuis dont elle a bénéficié sont liés aux spécificités algériennes.*"<sup>64</sup> D'autres équipes vont émerger qui contribueront à renforcer les relations entre organisations locales françaises, publiques et privées, et organisations algériennes.

---

<sup>63</sup> Cf. §4, Première partie.

<sup>64</sup> MAE et Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

- Les collectivités locales françaises voudront recouvrer leur pleine responsabilité de maître d'ouvrage de la coopération décentralisée et souhaiteront limiter le transfert de cette fonction vers les ONG, aussi sérieuses soient-elles ; ainsi plusieurs des collectivités françaises rencontrées ont souligné leur attention à ne pas être soumises à une forme de tutelle implicite.
- Les collectivités algériennes accepteront de libérer leurs responsables pour des formations si elles ont une réelle influence sur la définition des thèmes traités.
- Les opérateurs en charge de l'organisation des formations, ceux qui interviennent déjà en France mais aussi demain les écoles algériennes, souhaiteront que leurs compétences soient mieux valorisées.

Le positionnement de Touiza Solidarité évoluera sous le poids de ces effets. Son ajustement pourrait être construit autour de quelques références, adaptées à la dimension de la structure et conformes à son objet social.

- Touiza Solidarité ne peut tout faire, même si la demande existe. La taille de l'association et les moyens qu'elle peut mobiliser sont modestes au regard des défis à relever. Les charges qu'elles assurent dépassent les capacités de travail disponibles. Malgré la volonté de ses membres - élus et salariés - l'association ne peut traiter de tous les problèmes. Aussi pourrait-elle centrer son champ d'actions sur son savoir-faire intrinsèque : "*communication, participation, échange d'expériences, médiation*"<sup>65</sup> à travers une fonction "d'ensemblier".
- Une deuxième référence pour ajuster le positionnement de Touiza Solidarité est de renforcer le partenariat avec Touiza, tout en ouvrant des relations plus différenciées avec des institutions algériennes (et maghrébines). Sans cette ouverture, l'association risque de vivre sur sa notoriété et de s'étioler dans un partenariat que le temps pourrait essouffler faute de confrontation avec des regards externes
- La troisième référence est d'appuyer l'émergence d'organisations de coopération en France. Pour renforcer et démultiplier les coopération entre organisations locales françaises et algériennes.

### **3.2 - UN METIER POUR TOUIZA : "ENSEMBLIER"**

#### *Motifs*

La qualité de Touiza Solidarité, fondée sur son savoir-faire et son champ d'actions, est sa capacité à être doublement une interface :

- entre des institutions ou des personnes qui expriment des attentes et des institutions disposant de compétences pour y répondre (demande et offre de formation dans le cas présent)
- entre des institutions qui, en travaillant ensemble, acquièrent une capacité d'intervention auprès de partenaires étrangers. Son accompagnement permet à ces institutions de s'ouvrir à de nouveaux champs de travail ou d'y accéder de façon plus rapide (collectivités locales et institutions à compétence technique par exemple)

---

<sup>65</sup> In note interne de Touiza, référence non notée.

Touiza Solidarité n'est pas un opérateur. Les programmes pour lesquels elle recherche des financements sont réalisés par des institutions spécialisées ayant les compétences requises pour les mener à bien.

### *Modalités*

Dans ce contexte, les fonctions de Touiza Solidarité - déjà acquises - sont de :

- rapprocher les besoins de formation et les offres en structurant les premiers autour de quelques grands axes de formation,
- assurer une cohérence entre les étapes de réalisation d'une session : identification des besoins spécifiques, organisation effective des sessions, dispositif de suivi ;
- s'assurer que pour chacune d'elle un opérateur compétent est désigné et encourager leur interrelation en vue d'améliorer son impact, voire contribuer à l'élaboration d'une méthode de travail partagée,
- identifier les opérateurs compétents pour assurer une maîtrise d'œuvre des modules de sessions organisés en France : pédagogie adaptée à un public adulte et fondée sur la valorisation de son expérience, réseau d'intervenants et de lieux à visiter sur la thématique traitée,
- préparer et monter les dossiers auprès des financeurs potentiels et assurer la gestion financière des actions.

Le métier d'ensemblier vise à soutenir la dynamique générale d'une action.

### *Application*

- Le métier d'ensemblier de Touiza Solidarité porte d'abord sur le "volet français" des propositions précédentes. Il induit également une présence active pour l'élaboration des programmes et la définition de la stratégie permettant leur déroulement tant pour ses volets français que pour ses volets au Maghreb.

## **3.3 A - RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC TOUIZA,...**

### *Motifs*

L'efficacité du "*Programme de formation continue des cadres et élus de collectivités locales*" a fortement reposé sur l'unité de conception et d'approche entre Touiza Solidarité et Touiza. Celle-ci est un atout indéniable mais elle reste à consolider par un partenariat moins instrumentalisé autour de la formation, plus équilibré et plus fourni en nombre de participants.

Dans le cadre du programme de formation évalué, le partenariat entre Touiza Solidarité et Touiza a reposé sur une base étroite.

- Au sein des deux associations porteuses du partenariat, la dynamique a été essentiellement portée par la double fonction occupée par le Président de Touiza, directeur de Touiza Solidarité.
- Les organisations qui ont mis en œuvre les formations ont été peu ou pas impliquées. Elles ont eu une place de prestataire de service sans réellement participer à la définition du partenariat.

Cette situation a eu des effets réducteurs sur la dynamique souhaitée que l'on peut illustrer par quelques exemples :

- Sur la formation : absence d'identification précise des besoins actuels de formation, faible référence à l'expérience des stagiaires, retard pris dans la négociation de partenariat avec des institutions de formation algérienne, suivi des formation souhaité mais "en panne" faute d'une finalité clairement arrêtée...,
- Sur la coopération décentralisée. Les deux associations inscrivent son renforcement dans leurs objectifs mais il y a eu absence d'un débat entre elles sur les raisons qui les incitent à promouvoir cette forme de coopération.

#### *Modalités*

Elles sont de plusieurs ordres.

Pour élargir les bases du partenariat entre Touiza Solidarité et Touiza., il convient

- d'organiser de façon plus structurée des moments de débats et de contacts directs entre les responsables des deux associations - au-delà des rencontres d'opportunité - afin d'ajuster régulièrement les axes de collaborations.
- d'associer plus étroitement les différents opérateurs impliqués dans la réalisations des programmes, les organismes qui assurent la responsabilité des sessions en France aujourd'hui, leurs partenaires algériens (et maghrébins demain) et les collectivités locales qui envoient ou accueillent les stagiaires.

Notamment, la proposition d'organiser les sessions de part et d'autre de la Méditerranée implique que des relations directes soient établies entre les institutions qui en auront la charge. Leur rôle ne pourra plus se limiter à répondre à un cahier de charge qui leur serait fourni mais elles devront partager leurs connaissances des besoins de formation, les thèmes traités, les modalités de suivis, la capitalisation des résultats acquis.

#### *Application*

Le renforcement du partenariat entre Touiza Solidarité et Touiza concerne essentiellement les propositions portant sur le partage des sessions entre la France et l'Algérie et les effets induits de cette proposition sur le suivi des formations.

### **3.3 B - ...ET OUVRIR DES RELATIONS PLUS DIFFERENTIEES**

#### *Motifs*

Touiza Solidarité est une des rares équipes à pouvoir organiser des liens multi-partenariaux entre des institutions françaises et des institutions algériennes. Dans la poursuite de l'ouverture des institutions françaises vers l'Algérie, notamment des collectivités locales dans le cadre de la coopération décentralisée, et des institutions algériennes vers le monde extérieur, cette capacité est à développer. Sa prise en compte répond notamment à l'un des objets de l'association à savoir "*favoriser les actions se situant dans une perspective de développement solidaire*".<sup>66</sup>

---

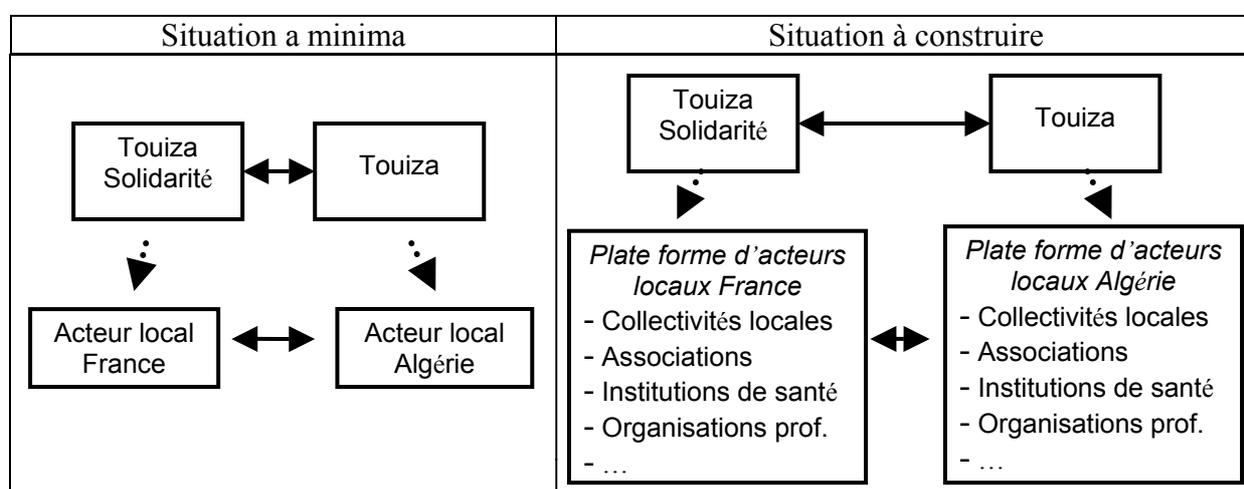
<sup>66</sup> Article 2 des statuts de Touiza Solidarité.

### Modalités

Elles peuvent être construites autour de deux approches :

- Création de plates formes d'échanges d'expériences, constituées sur des bases régionales, entre les différents acteurs. Le savoir-faire de Touiza Solidarité, son réseau de relations, ses capacités de médiation lui donnent des atouts pour prendre des initiatives dans ce sens<sup>67</sup>, dépasser les relations binaires entre une institution française et une institution algérienne et lui offre l'opportunité de négocier des financements auprès de collectivités locales pour assurer la fonction d'animation de plate forme.
- Assurer une présence auprès des collectivités françaises pour les inciter à développer une coopération avec des collectivités algériennes et mettre en oeuvre les volets de leur coopération qu'elles lui confieraient.

Ces deux modalités requièrent un savoir-faire spécifiques, aujourd'hui détenu par Touiza Solidarité



### Application

L'organisation d'une réunion annuelle de restitution et débat autour des résultats enregistrés dans ses programmes, l'apport d'information sur les évolutions administratives et politiques en Algérie constituent un point d'entrée pour Touiza Solidarité pour engager cette double modalité.

## 3.4 - APPUYER L'EMERGENCE D'ORGANISATIONS DE COOPERATION EN FRANCE

### Motifs

Le renforcement de la coopération avec l'Algérie appelle une multiplication du nombre d'acteurs mais aussi une amélioration de leurs compétences. La manière de travailler de Touiza Solidarité a fait la démonstration de sa pertinence. Elle peut être démultipliée par

<sup>67</sup> Principalement en Provence-Alpes-Côte d'Azur où l'association est déjà fortement reconnue.

d'autres institutions afin de rompre son quasi "monopole". Pour autant Touiza Solidarité ne peut diffuser sans compensation son savoir faire.

### *Modalités*

Apporter des prestations et des conseils à d'autres associations en capacité de développer des relations avec des institutions algériennes, voire favoriser leur émergence,

- par l'organisation de formations faites par Touiza Solidarité pour des institutions qui souhaitent travailler en partenariat avec l'Algérie,
- par le développement d'une fonction de conseil et d'évaluation, notamment auprès des institutions publiques locales, pour préparer et évaluer des projets de coopération qu'elles soutiennent.

En se positionnant ainsi, Touiza Solidarité, conserve son rôle de leadership, favorise un bourgeonnement d'associations qui élargiront le champ de travail qu'elle ne peut couvrir, diffuse son savoir-faire, développe de nouvelles ressources pour financer sa structure permanente.

### **10.4 Conclusion**

Envisager la prolongation d'un dispositif de formation inspiré de l'expérience acquise au cours du "*Programme de formation continue des responsables et élus de collectivités territoriales*" est incontestablement utile. Les trois années de fonctionnement ont validé les intuitions de départ : formation sous forme de sessions courtes, accueil d'un public ouvert et composite, thématiques larges ayant pour finalité une sensibilisation aux relations entre institutions publiques et privés. Ces modalités ne sont pas uniques. Mais elles sont bien adaptées à un public qui dispose d'un temps limité et qui a besoin de confronter sa propre expérience avec celle de ses pairs.

Les résultats de ce type de Programme, aussi brillants soient-ils, resteront modestes au regard des questions que posent la décentralisation et les dynamiques de développement local mais ils sont un atout pour favoriser les "initiatives d'en bas".

Aussi est-il nécessaire que d'autres programmes de formation prennent le relais de celui qui vient de s'achever visant le renforcement des capacités d'animation et de gestion des collectivités territoriales et incluant une culture de développement concerté.

## 10.5 Annexe I

### PERSONNES RENCONTREES

			Fonction	Date
<b>FRANCE</b>				
<b><i>Instances d'appui et de financement</i></b>				
Madame	TEMIN	Isabelle	Direction de Relations Internationales - Conseil général des Bouches du Rhône	28/05
Monsieur Monsieur Monsieur	BONNABEL DELCROIX FLEURY	J. Thierry Jean	Direction des Affaires européennes et de la coopération internationale, Conseil Régional PACA	08/06
Madame	MALLEN	Patricia	Direction Générale de la Communication et des Relations extérieures, Mairie de Marseille	11/06
Monsieur	PAPALARDO	Salvatore	Ministère des Affaires Etrangères	07/07
<b><i>Contacts téléphoniques</i></b>				
Madame	COUETMEUR	Michèle	Responsable Mission Relations Internationales, Mairie d'Aix en Provence	
<b><i>Autres instances d'appui</i></b>				
Monsieur Madame Madame	GALLET CREVOLA NAÏLI	Bertrand Delphine Linda	Directeur Général de Cités Unies France Responsable zone Maghreb, Cités Unies Chargée de mission Maghreb	02/06
<b><i>Instances opératrices</i></b>				
Monsieur	CHOVELON	Pierre		28/05
Madame	MOREAU	Annick	Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée	28/05
<b><i>Contacts téléphoniques</i></b>				
Monsieur	BUTZBACH	Etienne	Conseiller municipal	16/06

<b>ALGERIE</b>				
<b>Institutions publiques nationales</b>				
Monsieur	DJEFFEL	Brahim	Chef de Cabinet du Ministre délégué chargé des Collectivités locales	21/07
Monsieur	MEZMAZ	Ahmed	Chef de Cabinet du Ministre délégué à la Ville	21/07
Monsieur	BOUCHEMLA	Farouk	Conseiller du Ministre délégué à la Ville	21/07
Madame	FALEK	Khadra	Directrice d'Urbanis (Agence d'Aménagement et d'Urbanisme de la Wilaya d'Alger)	27/06
Madame	LOUNI	Farida	Responsable de la formation	21/07
Monsieur	BLIDIA	Mouloud	Directeur de la Communication, Sensibilisation et Education environnementales	28/06
Monsieur	DJEMOUAI	Kamel	Directeur de la Coopération	28/06
<b>Institutions de formation</b>				
Monsieur	CHERHABIL	Hocine	Directeur de l'Ecole Nationale - ENA	28/06
Monsieur	AMALOU	Mohamed	Directeur des Programmes en Management Public - ISGP	29/06
Monsieur	ALLAM	Abdelhamid	Enseignant, Institut Supérieur de Gestion et de Planification - ISGP	29/06
Madame	OULD HENIA	Nadia	Directrice des Etudes, Ecole Polytechnique d'Architecture et d'urbanisme - EPAU	29/06
Monsieur	KANOUN	Youssef	Architecte, enseignant - EPAU	29/06
Monsieur	OULD ROUIS	Omar	Architecte, enseignant - EPAU	29/06
Monsieur	RAVILLARD	André	Architecte, enseignant - EPAU	29/06
Madame	DJELLAL	Nadia	Directrice de la post graduation - EPAU	29/06
<b>Anciens stagiaires (élus)</b>				
Monsieur	HADDAR	Abdelhafid	Président APC, Commune de Ain Legredj (Sétif)	24/06
Monsieur	KLALECHE	Mohamed	Président APC, Commune de Souk El Tewine (Tizi Ouzou)	24/06
Monsieur	LOURIACHI	Messaoud	Président APC, Commune de Boudouaou El Bahri	24/06
Monsieur	KHIDIER	Belkacem	1ier Vice Président APC, Commune de Naciria	24/06
Madame	OULDABDERRHAMANE	Djouher	Elue APC, Commune de Tizi Ouzou	24/06
Monsieur	MEGHERBI	Said	Elu APW Tizi Ouzou	24/06

Monsieur	HAMMOUDI	Hamid	Elu APW Tizi Ouzou	24/06
Monsieur	BOURAS	Maojid	Elu APW Tizi Ouzou	24/06
Monsieur	MAMMAR	Kamal	Pdt commission Environnement, Tourisme, Artisanat, APW Tizi Ouzou	24/06
Monsieur	AISSAT	Rabah	Président APW de Tizi Ouzou	27/06
Monsieur	KECILI	Smaïl	Président APC, Commune de Yakouren	27/06
Monsieur	MEGHERBI	Said	Elu APW Tizi Ouzou	27/06
Monsieur	AMOKRANE	Abdelaziz	Elu APW Tizi Ouzou	27/06
Monsieur	AICHAOUI	Tahar	Elu APW Tizi Ouzou	27/06
Madame	SAADI	Fatima	Vice Présidente APC, chargée de l'Urbanisme, Commune de Mohammadia	29/06
Monsieur	AÏSSA	Mohamed	Ancien Vice Président APC Bouira	20/07
<b>Anciens stagiaires (techniciens et administratifs)</b>				
Monsieur	CHANANE	Kamel	Enseignant, Université de Blida	24/06
Monsieur	AISSAT	Youcef	Ingénieur, CEGEP (bureau d'études privé)	24/06
Monsieur	MERZOUIC	Hichem	Commercial, Ville nouvelle de Sidi Abdallah	24/06
Monsieur	BENCHARANCE	Miloud	Directeur du développement local, Wilaya de Tizi Ouzou, Direction de la Planification et de l'Aménagement du Territoire	24/06
Madame	KHELIFANE	Samia	Architecte, Direction de l'Urbanisme, APC Tizi Ouzou	27/06
Monsieur	OUAMANE	Karim	Directeur de la déchetterie et de l'unité de compostage, Commune de Blida	28/06
Monsieur	MAMERI	Mohamed	Chef du service économie, Commune de Mohammadia	29/06
Madame	BENOTMANE	Samia	Présidente de la Commission Voirie Environnement, D <sup>tion</sup> de l'Environnement, APC Annaba	14/07
Monsieur	BOUSBA	Nabil	Direction des réseaux divers, APC Annaba	14/07
Monsieur	KAFI	Mohamed Salah	Chef de service Voirie, APC Annaba	14/07
Madame	MENAIL	Sabah	Chef du service Santé et Prévention, D <sup>tion</sup> de l'Environnement, APC Annaba	14/07
Madame	BOUTEMDJET	Anissa	Architecte, Service de l'urbanisme, permis de construire, APC Annaba	14/07
Madame	KHELIFA	Sihem	Architecte, Service de l'urbanisme, permis de construire, APC Annaba	14/07
Madame	KAROUDIA	Wafia	Architecte, Service de l'urbanisme, permis de construire, APC Annaba	14/07

Monsieur	ALLEM	Faouzi	Ingénieur Aménagement, Service technique de contrôle, APC Annaba	14/07
Monsieur	AMRI	Omar	Direction de l'Urbanisme, APC Annaba	14/07
Monsieur	MEFTAHI	Nouredine	Inspecteur Environnement, Wilaya de Tipasa	18/07
Monsieur	AÏT AMAR	Mohamed	Service de l'Urbanisme, APC Issers	19/07
Monsieur	BAHA	Mourad	Directeur de l'Environnement, Wilaya de Médea	19/07
Monsieur	AOUDIA	Salem	Directeur de l'Environnement, Wilaya de Boumerdes	19/07
Monsieur	ASNOUNI	Aly Djinah	Directeur de l'Urbanisme et de la Construction, Wilaya de Bouira	20/07
Monsieur	BOURTCHAÏ	Youcef	Directeur de l'Agence foncière, APC Bouira	20/07
Monsieur	BOUNEBAB	M <sup>ed</sup> Sahdeck	Directeur de l'Environnement, Wilaya de Bouira	20/07
Madame	BOUKERDOUH	Louiza	Ingénieur Environnement, Wilaya de Bouira	20/07
Monsieur	MEDJAOUL	Hamid	Chef du Service Urbanisme et Construction, APC Bouira	20/07
<i>Contacts par courrier</i>				
Monsieur	GHAZALI	Achour	Inspecteur de l'Environnement, Mostaganem	
<b>Autres élus, administratifs et techniciens</b>				
Monsieur	MELLACK	Ali	Président de l'APC, Commune de Blida	28/06
Monsieur	ZEGHOUANE	Ahcène	Vice président, Chargé des services techniques, APC Issers	19/07
Monsieur	KADER	Mohamed	Vice Président AP Issers	19/07
Monsieur	KACI	Boualem	Technicien administration, APC Issers	19/07
Madame	AFFIF-CHAOUCHE	Radia	Service technique, APC Issers	19/07
Monsieur	HERAOUJJI	Elmahdi	Premier Vice Président, APC Boudouaou El Bahri	19/07
Madame	BENNAÏ	Nadia	Assistante administrative, Direction de l'Environnement, Wilaya de Bouira	20/07
<b>Institutions publiques étrangères</b>				
Monsieur	MICHEL	Pierre	Conseiller de Coopération et d'Action culturelle - Ambassade de France	22/07
Madame	TAKARLI	Annie	Chargée de la coopération décentralisée et des Ong	30/06
Madame	PINERO		Union Européenne	28/06

<b>Personnalités qualifiées</b>				
Monsieur	TAIB	Essaid	Professeur à l'ENA Alger	02/06
Monsieur	ISSLI		Directeur de Bureau d'études	22/07
Monsieur	SIDI BOUMEDIENE	Rachid	Professeur de sociologie à l'Université d'Alger, Consultant	23/06
Monsieur	HOCINE	Lounis	Ancien Président APC Larba Nath'Iraten	19/07
Monsieur	MAKHOUKH	Ouamer	Directeur du service d'hygiène de la Wilaya d'Alger	29/06

<b>TOUIZA SOLIDARITE</b>				
Monsieur	KHANDRICHE	Mohamed	Délégué général	
Madame	PIGNAL	Anne Claire	Chargée de projet	
<b>ASSOCIATION NATIONALE DE VOLONTARIAT TOUIZA</b>				
Monsieur	KHANDRICHE	Mohamed	Président de l'Association nationale de Volontariat Touiza	
Monsieur	AZZI	Abderrahmane	Vice président, Chargé de la formation	23/06
Monsieur	SOUIBES	Boualem	Délégué Général Touiza	23/06
Monsieur	KASMI	M'hand	Chef de projet micro-finance Projet d'appui au développement socio-économique du Nord-Est algérien (PADSEL.NEA)	23/06
Monsieur	AZZIZ	Lounaoui	Chef de projet micro-crédit et pépinière d'entreprise, Chéraga	18/06

<b>Membres du Comité de suivi de l'évaluation</b>				
Madame	BEL	Maïten	Présidente de Touiza Solidarité	
Monsieur	GUILLON	Michel	Secrétaire du CA de Touiza Solidarité	
Monsieur	PARODI	Maurice	Membre du CA de Touiza Solidarité	
Monsieur	CHOVELON	Pierre	Membre du CA de Touiza Solidarité	
Monsieur	LEFEVRE	Pierre	Membre du CA de Touiza Solidarité	
Monsieur	KHANDRICHE	Mohamed	Président de l'Association nationale de Volontariat Touiza, Délégué général de Touiza Solidarité	

## 10.6 ANNEXE II

### DOCUMENTS CONSULTÉS

#### **Cadrage, bilan et travaux synthétiques intermédiaires**

- Document de projet, "Programme de formation continue pour des responsables de collectivités territoriales algériennes", présenté au Ministère des Affaires Etrangères, juillet 1999.
- Rapport intermédiaire 1<sup>ière</sup> année dit "rapport final", février 2002
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du programme, M. Essaid TAIB, mars 2003
- Rapport intermédiaire 2<sup>ième</sup> année, avril 2003

#### **Rapports de stage de formation**

- Bilan du stage sur l'approche de la politique de développement économique et social urbain et intervention de proximité pour les cadres des collectivités locales algériennes, Région PACA, janvier 2000.
- Bilan du stage sur l'approche du développement local, Elus et cadres des collectivités locales algériennes, Région PACA, octobre 2000.
- Bilan du stage de formation en gestion urbaine, Elus et cadres des collectivités locales algériennes, Lyon, 15 au 29 novembre 2000.
- Bilan du stage sur l'approche de la gestion de l'environnement, Elus et cadres des collectivités locales algériennes, janvier 2001.
- Stage de formation sur le management de l'environnement : l'eau et les déchets, 07-16 novembre 2001, Région PACA.
- Stage de formation sur le Développement local, Elus et cadres de collectivités territoriales algériennes, 10 au 19 octobre 2001.
- Stage de formation à la gestion et au management du développement local, 16-30 juin 2002, région PACA
- Stage de formation à la gestion et au management de l'environnement : eau et déchets, 7-21 juillet 2002, Région PACA.
- Bilan du stage de formation Aménagement et gestion urbaine, 20 octobre - 2 novembre 2002, région PACA.
- Stage de formation "Participation citoyenne et dynamisation du territoire", 23 février - 9 mars 2003, Belfort et Franche Comté
- Stage de formation à la gestion et au management de l'environnement : eau et déchets, 10-20 juin 2003, Région PACA.
- Stage de formation à la conception et à la gestion de projets participatifs de développement local, 8-19 septembre 2003, région PACA
- Stage de formation à l'aménagement et gestion urbaine, Bordeaux, décembre 2003
  
- Stage de formation "Participation citoyenne et dynamisation du territoire", 23 février - 5 mars 2004, Belfort

## Notes de travail, rapports divers

- Mangolini Sarah, Rapport de stage réalisé à Touiza Solidarité, DESS Gestion des risques dans les pays du Sud, 2003, Université non mentionnée
- Touiza Solidarité / Capiello Séverine, Fiche d'évaluation, stages de formation des cadres de collectivités territoriales algériennes 2000- 2001
- Touiza Solidarité / Mangolini Sarah, Fiche d'évaluation, stage de formation de cadres et élus de collectivités territoriales algériennes et marocaines, année 2003,
- Touiza Solidarité / Taib Essaid, fiche d'enquête, non daté
- Fiche d'évaluation "à chaud" de participants aux sessions.
- Belaidi Mustapha, Rapport d'évaluation de l'Association Nationale de volontariat Touiza Algérie, réalisée avec le concours de la Fondation de France, septembre 2000
- Rapport final au Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur, Programme de formation continue pour les responsables de collectivités locales algériennes, opération n° 99/14438/00
- Bilan financier consolidé du Programme

## 10.7 Annexe III 10.8

### THEMES DES STAGES ET REPARTITION DES STAGIAIRES

Source : Touiza Solidarité – Les informations concernant la répartition des stagiaires en niveau scolaire, domaine d'intervention, poste occupé sont tirés du "Rapport d'évaluation à mi-parcours du programme", M. Essaid TAIB, mars 2003, source disponible la plus récente,

**Tableau 1 : Stages organisés**

Intitulé	Lieu	Dates	Nombre de participants
Développement local	Marseille	15 au 28 octobre 2000	17
Aménagement et gestion urbaine	Lyon	14 au 29 novembre 2000	19
Développement local	Marseille	7 au 21 octobre 2001	9
Environnement	Marseille	4 au 19 novembre 2001	18
Développement local	Marseille	16 au 30 juin 2002	11
Environnement	Marseille	7 au 21 juillet 2002	14
Aménagement et gestion urbaine	Marseille	20 octobre au 2 novembre 2002	19
Dynamisation du territoire	Belfort	23 février au 9 mars 2003	14
Environnement	Marseille	10 au 20 juin 2003	16
Développement local	Marseille	8 au 19 septembre 2003	18
Aménagement et gestion urbaine	Bordeaux	1 <sup>er</sup> au 12 décembre 2003	13

Dynamisation du territoire	Belfort	23 février au 5 mars 2004	11
Environnement - CET	Marseille	8 au 12 mars 2004	13
TOTAL : 13 sessions			192

## Spécifications des stagiaires

192 cadres et élus algériens et marocains ont été formés. Il s'agit de maires, d'adjoints, de secrétaires généraux, de cadres administratifs et techniques des différents types de collectivités territoriales (départements et communes en Algérie, communautés de communes au Maroc).

Leurs caractéristiques sont les suivantes :

- 172 Algériens et 20 Marocains
- 42 élus et 150 techniciens
- 51 femmes et 141 hommes
- Les participants algériens représentent un large panel de collectivités territoriales. Pratiquement l'ensemble du territoire est représenté, avec une forte représentation du Centre Nord (Alger et Kabylie).
- Les participants marocains représentaient les communes d'Oujda, Rabat, Mohammedia, Casablanca, Marrakech, Agadir, Fès, Safi.

**Tableau 2 : Niveau scolaire (information sur 124 personnes sur les 172 stagiaires algériens)**

Diplôme	Nombre
Ingénieur	20
Architecte	11
Juriste	4
Attaché d'administration	2
Economiste	2
Sciences politiques	2
Médecine	2
Diplôme d'études approfondies de biologie	1
Educateur spécialisé	1
Ecole nationale d'administration	1
Management (Master Mica)	1
PGS <sup>68</sup> en gestion des entreprises publiques	1
Technicien supérieur en urbanisme	1
Administrateur	1
<b>Sans réponse</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>

<sup>68</sup> Postgraduation spécialisée, équivalant d'un DESS ou d'un Master.

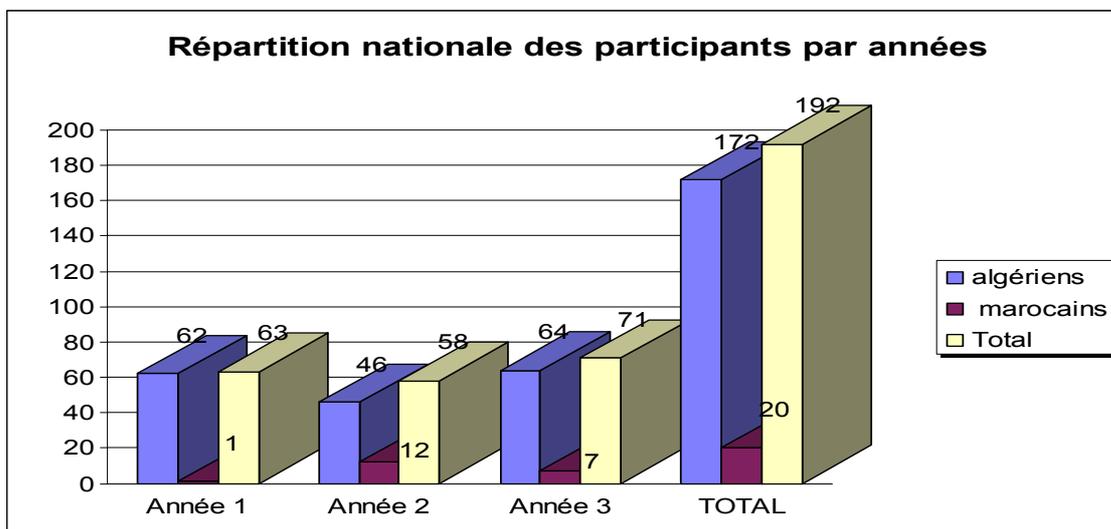
**Tableau 3 : Domaine d'intervention (information sur 124 personnes sur les 172 stagiaires algériens)**

	Hommes	Femmes	Total
<b>1. Administration et gestion</b>			
Secrétaire général de commune	10	1	11
Directeur	10	1	11
Elus locaux	10		10
Président d'APC (maire)	8		8
Administrateur, juriste	2	1	3
Chargé des plans communaux de développement		1	1
S/D du développement des programmes de quartiers	1		1
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>45</b>
<b>2. Sciences exactes et techniques</b>			
Ingénieur	4	6	10
Biologiste, médecins	2	1	3
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
<b>3. Urbanisme, architecture, environnement</b>			
Architecte	4	3	7
Chargé d'urbanisme, environnement	2		2
Chargé du bureau d'hygiène et de l'environnement		1	1
Gestion des déchets urbains		1	1
Responsable de pollution atmosphérique		2	2
Responsable de la station compostage	1		1
Sous direction technique	1		1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>15</b>
<b>4. Indéfini</b>			
Chef de service	7	4	11
Coordinateur	7	2	9
Chef de projet	2	2	4
Chef de bureau	3	1	4
Assistant	2		2
Cadre d'études, chargé d'études	1	3	4
Chef de groupe	1		1
Sans réponse	1	2	3
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>38</b>
<b>Total général</b>			<b>124</b>

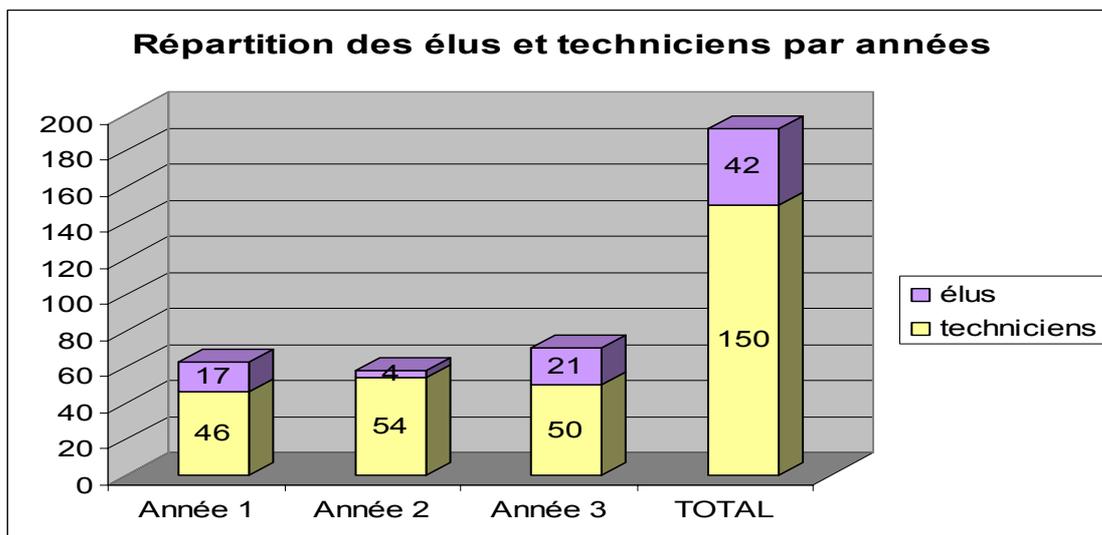
**Tableau 4 : Poste occupé par les stagiaires (information sur 124 personnes sur les 172 stagiaires algériens)**

<b>Fonction</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Total</b>
<b>1. Elus</b>			
Elus locaux	10		10
Président d'APC (maire)	8		8
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
<b>2. Responsables de structures</b>			
Directeur	10	1	11
Secrétaire général de commune	10	1	11
Chef de service	7	5	12
Chef de bureau	3	1	4
Chargé du bureau d'hygiène et de l'environnement		1	1
Responsable de la station compostage	1		1
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>9</b>	<b>40</b>
<b>3. Chargé d'étude et de projet</b>			
Chef de projet	2	2	4
Chargé d'études, cadres d'études	1	3	4
Assistant	2		2
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>4. Fonctions techniques</b>			
Ingénieur	4	6	10
Architecte	4	3	7
Médecin	2		2
Biologiste au bureau d'hygiène		1	1
Chargé de l'environnement et de l'urbanisme	1		1
Chargé des dossiers pollution atmosphérique industrielle		1	1
Gestion des déchets urbains		1	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>23</b>
<b>5. Fonctions administratives</b>			
Coordinateur	7	2	9
Chargé des plans communaux de développement		1	1
Administrateur, juriste	2	1	3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>
<b>Indéfini</b>			
Chef de groupe	1		1
Sous direction du développement des programmes de quartiers	1		1
Sous direction technique	1		1
Sans réponse	1	2	3
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Total général</b>			<b>124</b>

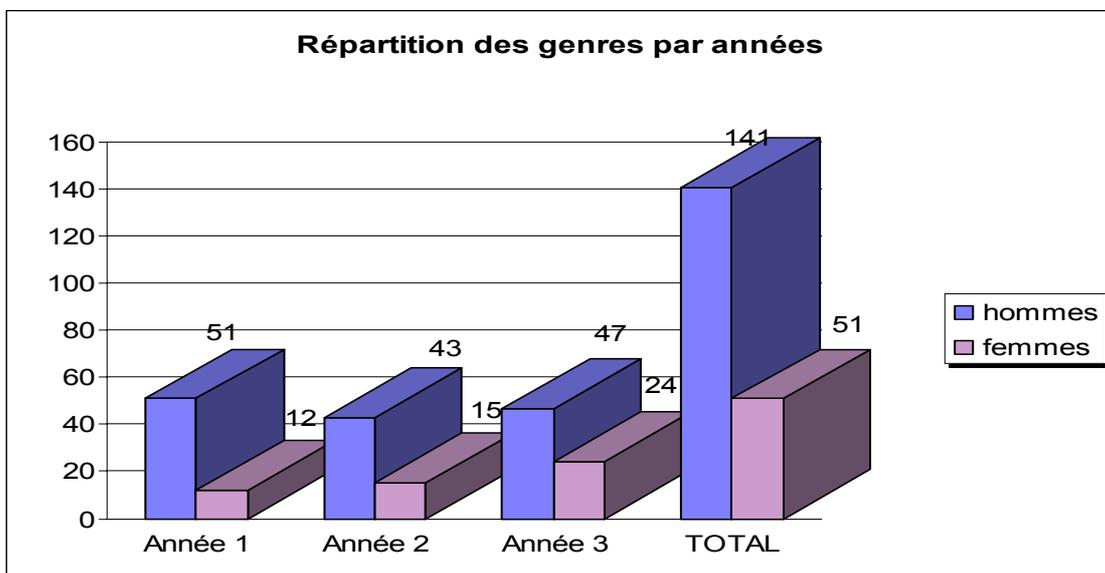
Répartition nationale des participants par année



Répartition des élus et cadres par année



Répartition des genres par année



## **Courrier de Mohamed Khandriche,**

Suite à l'envoi du rapport final.

### **Remarques générales sur le rapport d'évaluation**

Le rapport d'évaluation du Programme "Formation des élus et des cadres des collectivités locales algériennes" comporte de brillantes analyses et propositions. Il souligne les résultats positifs de ce Programme et la rigueur qui a caractérisé sa gestion, tout en situant les aspects qui présentent quelques insuffisances. Dans son ensemble, le rapport permet de tirer des enseignements précieux pour les actions à venir.

Néanmoins, certains passages du rapport paraissent discutables, dans la mesure où ils reflètent des points de vue qui ne prennent pas en considération l'ensemble des éléments des situations analysées, ou qui avancent des conclusions assez rapides sur des réalités plus complexes qu'elles ne le paraissent. Le rapport mériterait, par conséquent, d'être complété, précisé ou enrichi à la lumière des observations qui suivent.

#### **1. Relation entre Touiza Solidarité (France) et Touiza (Algérie)**

Le rapport note que "la répartition des fonctions entre les deux associations s'est révélée difficile à discerner" et que "les partenaires des deux associations - bien qu'informés de l'existence de deux entités institutionnelles autonomes - n'ont pas discriminé leurs fonctions respectives" (p. 12).

En réalité, la conception et la réalisation du Programme de formation ont reposé sur une répartition des rôles parfaitement claire entre les deux associations, qui a été exposée aux évaluateurs, et que le rapport a d'ailleurs retracé dans ses grandes lignes (p. 12).

Il est vrai que cette répartition des fonctions n'a pas été formalisée dans une convention, comme on aurait pu l'attendre de la part "de deux entités institutionnelles autonomes". Touiza (Algérie) commence à peine à se préoccuper systématiquement de l'exigence de documents formalisés préalables à chacun de ses engagements. De plus, elle n'en percevait pas la nécessité évidente : quels auraient été l'objet et la finalité d'une convention dans laquelle Touiza (Algérie) n'est ni maître d'ouvrage, ni maître d'œuvre, ni opérateur, ni bénéficiaire direct du Programme ? Touiza a apporté un concours bénévole et informel à la réalisation d'un Projet auquel elle croyait, et qui contribuait directement à concrétiser un objectif important pour la promotion des valeurs qu'elle défend.

Pour mesurer la qualité des relations qu'entretiennent Touiza Solidarité et Touiza, il importe de bien situer en la genèse et de s'imprégner des motivations profondes qui l'animent. Les fondateurs de Touiza (Algérie) sont des militants associatifs activant depuis 1963. Dès cette époque, ils ont cru à la nécessité de travailler pour des relations privilégiées entre la France et l'Algérie. Ils ont d'abord créé la Fédération Algérienne des Maisons Familiales (FAAF) puis l'Association des Jeunes Travailleurs Volontaires Algériens (JTVA). Cette dernière, par son programme de volontariat, a

permis à beaucoup de jeunes français de participer à la construction d'écoles, de dispensaires, de projets d'adduction d'eau. Des médecins volontaires ont même élaboré leurs mémoires d'études au sein des services de santé algériens.

Ces associations ont interrompu leurs activités en 1976 au moment où le Parti unique a mis fin à l'existence d'associations autonomes. La création d'associations autonomes n'a été rendue possible qu'à la fin des années 80, à la faveur d'une réforme de la législation sur les associations (loi de 1987) et de l'avènement de la nouvelle Constitution de 1989. Cet événement a permis aux anciens responsables de la FAAF et des JTVA de créer l'association Touiza en avril 1989 avec pour objectifs de promouvoir le travail volontaire et les actions d'entraide, de développer des échanges internationaux et d'œuvrer à la construction de la démocratie. La création de Touiza Solidarité en France, en 1995, sur l'initiative conjointe de fondateurs de Touiza et de personnalités françaises amies de l'Algérie, s'inscrit dans la ligne de ces objectifs. Tous ont la conviction qu'il est possible d'œuvrer ensemble au développement de relations privilégiées, mutuellement profitables.

C'est cette conviction qui cimenter la relation entre les deux associations. Une relation empreinte de confiance, qui a permis de concrétiser le Programme de formation, même en l'absence de cadre formalisé.

La confiance est, en effet, le ressort principal du fonctionnement de Touiza, avec ses partenaires nationaux et internationaux. Déjà, en 1992, lorsque l'opportunité s'est présentée de participer à un réseau de collectivités locales euro-méditerranéen, Touiza avait accompagné deux collectivités algériennes (Cheraga et Boghni) en vue de leur intégration au programme "Med Dévelop" initié par la Ville de Belfort avec le CG13 et la ville de Barcelone. Cette entreprise a été menée à bien grâce au crédit acquis par l'association.

Il s'agissait là, à notre connaissance, des toutes premières expériences de coopération décentralisée auxquelles participaient des collectivités algériennes, et qui ont donné lieu à des résultats très encourageants. Ce programme a été interrompu par l'UE, alors que ces Villes européennes souhaitent poursuivre l'expérience et que, de leur côté, plusieurs communes algériennes souhaitent entreprendre une ouverture. Touiza a, par ailleurs, largement contribué à la conception et à la mise en œuvre du programme de formation réalisé en partenariat avec la Ville de Barcelone (1997 – 2000). Touiza Solidarité (de Barcelone) qui était à l'origine de ce programme, avait alors apporté son concours en l'absence de tout cadre conventionnel.

La proposition de Touiza Solidarité, visant à monter le Programme triennal de formation avec des collectivités françaises, est née (et a bénéficié) de l'expérience ainsi capitalisée. Ce Programme constitue un prolongement des actions et du travail accomplis jusque-là et non le fruit du hasard.

Enfin, même si Touiza (Algérie) est à l'origine de cette idée de projet, construite et formalisée dans une proposition présentée par Touiza Solidarité, "sous son nom" mais aussi en son nom, on ne peut pas en conclure pour autant que cette dernière "n'a, de fait, pas de programmes propres, l'essentiel de ses actions est déterminé par les activités de Touiza". (p.13). Touiza Solidarité apporte, certes, son concours à la conception et à la réalisation de projets de Touiza, mais elle a aussi des programmes propres, conformes à ses objectifs. Parmi ces derniers, il se trouve que les actions de formation et d'échange revêtent un caractère prioritaire.

## **2. A propos des fonctions respectives de Touiza Solidarité et des collectivités françaises**

Le rapport souligne l'existence d'une "ambiguïté sur la répartition des fonctions entre Touiza Solidarité et les collectivités territoriales françaises" (P. 10). En fait, le partenariat entre Touiza Solidarité et les collectivités françaises est défini dans des conditions suffisamment claires pour autoriser et organiser l'engagement réciproque des deux parties. Chaque proposition de programme est étudiée, discutée et adaptée avant de donner lieu à la signature d'une convention. Les collectivités qui se sont engagées ont pris soin de ne retenir que les actions qui les intéressent. Les conventions qui délimitent la responsabilité de chaque partie peuvent être mises à la disposition de l'équipe des consultants ou de tout intervenant concerné.

Le rapport ajoute que cette "ambiguïté est renforcée par la pratique du *"gré à gré"*, simple lettre commande - avec versement d'une subvention - qui ne précise pas les responsabilités réciproques" (P.10). On ne peut soutenir valablement que les conventions signées avec les collectivités soient assimilables à de simples lettres de commandes. Les collectivités traitent de "gré à gré" avec Touiza Solidarité, exactement comme elles le feraient avec toute association crédible qui se présente avec un projet digne d'intérêt. Ces collectivités sont suffisamment responsables pour juger, dans ce domaine, de l'intérêt d'un partenariat résultant de procédés de gré à gré ou d'appel d'offres.

## **3. La gestion du programme du point de vue pédagogique**

Le rapport d'évaluation mentionne l'absence "d'articulation entre les étapes successives du processus de formation" (P. 13).

En fait, le Programme n'avait ni la vocation, ni la prétention d'organiser une formation de type académique. Les stages, d'une durée n'excédant pas 10 jours, avaient pour principaux objectifs de faire découvrir aux participants un aperçu d'approches et méthodes modernes de gestion, de leur donner l'occasion de connaître l'expérience française, de rencontrer leurs homologues et des experts français travaillant dans les mêmes domaines en vue d'échanger des pratiques et d'entreprendre éventuellement des relations, de les informer sur le concept de la coopération décentralisée. En trame de fond, ces stages s'attachaient à sensibiliser les participants aux vertus de la gestion participative et au fonctionnement de la démocratie locale. Ces objectifs pouvaient (et ont pu) être atteints sans déployer les processus que le CC-PAM évoque et qu'il met en œuvre dans ses activités habituelles.

Les observations du CC-PAM appellent d'autres remarques. Cet organisme n'a assuré que 3 stages sur les 13 réalisés et les évolutions enregistrées dans la gestion pédagogique du Programme paraissent avoir été occultées. En fait, des améliorations successives ont été introduites sur la manière d'organiser les stages entre la 1ère et la dernière année.

Ainsi, les attentes des participants ont été intégrées à partir de l'étude de leurs dossiers de candidature ainsi que des centres d'intérêt qu'ils expriment lors de la réunion d'information et de préparation qu'organise Touiza à Alger, et au cours de la

séance de présentation du programme au démarrage du stage. Quant au profil des candidats stagiaires, il est déterminé en relation étroite avec le domaine d'activité dans lequel ils assument leurs fonctions au sein de la collectivité locale.

S'agissant des préoccupations de suivi (pp. 13 et 27) celles-ci sont bien réelles, mais il faut préciser également que le Programme n'avait pas cette ambition, et n'avait pas fixé de dispositifs particuliers dans ce sens. Le suivi de la formation aurait pu être considéré comme "une faiblesse identifiée" (p. 27) si une quelconque clause dans ce sens, fixée au Programme, n'avait pas été honorée...

En tout état de cause, Touiza a réellement tenté de poser les bases d'un suivi. Au début du programme, l'association organisait systématiquement une réunion de restitution à Alger au lendemain du retour des stagiaires. Mais le principe de ces réunions a été abandonné dès la première année car la grande majorité des stagiaires y était absente (notamment à cause des frais de déplacement et de séjour pour ceux résidant loin d'Alger). En règle générale, il devenait illusoire de compter sur la présence de stagiaires résidant dans un rayon de plus de 40 ou 50 km d'Alger. Il faut dire aussi que certains stagiaires négligeaient même de remplir le formulaire de restitution que leur envoyait Touiza, ou ne répondaient pas à ses appels et multiples rappels. Mais nous concédons que cette "faiblesse identifiée" en matière de suivi mérite d'être traitée de façon appropriée.

Sur un autre plan, la recherche d'autres organismes de formation en Algérie en dehors de l'ENA (P. 13) aurait nécessité des contributions supplémentaires que le budget du Programme n'avait pas prévues (l'ISGP par exemple, cité dans le rapport, p. 33, est un EPIC qui facture par conséquent toutes ses prestations). En France, des contacts ont été pris avec le CNFPT, pour participer à ce programme; les tarifs des prestations assurées par cet organisme ne nous ont pas permis d'envisager sa collaboration.

#### **4. La sélection des candidats à la formation**

Il serait utile de préciser (p.18) que l'information sur l'ouverture de stages de formation était opérée sur la base d'appels à candidature adressés, pour chaque session, à quelques 60 collectivités territoriales, notamment les plus importantes du pays, en intégrant celles ayant un lien avec les collectivités françaises ou projetant d'en avoir, et accessoirement, en fonction des thèmes, à des administrations et établissements publics spécialisés. Touiza recevait par ailleurs quelques candidatures provenant de collectivités non destinataires de ses appels, probablement informées par "le bouche à oreille"...

Il n'est pas exact d'affirmer (p. 38) qu'un "grand nombre (de candidats) était déjà en relation directe ou indirecte avec Touiza avant de bénéficier des formations". En fait, ce serait plutôt l'inverse : la grande majorité de ces candidats n'avait aucun lien avec Touiza. Pour preuve, les appels à candidature étaient envoyés aux collectivités locales et autres administrations, à charge pour elles de désigner leurs candidats. Sauf coïncidences exceptionnelles (et donc totalement improbables) ces désignations ne pouvaient concerner "un grand nombre" de candidats en relation avec Touiza. Le sentiment des évaluateurs a été influencé, apparemment, par les stagiaires qui ont répondu positivement à l'invitation de Touiza à l'effet de se prêter aux interviews

d'évaluation. Ce sont les participants ayant une relation ou de la sympathie pour Touiza qui ont effectivement répondu à cette invitation en plus grand nombre.

Selon le rapport, " l'origine des stagiaires était concentrée sur quelques zones et ceux qui ont suivi la formation expriment le souhait que la base géographique du recrutement soit la plus large possible" (p. 38). Il y a lieu de rappeler que la sélection des stagiaires est, en quelque sorte, déterminée par le volume des réponses obtenues aux appels à candidature. Nombre de collectivités, relancées plusieurs fois, ne donnent aucune suite à ces appels. Il est même arrivé, pour certains stages, que le nombre total de réponses obtenues ne suffise pas à constituer un groupe répondant aux conditions requises, obligeant Touiza à réduire l'effectif de participants initialement prévu.

En fait, Touiza a cherché en permanence à diversifier l'origine des stagiaires. A cet égard, le rapport ne précise pas que, parmi les participants, certains sont originaires du Sud (Ghardaia et même Tamanrasset) ainsi que de l'Oranie (Sidi Bel Abbes, Tlemcen, Tiaret, Oran). Malheureusement l'évaluation n'a pas permis d'avoir l'avis de ces personnes; par ailleurs, ***le rapport n'a pas encore restitué les résultats de l'évaluation du groupe de Annaba.***

Il peut paraître difficile, à première vue, de concilier les propositions tendant, à la fois, à assurer "une base géographique du recrutement la plus large possible" et à "rechercher des "masses critiques" (p. 38). D'ailleurs, l'une et l'autre de ces propositions ne sont réalisables que si les collectivités locales répondent en nombre suffisant aux appels à candidatures, ce qui, pour l'heure, est loin d'être le cas. Il ne faut pas perdre de vue que la marge de manœuvre de Touiza est très restreinte dans ce domaine. Touiza est libre, certes, de lancer des initiatives visant la coopération, la formation ou le développement local, mais elle ne peut forcer les collectivités à s'associer à ses projets...

## **5. Les apports respectifs des deux parties**

Le rapport indique que l'apport des collectivités françaises a représenté 26 % du montant global du Programme (p. 30) et souligne "le niveau relativement bas (10%) de la contribution des collectivités algériennes, alors qu'il est de 20 à 30 % pour des programmes similaires" (p. 13). En termes nominaux (et en tenant compte du taux de change) cette remarque est fondée. Mais il aurait été utile de signaler que la valeur intrinsèque de cet apport est loin d'être négligeable au regard du niveau de vie du pays : un billet d'avion représente en moyenne un mois et demi du salaire d'un cadre communal. Une estimation par référence au SMIG du pays aurait rendu compte, de manière plus significative, du niveau réel de cette contribution.

Par ailleurs, on sait que la contribution des pays bénéficiaires, dans ces types de coopération, n'obéit pas à des normes particulières. Elle est négociée sur la base de divers facteurs. Des cas ont été portés à notre connaissance, relatifs à des stages organisés avec prise en charge totale (y compris les frais de transport).

Il n'est pas exact d'affirmer que seul le Ministère de l'environnement et de l'aménagement du territoire a pris en charge les billets d'avion de ses stagiaires (pp.

13, 17 et 30). L'ex-Gouvernorat d'Alger a également assuré les frais de transports de ses cadres, de même que plusieurs communes de l'agglomération d'Alger, ainsi que les wilayas et communes de Tizi-Ouzou et de Bouira, les communes d'Annaba, de Ghardaïa, d'Oran, de Tiaret. Ces prises en charge ont même été, dans plusieurs cas, accompagnées d'allocations en devises pour frais de mission.

Dans tous les appels à candidature en direction des responsables des collectivités et administrations algériennes, nous indiquons les organismes français qui participent à la formation et au montage de son financement.

Enfin, dans le tableau dressant "la répartition des charges" (p. 30) la prise en charge des frais de déplacement " Maroc - France" n'est pas mentionnée. Il convient également de vérifier le poste "honoraires des intervenants en Algérie", considérant que les stages se sont tous déroulés en France.

## **6. La participation des stagiaires marocains**

Il a été noté que "la présence de responsables de collectivités marocaines n'a pas eu d'impact spécifique" (p. 32) et a été "sans résultats particuliers" (p. 46). Le rapport aurait pu ajouter que la rencontre de cadres et élus marocains et algériens, à la faveur de cette action de formation est une expérience inédite qui n'en est qu'à ses débuts. Le développement des relations entre les collectivités des deux pays reste tributaire de l'évolution de la situation au plan politique. Les stages ont été un lieu de contacts et ont permis des échanges sur les conceptions et expériences locales réciproques.

Les collectivités marocaines qui ont participé aux stages (p. 19) représentent les principales grandes villes du pays : Rabat, Casablanca, Mohammedia, Fès, Oujda, Marrakech, Agadir et Safi. L'intégration de ces municipalités au Programme répondait au souhait exprimé par des collectivités françaises, mais elle résulte aussi de la qualité des liens que les militants de Touiza ont su tisser depuis 1968 avec le Maroc et la France, et qui ont permis d'établir une relation de confiance. Il n'était pas évident, en effet, dans la conjoncture politique actuelle, d'envisager la possibilité même d'une initiative regroupant des responsables de collectivités des deux pays.

Il convient de souligner que cette participation marocaine a pu être concrétisée grâce à l'appui reçu respectivement du Service Culturel de l'Ambassade de France à Rabat, de l'association des élus, de ENDA Maroc. La Direction de la Formation du Ministère de l'Intérieur marocain a également été associée. Il y a bien quelque part une volonté d'élargir ...

Le rapport indique (p. 46) que "Touiza Solidarité est peu implantée au Maroc" et qu'il existe, dans ce pays, "de nombreuses associations capables de soutenir des programmes de travail entre des institutions françaises et des institutions locales marocaines". Ce point de vue est parfaitement recevable. Cependant, l'expérience que Touiza Solidarité a acquise sur le terrain lui a enseigné qu'il ne suffit pas de s'implanter dans un pays pour avoir des résultats. Il faut surtout réunir quelques conditions de base : motivation, persévérance, instauration de relations de confiance... La participation d'élus et cadres marocains a été rendue possible, comme déjà dit, grâce aux liens tissés depuis fort longtemps. A ce que l'on sache, Touiza Solidarité n'a jamais empêché les nombreuses associations marocaines d'entreprendre des programmes similaires...

## **7. A propos de la position du Secrétaire général de Touiza Solidarité, également Président de Touiza**

Le rapport souligne que "la double responsabilité institutionnelle du Président de Touiza, également directeur opérationnel de Touiza Solidarité confortait la perception d'une symbiose, voire un amalgame, entre les deux associations" (P. 13). Il en déduit que "la détention de ces deux fonctions par une unique personne a eu pour conséquence une réelle efficacité dans l'action mais a également contribué à obscurcir un bon fonctionnement institutionnel entre les deux associations les plus directement impliquées dans le Programme" (P. 14).

En premier lieu, Touiza Solidarité n'a ni "directeur opérationnel" ni "directeur" (P. 49). Il s'agit ici du Secrétaire général de l'association. En second lieu, l'appréciation ainsi formulée comporte une ambivalence qui n'aide pas à situer les conclusions qu'en tirent les évaluateurs. On ne sait pas, en définitive, quel a été leur sentiment, apparemment partagé entre, d'une part, symbiose et efficacité, d'autre part, amalgame et fonctionnement obscurci.

En tout état de cause, il aurait été utile d'expliquer en quoi cette double responsabilité a "contribué à obscurcir un bon fonctionnement institutionnel entre les deux associations", et surtout à étayer cette affirmation sur la base de constats ou de faits précis, à défaut d'en faire la démonstration irréfutable.

On aurait pu parler "d'amalgame" si Touiza (Algérie) était une association réduite à son seul président. Or, comme les évaluateurs l'ont sans doute remarqué, elle fonctionne en direction collégiale, avec un conseil d'administration, ainsi qu'un bureau de 12 membres et notamment 4 vice-Présidents, chacun assurant la responsabilité d'un secteur d'activité, dont celui de la formation. Le Président de l'association dispose certes de nombreux pouvoirs, mais s'est toujours gardé de chercher à imposer ses vues de façon autoritaire, sachant pertinemment que cela aurait nui à la cohésion, voire à la durabilité de l'association. A noter que l'association et son Président sont, depuis plusieurs années, à la recherche d'un candidat successeur à ce poste...

Du côté de Touiza Solidarité, les instances élues fonctionnent, elles aussi, sur le principe de la collégialité. Composées de personnalités marquantes, ces instances décident de manière souveraine des programmes d'activités et des engagements de l'association. On voit mal, dans ces conditions, comment son Secrétaire général pourrait contribuer à obscurcir le bon fonctionnement institutionnel entre les deux associations.

Une telle affirmation est lourde de conséquences, en ce qu'elle présente cette double responsabilité comme un cumul favorisant la confusion des rôles, et donc considéré en quelque sorte comme suspect *à priori*. Cette lecture persiste, hélas, en dépit des appréciations élogieuses exprimées par ailleurs quant aux effets positifs que ce cumul a pu produire... Bien qu'infondée, elle peut influencer négativement sur les perspectives de nouveaux partenariats entre l'association et les collectivités locales.

Il y a lieu de rappeler que l'exécution matérielle du Programme en France a été assurée, pendant les deux premières années, avec des moyens humains qui se

résumaient à une seule personne, en l'occurrence le S.G, secondé plus tard par un assistant. En raison de la situation en Algérie, la tâche n'a pas été simple, depuis les démarches répétées auprès des collectivités jusqu'aux formalités épuisantes d'obtention des visas. En France, il fallait bien sûr satisfaire chaque année aux procédures complexes liées à l'octroi des subventions, accompagnées de négociations détaillées, veiller à l'organisation de chaque stage et aux conditions d'accueil des participants, et élaborer en fin d'exercice des comptes rendus minutieux.

Les motifs de découragement n'ont pas manqué pour envisager plus d'une fois l'arrêt ce programme. Le rôle assuré par le SG n'est pas celui d'un simple salarié d'une structure de deux personnes. Il faut aussi, peut être, considérer la personne qui assure la fonction de SG, non pas seulement à travers sa fonction institutionnelle, mais à travers son parcours personnel ainsi que le rôle qu'il a joué dans la promotion des relations entre collectivités des deux pays. Faut-il rappeler que Touiza Solidarité a réalisé ce genre de projet à un moment où, ni l'Ambassade de France, ni la Banque Mondiale, ni le PNUD, qui disposent pourtant d'un programme de renforcement institutionnel des collectivités locales, n'ont pu concrétiser un accord dans ce sens avec le Ministère de l'intérieur algérien ?

## **8. A propos de la "posture de Touiza Solidarité"**

Plusieurs observations sont à exprimer à propos des affirmations relatives à "la posture de Touiza Solidarité".

Le rapport indique que "l'absence d'autres structures présentant les mêmes capacités fait de Touiza Solidarité un interlocuteur privilégié, parfois exclusif, des institutions publiques qui ont une coopération au niveau local en Algérie" (p. 9).

Il conviendrait d'abord de nuancer ce point de vue, considérant que le MAE, l'ambassade de France et plusieurs collectivités territoriales en Région PACA ont subventionné d'autres associations sur des actions menées en Algérie. Ainsi, la Ville de Marseille, mais également le Conseil Régional et le Conseil Général travaillent avec des associations et des organismes qui ont des relations avec Alger ou l'Algérie.

Ensuite, quand bien même des capacités effectives sont reconnues à l'association, des craintes sont exprimées sur la posture "d'interlocuteur privilégié, parfois exclusif" qu'elle occupe vis-à-vis des institutions développant une coopération au niveau local en l'Algérie. Touiza Solidarité est ainsi présentée comme une sorte de "passage obligé" de la coopération décentralisée avec l'Algérie, ce qui, manifestement, ne correspond ni à la réalité des faits, ni à l'ambition ou à la volonté de l'association. On sait que de nombreux partenariats entre collectivités des deux pays ont été réalisés, avec l'appui du MAE, en dehors de toute implication de l'association, et ce serait un honneur prestigieux mais immérité que de lui en attribuer quand même la paternité.

Touiza Solidarité ne cache pas qu'elle œuvre à multiplier les opportunités de rapprochement, mais n'a jamais recherché une quelconque exclusivité. Il se trouve seulement que le Programme réalisé est le premier du genre, et qu'il a bénéficié d'appuis du MAE, de l'UE et des Collectivités françaises qui en ont immédiatement perçu l'intérêt et l'originalité.

En dépit de son caractère manifestement discutable, l'affirmation relative à la position d'exclusivité (ou de quasi-exclusivité) de Touiza Solidarité est reprise, avec insistance, en divers endroits du rapport :

- Les collectivités les plus importantes "sont prudentes à ne pas lui confier l'exclusivité de leur relation avec l'Algérie, voire même une position trop dominante ou de "délégataire" (p. 10)
- "L'association française a acquis une position dominante - quasi exclusive - pour l'organisation de formation à l'étranger des cadres de collectivités territoriales algériennes et pour activer des relations de coopération entre collectivités françaises et algériennes" (p. 47)
- "Les collectivités locales françaises voudront recouvrer leur pleine responsabilité de maître d'ouvrage de la coopération décentralisée et souhaiteront limiter le transfert de cette fonction vers les ONG, aussi sérieuses soient-elles; ainsi plusieurs des collectivités françaises rencontrées ont souligné leur attention à ne pas être soumises à une forme de tutelle implicite" (p. 48).
- "La manière de travailler de Touiza Solidarité a fait la démonstration de sa pertinence. Elle peut être démultipliée par d'autres institutions afin de rompre son quasi "monopole" (p. 51).

A l'examen, une telle profusion d'observations alarmistes, voire d'avertissements, laisse perplexe... Ainsi, une association de taille relativement modeste, dont on signale par ailleurs "la fragilité de ses structures", aurait tout à la fois acquis une position dominante pour activer (décider ?) des relations de coopération, imposé un quasi-monopole de formation et soumis des collectivités françaises à une forme de tutelle implicite ...?

Plus sérieusement, il convient de rappeler que Touiza Solidarité n'a, à aucun moment, ressenti le besoin ou cherché à devenir "délégataire" d'actions de formation ou de coopération. Pour revenir à la réalité et à la simplicité des faits, elle n'a fait que présenter un programme qui a été accepté, et qui a reçu un financement sous réserve de remplir un certain nombre de conditions, contenues dans des conventions annuelles, qui déterminent les conditions de son utilisation.

Les animateurs de Touiza et le Secrétaire général de Touiza Solidarité ont assez souffert du " *monopole* " pour s'aviser à travailler à la reproduction de ce système. En France, des relations de confiance ont été tissées avec CUF, qui nous encourage d'ailleurs à obtenir davantage de résultats. Contrairement à ce qui est avancé à propos de l'attitude "prudente" des collectivités françaises, nombre d'entre elles souhaitent rééditer, avec Touiza Solidarité, des actions de formation, ou émettent le vœu de tenter cette expérience. A cet égard, le rapport aurait gagné en crédibilité à mentionner le nom ou à indiquer le nombre des collectivités françaises dont "la pleine responsabilité de maître d'ouvrage de la coopération décentralisée" aurait été en quelque sorte confisquée par Touiza Solidarité...

Quant à prédire que "d'autres équipes vont émerger qui contribueront à renforcer les relations entre organisations locales françaises, publiques et privées, et organisations algériennes" (p.47) ce vœu rejoint pleinement celui de Touiza Solidarité. L'émergence de nouvelles structures à même de prendre le relais sera considéré comme l'aboutissement tant attendu de ses efforts actuels.

Dans l'intervalle, il faudra suppléer au " manque d'organisation des associations" et tenir compte du fait que "leur difficulté à penser en terme d'intérêt collectif en fait des interlocuteurs sans grand poids vis-à-vis des collectivités locales". (p. 34). Face à l'indigence de la vie associative, il conviendrait, peut-être, de montrer plus d'indulgence envers les rares associations qui tentent de faire évoluer la situation. A tout le moins, d'atténuer la critique non fondée portée sur leurs actions...Nous pensons pour notre part que c'est par la vertu de l'exemple qu'il est possible de conduire des actions de qualité et de produire des dynamiques constructives. Nous avons eu beaucoup de mal à parvenir à ce résultat...

Mohamed Khandriche