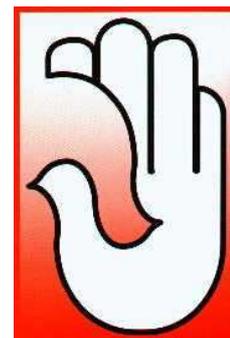


F3E

**Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations**



Touiza Solidarité

Evaluation ex post et externe

**Gestion Participative Territoriale :
Formation/action d'experts du
développement local**

Rapport Final et annexes

Mars 2007

**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
www.f3e.asso.fr**

François Durand
Consultant ITG Paris

Foued Chehat
Expert associé

SOMMAIRE

Résumé du rapport d'évaluation	4
Le cadre de l'évaluation.....	4
Les effets et les impacts.....	5
Les participants, les partenaires et la formation.....	6
L'appréciation des évaluateurs.....	8
Les perspectives et les recommandations.....	9
Introduction	11
Les principales caractéristiques du projet.....	11
Les termes de référence de l'évaluation.....	12
La méthode d'évaluation proposée.....	13
Partie I - Ce que sont devenus les participants (les effets et les impacts du projet)	16
1.1 - Les enseignements de l'évaluation interne de fin de formation.....	16
1.1.1 - L'auto-évaluation assistée.....	16
1.1.2 - La soutenance des projets	17
1.2 - Les effets et les impacts.....	18
1.2.1 - Des effets significatifs.....	18
1.2.2 - Des impacts directs importants	20
1.2.3 - Des impacts indirects sur les territoires, plus rares et plus fragiles.....	22
1.3 - Conclusions sur les effets et les impacts	24
Partie II – La perception des différents acteurs ; la position des évaluateurs	26
2.1 – La perception des participants.....	26
2.2 - La perception des partenaires.....	28
2.2.1 - La maîtrise d'ouvrage	28
2.2.2 - Les partenaires pédagogiques	30

2.2.3 - Le partenariat logistique	32
2.2.4 - Synthèse des évaluateurs.....	33
2.3 – La position des évaluateurs sur la formation.....	34
2.3.1 - Une prise de position préalable.....	34
2.3.2 - Une cohérence construite à chaque instant	34
2.3.3 - Une pertinence qui peut être discutée	35
2.3.4 - Une efficacité réelle	37
2.3.5 - Une utilité en devenir.....	38
2.3.6 - L'efficacité : un critère de second rang.....	39
Partie III – Perspectives et recommandations.....	42
3.1 - Prolonger, diffuser cette formation	42
3.1.1 - Un travail collectif de capitalisation et de conception d'un nouveau projet.....	43
3.1.2 - Une formation de formateurs	43
3.1.3 - Une formation adaptée	44
3.1.4 - Portée par Touiza Algérie	45
3.1.5 – Centrée sur les cadres associatifs	46
3.2 – Des conditions à plus long terme : un nouveau positionnement, et une nouvelle organisation pour Touiza Algérie	46
3.2.1 – Vers la professionnalisation ?	46
3.2.2 – Autonomisation et ouverture.....	48
3.3 – Des évolutions aussi à Touiza Solidarité ?	49
Annexe 1 : Présentation des participants.....	52
Annexe 2 : l'offre de formation.....	55
Annexe 3 : liste des participants et des partenaires rencontrés	56
Annexe 4 : Compte rendu de l'atelier du 21 septembre 2006	59
Annexe 5 : les outils utilisés	66
Questionnaire pour les participants	66
Le guide d'entretiens avec les partenaires.....	68
Le guide d'entretien avec les structures	69
Annexe 6 – Principaux documents utilisés dans ce rapport.....	71
Documents liés au projet.....	71
Documents liés à Touiza	71
Documents liés au mouvement associatif algérien, et plus largement à la société civile algérienne	72

Résumé du rapport d'évaluation

Le cadre de l'évaluation

Le projet « Gestion participative territoriale : formation/action d'experts du développement local » est le résultat d'un long travail de conception et de négociation animé par le Secrétaire Général de Touiza Solidarité et par le Secrétaire Général du CFSI. Touiza Solidarité en deviendra le maître d'ouvrage ; le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée, et l'ENA d'Alger les maîtres d'oeuvre pédagogiques ; Touiza Solidarité et Touiza Algérie prendront en charge la logistique.

Au cœur du projet, partagée par tous les partenaires, il y a la volonté de renforcer les organisations de la société civile algérienne, majoritairement constituées d'associations locales, de petite dimension, disposant de peu de moyens, et démunies de culture et de tradition associative.

Pour cela le choix a été fait de former 20 personnes à la gestion participative territoriale : des cadres, hommes et femmes, exerçant leur profession dans les secteurs privé ou public, et engagés dans la vie associative. Sept sessions ont été organisées alternativement en France et en Algérie, entre 2003 et 2005. L'axe de la formation était le cycle de projet, son point d'appui le projet individuel du participant, sa clé l'approche participative.

Cette formation/action visait quatre objectifs

- former des personnes ressources et des formateurs ;
- rechercher une efficacité sociale rapide passant par la synergie avec les acteurs locaux ;
- rechercher une mise en réseau des acteurs du développement local avec les capacités d'expertise ainsi formées ;
- inscrire cette formation dans une perspective durable.

L'évaluation ex post externe constitue l'ultime étape de ce projet. Elle a été souhaitée par l'ensemble des partenaires. Son objectif central ? Répondre à la question suivante : **former des personnes ressources était-il pertinent et efficace pour renforcer les organisations de la société civile ?**

Pour mener à bien leur travail, les évaluateurs ont réalisé :

- douze entretiens individuels approfondis avec les participants ;
- trois visites de terrain, pour rencontrer des acteurs locaux concernés par l'action des participants ;
- un atelier collectif qui a rassemblé 10 participants et des partenaires de la formation ;
- quatorze entretiens avec les partenaires institutionnels, pédagogiques, et logistiques algériens et français.

Les effets et les impacts

La mise en œuvre du projet a fait l'objet *d'un suivi évaluation permanent* de la part des formateurs et des participants. Un dispositif original a été mis en place pour *l'évaluation interne finale* : les participants ont dû passer un entretien d'auto-évaluation assistée, et soutenir le document de leur projet. Ils ont pu ainsi apprécier leurs acquis, mais aussi mesurer leurs limites. Tous identifient des acquis pédagogiques importants au regard de leur potentiel de départ, et tous souhaitent les valoriser à l'avenir. Le document de projet, proche du modèle demandé par les bailleurs de fonds, a permis d'apprécier les capacités d'expression, la maîtrise de la procédure d'ensemble du cycle de projet, mais aussi un certain rapport à la réalité sociale. ***Dix-neuf stagiaires ont obtenu leur certification.***

Un an et demi après, les évaluateurs observent *ce que sont devenus les participants*. Leurs observations sont assez cohérentes avec les conclusions de cette évaluation interne finale. Pour l'ensemble du groupe :

- sept d'entre eux ont changé d'employeurs. Le projet n'en est pas la seule cause, mais il a joué un rôle facilitateur ;
- à l'épreuve du terrain, les participants constatent que leur potentiel intellectuel et d'intervention s'est enrichi et dynamisé. Certains notent des changements profonds dans leur rapport à l'Autre et à la société ;
- par contre la dynamique collective qu'avait pu susciter la formation s'est dispersée et affaiblie avec le temps.

Au-delà de ces effets directs sur les personnes et sur le groupe, *la grande majorité des participants* rencontrés, comme ils l'avaient « promis », *a cherché à valoriser ses acquis*. De différentes manières :

- en rentrant dans des instances associatives ; notamment quatre personnes ont intégré le Bureau ou le Conseil d'Administration de Touiza Algérie ;
- en prenant des responsabilités : trois personnes ont assuré la présidence ou la vice-présidence d'associations qu'ils avaient eux-mêmes contribuées à créer ;
- en réalisant de nombreuses actions de formation, principalement en direction de personnel associatif, qui leur ont permis de « reproduire » en partie ce qu'ils avaient acquis ;
- en conduisant des actions de sensibilisation destinées à rendre visible et à valoriser le travail des associations ;
- en accompagnant des associations ou des groupes sur le terrain ;
- en poursuivant les contacts avec les collectivités ou les services de l'Etat ;
- en modifiant leurs pratiques professionnelles dans le sens de leurs acquis.

Les projets individuels qui constituaient l'axe central de la formation, et qui devaient ancrer et pérenniser l'action sur le terrain, *n'ont pas eu les impacts attendus*. Parmi les personnes rencontrées plus de la moitié ont abandonné ou mis en veille leur projet, ce qui ne veut pas dire qu'elles soient devenues inactives dans leur commune, dans leur quartier ou dans leur wilaya. Trois de ces projets sont réellement actifs et porteurs de changement.

Dans ces derniers cas, la personne ressource ne reste pas enfermée dans son projet ni dans son association. Très vite, en s'appuyant sur elle pour démultiplier son effort, elle

s'investit dans une animation générale du territoire, lançant d'autres projets, aidant à la création d'autres associations, contribuant à monter des collectifs, organisant des manifestations, formant des jeunes, communiquant à l'extérieur... Et très vite elle est amenée à négocier, à travailler avec les élus. C'est donc ***un rôle d'animateur, d'agent de changement qu'elle joue*** dans son territoire, avec trois préoccupations principales : le souci de trouver et de pérenniser des financements ; le souci du territoire, de sa cohésion et de son développement ; le souci de « *passer le flambeau* » de l'esprit d'association.

Ces engagements sont réels, forts mais ils restent fragiles. Ils sont à la merci des élus, des aides de l'APC (Assemblée Populaire Communale) ou de la wilaya, des retards et des blocages administratifs

Les participants, les partenaires et la formation

Avant de proposer leur propre évaluation, les évaluateurs ont cherché à formaliser la perception qu'avaient aujourd'hui les participants, et les différents partenaires de la formation/action d'experts du développement local.

De manière générale, ***la grande majorité des participants pensent que la formation a été intéressante et utile.*** Un tiers insiste sur une formation riche en échanges, un autre tiers sur une formation « opportune ». Chacun, en fonction de son potentiel de départ y a trouvé son compte, et une réelle valeur ajoutée.

De cette formation les participants retiennent surtout :

- l'hétérogénéité du groupe, et ses conséquences négatives/positives sur son fonctionnement. A ce propos, ils s'interrogent sur le processus de sélection ;
- la compétence et la disponibilité de l'encadrement pédagogique et la force du collectif qui ont permis « *une belle expérience humaine et pédagogique* » ;
- la qualité de la formation d'où émergent les études de cas, la découverte d'expériences, la confrontation, les échanges avec d'autres acteurs ;
- l'organisation qui a permis un bon déroulement de la formation ;
- une alternance France/Algérie plébiscitée, mais avec le sentiment qu'il aurait fallu plus de participation algérienne ;
- la délicate gestion des temps, tout au long de cette formation : temps de la formation, temps du projet, temps professionnel, temps familial ;
- l'idée qu'il faut reproduire ce type de formation, mais en l'adaptant, et notamment en essayant de la recentrer davantage sur l'Algérie ;
- l'émergence de nouveaux besoins après un an et demi de valorisation des acquis : besoin en ingénierie de formation, et besoin d'approfondissement de l'animation et de la gestion participative ;
- des opinions divergentes sur la nécessité pour Touiza Algérie de s'investir dans la structuration et la pérennisation du potentiel d'expertise issu de cette formation.

La maîtrise d'ouvrage (Touiza Solidarité principalement, qui s'appuie sur Touiza Algérie et le CFSI), met en avant deux caractéristiques du projet : innovant et structurant. Elle est plutôt satisfaite de cette formation, mais reconnaît un certain nombre de points qui ont fait problème :

- un projet lourd et complexe, piloté et géré par des structures de taille et ressources limitées ;
- un processus de sélection qui n'a pas eu le rendement escompté, que ce soit en termes de participants ou en termes de projet individuel ;
- un déséquilibre entre les compétences françaises et algériennes mobilisées ;
- un groupe de participants finalement assez représentatifs des personnes qui s'investissent dans la vie associative ; co-existent chez eux et se concurrencent la volonté de s'engager et le désir de gagner sa vie ou d'accéder à un statut social ;
- par contre, la consolidation du potentiel d'expertise constitué ne fait pas problème : pour la maîtrise d'ouvrage, elle est clairement du ressort des participants, et non de Touiza.

Touiza Solidarité, Touiza Algérie, le CFSI prenant en compte les enseignements qu'ils ont pu tirer de cette formation/action se sont déjà engagés dans de nouvelles initiatives (Centre de formation à la vie associative à Boumerdes, Programme Concerté franco-algérien).

La maîtrise d'œuvre pédagogique était un des aspects innovants du projet. Le couple CCPAM et l'ENA d'Alger, était un peu particulier : deux institutions très différentes, par le pays d'appartenance, par leur fonction sociale et politique, par les approches pédagogiques qu'elles pouvaient porter. L'implication du CCPAM a été très forte, celle de l'ENA plus discrète reposant sur une seule personne. Les impacts de la formation sur les deux structures, sont marginales au regard de l'investissement fourni. Mais là encore, ***le sentiment général est à la satisfaction, même si de nombreuses questions demeurent.***

- La satisfaction est due à la qualité des participants, mais aussi au fait que c'était une formation souple et innovante, qui n'enfermait pas dans un référentiel, qui préparait l'avenir, et qui répondait à un enjeu essentiel ;
- La formation a été intéressante et efficace, mais dans le même temps pleine d'ambiguïtés, de difficultés pédagogiques, de questions récurrentes sur les objectifs de cette formation, de relations partenariales délicates.
- La formation doit être valorisée, prolongée, pour lui donner tout son sens ;

Ces maîtres d'œuvre restent aujourd'hui attentifs et disponibles mais sans projet particulier qui s'inscrirait dans le prolongement de la formation.

Les acteurs de la logistique, Touiza Solidarité et Touiza Algérie, portent un regard plus proche et plus concret sur cette formation. Ils notent :

- que beaucoup d'énergies et de temps ont été dépensés à Alger et à Marseille pour assurer cette logistique ;
- que la décision et la logistique se sont concentrées sur Touiza Solidarité (et notamment sur la personne du Secrétaire Général) ;
- que les relations entre les acteurs ont parfois été délicates, notamment entre le CCPAM (maître d'œuvre) et Touiza Solidarité (maître d'ouvrage), les deux acteurs forts de cette formation ;
- avec satisfaction, que des changements sont en cours à Touiza Solidarité pour aller vers une organisation et un fonctionnement mieux définis ;
- au final, qu'ils ont participé à une expérience très riche et très formatrice.

De ces représentations croisées, *les évaluateurs retiennent les points suivants* :

- « *une belle expérience humaine et professionnelle* » : c'est l'avis de toutes les catégories d'acteurs ;
- une expérience sociale complexe avec de nombreux acteurs différents, animés par des logiques d'action différentes ; beaucoup d'investissement, de tensions, de régulations de médiations ; beaucoup d'énergie engagée et beaucoup de déperditions pour créer, maintenir une dynamique collective et obtenir des résultats intéressants ;
- des facteurs qui ont pu limiter le rendement de cette formation : le processus de sélection ; le pilotage et la gestion d'un projet complexe et innovant ; le déséquilibre entre la France et l'Algérie ;
- en filigrane, le rôle discret de Touiza Algérie qui pourtant était au cœur du projet, à son point de départ, et à son point d'arrivée.

L'appréciation des évaluateurs

Les évaluateurs ont adopté une position mesurée, médiane pour apprécier cette formation/action et ses impacts. Ils ne sont pas rentrés dans une démarche logique qui aurait consisté à reprendre les objectifs initiaux et à essayer de mesurer précisément et systématiquement leur atteinte. Ils n'ont pas non plus suivi plusieurs acteurs pour qui cette expérience innovante était de toute manière utile dans le long terme, quelle que soit l'évaluation qu'on pourrait en faire aujourd'hui. Ils ont choisi de décrire et de comprendre ces effets et ces impacts, leurs limites, pour réfléchir aux conditions à réunir pour qu'une initiative innovante devienne une action structurante pour le milieu associatif algérien.

Concernant *le critère de cohérence*, les évaluateurs ont jugé que ce projet était parvenu à garder une cohérence, malgré l'hétérogénéité des participants, la diversité des acteurs, le caractère innovant de l'offre de formation, et malgré la complexité du pilotage et de la gestion. *Cette cohérence a été maintenue*, une dynamique collective a été créée, des résultats intéressants ont été obtenus, mais *au prix d'une attention et d'un investissement permanents des acteurs du projet*.

Les évaluateurs ont jugé que *la pertinence du projet pouvait être discutée*. Ils conviennent que l'objectif général de la formation « renforcer les organisations de la société civile algérienne » était justifié. Mais la stratégie adoptée, « former vingt personnes ressources à la gestion territoriale participative », si elle apparaît innovante, porteuse d'avenir, se révèle un peu dérisoire face aux enjeux réels, quelles que soient la qualité de la formation et des personnes formées, surtout si l'investissement réalisé n'est pas prolongé et valorisé.

Le projet a été efficace. Sur les 20 personnes formées, une quinzaine a les qualités, l'expérience, pour être des personnes ressources auprès d'acteurs locaux ou des formateurs. Immédiatement, elles ont cherché à valoriser les compétences qu'elles avaient acquises ou perfectionnées. La formation a été efficace pour deux autres raisons. D'une part, au-delà de la maîtrise du cycle du projet, les approches participatives ont marqué une majorité de participants ; et ils sont aujourd'hui plusieurs à demander d'aller plus loin dans cette direction. D'autre part, le projet s'est efforcé de mobiliser le maximum d'acteurs (participants, partenaires, administrateurs de Touiza Solidarité et Touiza Algérie...) et à les impliquer dans les moments importants de la vie du projet (comités de suivi, sélection, évaluation finale).

L'utilité se rapporte aux effets et impacts à plus long terme de ce projet. Pour les évaluateurs, l'utilité individuelle du projet est forte, son utilité collective peu active, et son utilité sociale réelle mais limitée et fragile. L'impact de la formation est marginal pour les maîtres d'oeuvre pédagogiques, plus significatives pour les maîtres d'ouvrage. C'est donc ***une utilité qui reste encore à promouvoir*** même si les nouvelles initiatives des maîtres d'ouvrage (notamment le Programme concerté franco-algérien en cours d'élaboration) vont dans le sens d'un accroissement de cette utilité.

Concernant ***l'efficience***, il existe un accord général pour dire que ce projet a coûté très cher, et qu'on ne peut pas envisager de le reproduire en l'état. Les évaluateurs vont dans le même sens. L'économie interne du projet ne présente pas de caractéristiques particulières, si ce n'est que les acteurs se sont beaucoup investis, (ce qui augmenterait encore le coût réel du projet si ces investissements étaient valorisés financièrement), et que la gestion semble avoir été plutôt « économe ».

Au regard de l'investissement financier et physique réalisé, le rendement en termes d'efficacité et d'utilité aurait sans doute pu être amélioré à la marge : en améliorant le processus de sélection, en ayant une gestion un peu plus performante. Les évaluateurs pensent que si une phase de capitalisation et de valorisation avait été intégrée au projet, l'efficience en aurait été accrue. Ils notent aussi que les initiatives à venir (Centre de formation à la vie associative, Programme concerté) vont dans le sens d'une amélioration de cette efficience.

Les évaluateurs résument leur position en disant que l'efficience en termes de résultats a plutôt été bonne, mais moins évidente en termes d'impact. Mais au total il leur semble clair que ***ce critère d'efficience n'a pas été un critère déterminant dans la décision de mener ce projet***. Il s'agissait avant tout de donner un maximum de moyens et de chances aux participants et aux formateurs pour réussir.

Les perspectives et les recommandations

Partant de leur lecture du contexte économique et politique actuel de l'Algérie, de leur analyse du mouvement associatif, des observations faites par les différents acteurs du projet, de leurs propres appréciations, les évaluateurs proposent des modalités de valorisation du projet à court terme, et des éléments de positionnement de Touiza Algérie d'abord, de Touiza Solidarité ensuite.

La proposition principale vise à transmettre à des responsables associatifs l'esprit et le contenu de la formation d'experts du développement local. Cela passe ***par un travail substantiel de capitalisation et de formalisation*** de cette formation pour aboutir à un « produit de formation » qui serait approprié par des formateurs chargés de le diffuser. Ce travail serait réalisé par ***un groupe de réflexion*** composé principalement de participants à la formation. Ces participants pourraient également être des futurs formateurs, et recevraient pour cela une formation à l'ingénierie et à la pratique pédagogique.

Cette formation, « modèle réduit » de la formation d'experts, serait principalement destinée aux cadres associatifs. Des aménagements substantiels y seraient apportés. Elle serait réalisée sur une année, plus algérienne en termes de sessions et d'intervenants, avec toujours le projet du participant au centre. Autour de cet axe constitué par le cycle de projet, des apports seraient faits, d'un côté sur l'organisation, le fonctionnement et la gestion

associative, de l'autre sur l'animation et la gestion participative territoriale. L'accent serait mis sur l'expression et la participation des formés. Cette formation serait portée par Touiza Algérie. Elle pourrait être ouverte aux élus et cadres des collectivités pour que s'y crée un dialogue, une culture commune autour du cycle de projet et du développement local. Mais elle devrait surtout s'attacher à former un personnel associatif de qualité, sachant que les futurs élus des collectivités seront issus pour partie de ce creuset associatif.

Touiza Algérie se trouve aujourd'hui à une étape cruciale de son développement. Son activité a beaucoup évolué, mais elle continue de fonctionner principalement sur la base du volontariat. Elle est devant un choix stratégique décisif. Elle doit choisir aujourd'hui entre contenir, voire réduire son champ d'activités et de projets et continuer à fonctionner comme elle le fait ; ou élargir son champ d'intervention, et ***professionnaliser son encadrement***. La seconde voie paraît la plus judicieuse aux évaluateurs.

Ils pensent aussi que, parallèlement et en cohérence avec ce choix stratégique, elle devrait s'engager vers une ***autonomie progressive*** et plus grande vis-à-vis de Touiza Solidarité. Elle devrait s'efforcer aussi de ***mieux structurer son réseau***, même si les efforts qu'elle a pu faire n'ont pas été très encourageants jusque-là : il s'agirait de valoriser, réactiver les multiples relations avec de nombreuses associations algériennes, à caractère local ou national, activant dans différents secteurs. La poursuite de ***son engagement dans les réseaux méditerranéens et internationaux*** est essentielle sur le fond, par rapport à son engagement associatif, mais aussi pour assurer une veille active concernant les appels d'offre et les financements extérieurs.

Concernant Touiza Solidarité, son histoire récente est aussi celle d'un développement important de son activité et d'évolutions sensibles dans son organisation technique et politique. Les évolutions en cours et à venir du « marché » de la coopération décentralisée en direction du sud de la Méditerranée créent une situation nouvelle. Partant de leur réflexion, plus que d'un questionnement approfondi des acteurs concernés, les évaluateurs s'interrogent : Touiza Solidarité ne devrait-elle pas se donner le temps de réfléchir, et de formuler ***ou reformuler son projet associatif*** pour donner plus de cohérence à ses interventions futures. Ce projet ne pourrait-il pas s'organiser autour de trois objectifs ? ***Accompagner la transformation interne et externe de Touiza Algérie***, et renforcer ce processus en créant un pôle de capitalisation/valorisation d'expériences ; ***poursuivre sa participation au montage de projets pluri-acteurs***, jouant ainsi un rôle d'ensembliser ; ***mettre en place et développer le suivi et l'animation d'un réseau de partenaires***, qui pourrait être aussi lieu d'information, de capitalisation, de réflexion, et source de renouvellement des instances associatives.

Introduction

Les principales caractéristiques du projet

Le projet est conçu courant 2001. Sa version finale qui servira de base aux demandes de financement sort début 2002. **Trois personnes portent ce projet, le conçoivent et l'écrivent** : le Secrétaire Général de Touiza Solidarité (président de Touiza Algérie), le Secrétaire Général du CFSI et un expert du GRET, détaché auprès du CFSI. Le projet a une histoire, et ses porteurs une expérience de travail en commun. Il s'inscrit dans le prolongement d'une initiative de la Fondation de France autour de « l'évaluation participative, outil de développement. » Il s'inscrit également dans un contexte social et politique particulier : en Algérie l'espoir renaît, après des années de quasi-guerre civile et de violence, même si « *les difficultés économiques et sociales à l'origine de cette crise n'ont pas disparu.* » Et même si, au printemps et à l'été 2001, la Kabylie mais aussi l'est du pays, sont le théâtre d'une « *contestation (qui) vise indifféremment le pouvoir central et les élus locaux.* »¹

Au cœur du projet, partagée par l'ensemble des partenaires, **la volonté d'appuyer, de renforcer les organisations de la société civile algérienne** « *qui restent majoritairement constituées d'associations locales, de petite dimension, isolées, démunies de culture et de tradition associative* », pour qu'elles deviennent « *une réelle force sociale de proposition et de participation.* » Pour faire évoluer ce milieu associatif, les concepteurs du projet optent pour une formation/action, avec quatre objectifs :

- **Former des personnes ressources et des formateurs** qui pourront venir appuyer les organisations de la société civile. C'est l'objectif principal : des personnes ressources comme vecteurs principaux du changement recherché. Par ailleurs, on ne part pas de zéro : l'idée est de renforcer ou d'ajuster les compétences de cadres du secteur public et du secteur privé en exercice.
- **Rechercher une efficacité sociale rapide, et qui passe par la synergie des acteurs.** Les personnes formées devront acquérir des capacités pour être rapidement dans l'action ; mais elles mettront aussi l'accent sur « *la promotion des partenariats avec les administrations et notamment avec les collectivités locales.* »
- **Rechercher une mise en réseau des acteurs du développement local avec les capacités d'expertise.** La formation devrait être l'occasion d'une mise en relation entre les personnes en formation ou formées, et les acteurs de terrain (associations, collectivités locales, et services de l'Etat).
- **Inscrire cette formation dans une perspective durable**, en prévoyant qu'elle peut être réappropriée, reproduite et diffusée. Ce n'est pas une action ponctuelle qui répondra aux besoins de la société civile algérienne. Il s'agit d'un projet structurant qui devra avoir des suites.

Courant 2002, l'offre de formation va se préciser autour d'une proposition du Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée (CCPAM). Touiza Solidarité et le CCPAM se connaissent bien ; ils ont déjà travaillé ensemble. Cette offre vise **l'acquisition d'une capacité**

¹ R. Zouaïmia, « L'introuvable pouvoir local », dans la revue *Insaniyat, Réalités, acteurs et représentations du local en Algérie*, n°16, janvier-avril 2002.

d'expertise en matière de conduite d'actions à dimension participative. L'axe « projet » structure le déroulement de la formation : le cycle de projet en est la colonne vertébrale. Autour de cet axe viennent se greffer des apports méthodologiques et théoriques. Ce qui implique que les participants soient porteurs d'un projet, « *d'une action à conduire visant un processus de changement.* » Par ailleurs, « *la dimension participative est un fil conducteur de la formation.* » Ce qui suppose des participants à la fois formés et formateurs, sollicités systématiquement pour ajuster la progression pédagogique, pour intervenir dans des ateliers de production et d'échanges, et pour évaluer le processus de formation, (*voir la structure de cette offre de formation en annexe 2*).

Le Comité de suivi de novembre 2002 à Aix en Provence fait figure de ***moment fondateur du projet***. Il clôt une longue période de négociation et de montage institutionnel, et lance véritablement le projet. Les rôles des uns et des autres sont précisés et officialisés. Touiza Solidarité assure la maîtrise d'ouvrage, la gestion administrative et financière du projet, et la logistique en France ; le CCPAM la maîtrise d'oeuvre pédagogique. L'ENA rejoint le cercle des partenaires et sera co-responsable pédagogique. Touiza Algérie, principal intéressé, est chargée de la coordination logistique, administrative et financière en Algérie. Le comité de suivi de la formation est constitué. Le programme de formation est présenté. Le processus de sélection des candidats est arrêté, précisant la composition du jury, et les critères requis.

Cette sélection se passe fin janvier 2003, à Alger. Vingt candidats sont retenus (*voir la présentation des participants en annexe1*). La première session de formation a lieu en mai 2003 à Alger. Sept sessions d'une dizaine de jours en moyenne vont se succéder, alternativement en France (Aix en Provence) et en Algérie, tous les trois ou quatre mois. La cinquième session se déroulera à Oran.

La session de clôture est organisée en février 2005 à Alger. C'est ***un autre moment fort du projet*** : elle est consacrée à l'évaluation des acquis des participants selon deux modalités : un entretien individuel d'auto-évaluation assistée, et la soutenance d'un document lié à la démarche de projet. Cette évaluation sera suivie d'une table ronde sur le thème « Le rôle de la société civile dans le processus de développement local », et de la remise des attestations et certificats aux participants.

Le coût global du projet sera de 346 000 euros. Le Ministère des affaires étrangères et la Fondation de France en assurent le financement à plus de 80%. Des collectivités territoriales de PACA font aussi partie des financeurs. Les financements algériens (Etat et participation des stagiaires) représentent environ 4% du total.

Les termes de référence de l'évaluation

Lors de la dernière session à Alger, « *l'ensemble des partenaires de la formation, tant financiers que techniques, ont témoigné de leur volonté de réaliser une évaluation ex-post et externe de ce programme. Cela d'autant qu'il s'agissait d'une opération pilote, et que celle-ci a mobilisé des fonds importants. Il s'agirait d'axer l'évaluation sur différents points :*

- *ce que sont devenus les projets des participants*
- *ce que sont devenus les participants eux-mêmes*
- *le dispositif institutionnel de mise en œuvre*
- *le dispositif pédagogique : formation/action, alternance entre la France et l'Algérie »*

Fin 2005, Touiza Solidarité prend l'initiative d'une évaluation ex-post et externe. Un comité de rédaction est constitué, composé des membres du comité de suivi de la formation et des partenaires institutionnels. Tous ces acteurs seront consultés pour la rédaction des termes de références. Le document obtenu sera finalisé avec le F3e, et l'appel d'offres lancé le premier trimestre 2006. L'évaluation débute fin mai 2006.

On peut résumer ces termes de références de la manière suivante (extraits) :

...« La question évaluative centrale est la suivante : était-il pertinent, afin de promouvoir la démocratie participative et améliorer les conditions de vie des populations, de renforcer les compétences opérationnelles en terme de montage de projet de développement local. Pour ce faire, cibler l'action sur une formation de personnes ressources était-il pertinent et efficace ? »

... « Dans quelle mesure les associations travaillant dans le champ du développement local font-elles appel aux personnes ressources formées ? »...

Il est demandé à l'évaluation de faire

«... une analyse critique des stratégies et des modes d'intervention..., d'apprécier les résultats et les effets du programme sur les populations cibles, et dans une moindre mesure sur les institutions chargées de la formation. » Enfin, et cette demande rejoint l'objectif d'inscrire cette formation dans une perspective durable, l'évaluation devra *« apporter des éléments de réflexion quant à la nécessité de conduire à nouveau un programme de ce type. »*

De manière plus formelle, on attend de cette évaluation :

- ✓ une appréciation rétrospective de la pertinence et de la cohérence du programme ;
- ✓ une évaluation de son bilan (résultats en termes d'efficacité, d'efficience et d'effets) ;
- ✓ un regard prospectif donnant des recommandations pour les futures actions d'appui aux organisations de la société civile algérienne ; et pour le positionnement de Touiza Solidarité.

La méthode d'évaluation proposée

Dans leur réponse, les évaluateurs caractérisent ainsi la démarche qu'ils proposent :

- ✓ *Elle met d'abord l'accent sur la cohérence externe de l'action. C'est une fois qu'on aura apprécié cette cohérence qu'on pourra approfondir la cohérence interne et envisager des améliorations ou des adaptations.*
- ✓ *Elle est centrée sur le système « participant/projet/organisation locale », et sur une histoire (ou des histoires) qui a (ont) commencé en mai 2003. Comment chacun des « éléments » de ce système a-t-il évolué séparément et ensemble sous l'effet du programme, mais aussi compte tenu des évolutions du contexte ? Nous souhaitons donner en priorité la parole aux participants.*

- ✓ *Elle se veut participative et formative.* Nous prendrons en considération les intérêts et la parole de tous les acteurs et actrices concernés par ce programme. Nous souhaitons aussi que cette évaluation, dans le prolongement de la formation elle-même, soit l'occasion d'apprentissage, et de progrès pour nous-mêmes et pour les acteurs que nous rencontrerons.
- ✓ *Elle se veut explicative :* qu'est-ce qui explique que ce mini-système ait évolué de cette manière et pas d'une autre ? Elle ne se contente pas d'observations ou de constats. Ce n'est pas un bilan. Elle s'efforcera d'expliquer les processus par lesquels les résultats ou les effets ont été produits. Ces causes étant identifiées, proposées par les acteurs et non pas uniquement par l'évaluateur.

Cette réponse cible la question évaluative centrale : « *une formation de personnes ressources était-elle pertinente et efficace ?* » Elle cherche à savoir comment et à quelles conditions une personne-ressource peut contribuer à faire changer une structure et/ou son environnement vers plus de collectif, d'initiatives et de compétences ? Dans quelle mesure peut-elle contribuer au changement ? Ce qui passe par une bonne compréhension de ce qui a changé dans ces structures, du comment et pourquoi ça a changé.

La collecte de l'information s'est déroulée de juin à septembre. Les constats, analyses et propositions qui suivent reposent sur :

- ✓ une série de douze entretiens individuels approfondis avec les « participants »² ;
- ✓ trois visites de terrain (la Maison des Initiatives Locales à Ouled Fayet ; l'Association pour l'Insertion et l'Emploi par le Développement Rural à M'Kira ; l'Association Le Petit Lecteur à Oran) qui ont permis de rencontrer des acteurs de terrain, d'observer et de mieux comprendre l'engagement local du participant ;
- ✓ un atelier collectif organisé le 21 septembre 2006, dans les locaux de Touiza Algérie, qui a rassemblé 10 participants et plusieurs partenaires du projet (Touiza Algérie, Touiza Solidarité, l'ENA). L'objectif de cet atelier était de confronter, d'ajuster, de valider les constats des évaluateurs tirés des entretiens individuels, avec le groupe des participants ; et de susciter un échange entre ce groupe et les partenaires, un an et demi après la fin de la formation (*voir compte rendu en annexe 4*).

Des entretiens individuels ont eu lieu avec quatorze partenaires pédagogiques et institutionnels, avec pour objectif de mieux cerner le jeu des acteurs qui ont conçu et mis en œuvre cette formation/action, leur rôle au-delà de la formation, et leurs idées et positions sur le prolongement ou la reproduction d'une telle action (*voir liste des participants et des partenaires rencontrés en annexe 3*).

De manière générale, les personnes rencontrées se sont montrées disponibles et intéressées. La principale difficulté pour les évaluateurs a été de retrouver les coordonnées actualisées des participants et de les contacter.

² Pour désigner les personnes qui ont suivi la formation, nous utiliserons le terme « participant », plutôt que « stagiaire », ou « bénéficiaire ».

Les évaluateurs ont réalisé ensemble tous les entretiens en Algérie. Hors de l'agglomération algéroise, ils se sont déplacés à Tizi-Ouzou, M Kira (wilaya de Boumerdes), Bouira et Oran. Les entretiens avec les partenaires en France ont tous été réalisés par l'évaluateur français.

Le plan de ce rapport traduit la démarche adoptée par les évaluateurs. Il reprend celui suggéré dans les termes de référence, mais dans un ordre différent :

- ✓ bilan de la formation
- ✓ approche rétrospective
- ✓ approche prospective

De manière générale, le projet a fait l'objet de documents nombreux et de qualité (comptes rendus des sessions, comptes rendus des comités de suivi, compte rendu de l'évaluation finale, documents de travail...) sur lesquels nous nous sommes appuyés pour rédiger ce rapport.

Les citations en italique qui ne font pas l'objet d'une note en bas de page sont tirées de l'un ou l'autre de ces documents, où reprennent les propos des participants.

Annexes :

- la présentation des participants à la formation
- la structure de l'offre de formation
- la liste des participants et des partenaires rencontrés
- le compte rendu de l'atelier du 21 septembre
- les outils utilisés
- la bibliographie

Partie I - Ce que sont devenus les participants (les effets et les impacts du projet)

Avant d'en venir aux observations de l'évaluation ex-post proprement dite, il nous a semblé important de repartir des conclusions principales de l'évaluation finale faite à Alger en février 2005.

1.1- Les enseignements de l'évaluation interne de fin de formation

L'évaluation est très présente dans ce projet. Il a fait l'objet, et c'était l'un de ses objectifs, d'un *suivi-évaluation participatif permanent* de la part des participants et des formateurs. A la fin de chaque session, ceux-ci faisaient le point sur les acquis et les besoins, à charge pour les formateurs d'organiser la réponse à cette demande lors de la session suivante. De son côté, le Comité de suivi s'est réuni à quatre reprises tout au long du projet.

Une évaluation finale interne a été organisée en deux temps :

- ✓ *un entretien individuel d'auto-évaluation assistée* : chaque participant, qui avait préparé son entretien avec l'aide d'une grille d'auto-évaluation, rencontrait trois « observateurs » : un formateur, un membre du Comité de suivi, et un de ses collègues participant à la formation, chacun apportant son point de vue sur la formation ;
- ✓ *la soutenance du document de projet* devant un jury de quatre personnes : un membre du Comité de suivi, un partenaire institutionnel, une personne ressource algérienne, et un représentant de l'équipe pédagogique.

L'ensemble de ce processus d'évaluation (suivi-évaluation participatif, et évaluation interne finale) est consigné dans le « Compte rendu technique final », remis au Ministère des affaires étrangères. De cette évaluation finale ressortent les enseignements transversaux exposés ci-après.

1.1.1 - L'auto-évaluation assistée

Lorsqu'ils parlent de leurs acquis, les participants centrent leur expression sur la démarche de projet qui constituait l'axe central de la formation. Ils ont tendance à *s'exprimer en termes d'activités, de savoir-faire*. Ce qui tend à montrer que la formation était réellement active, participative, « un espace pour apprendre à faire et faire » ; et que l'axe « projet » a bien joué son rôle.

Les acquis sont *de nature, d'ampleur et d'intensité diverses*, liés au potentiel de départ des participants, dont on verra qu'il était très hétérogène : allant du simple perfectionnement pour certains, à des connaissances et des apprentissages totalement nouveaux pour d'autres.

Par contre, au-delà de ce qui apparaît comme une individualisation des acquis, au-delà des savoir et des savoir-faire, la majorité découvre les approches participatives, le développement local ; donc, pas seulement « **de nouvelles manières de faire, mais de nouvelles manières de voir.** » La formation interroge les représentations des participants, leur culture, leur savoir être. Et ils ressentent la difficulté qu'ils auront à faire partager « *leur manière de voir et leur manière de faire dans des environnements où le développement local, les démarches participatives et le partenariat sont encore des idées peu diffusées et surtout peu mises en action.* »

Tous veulent valoriser ces acquis soit dans leur espace professionnel, soit à travers leur engagement associatif. Tous également « *envisagent une valorisation post-formation par la mise en œuvre effective du projet qui a été support de leur apprentissage.* »

1.1.2 - La soutenance des projets

Les projets présentés ont généralement la double dimension économique et sociale (de solidarité). Pour une moitié, ils se réfèrent à un territoire vaste (wilayas ou au-delà) ; pour l'autre, ils concernent des territoires de proximité (communes, quartiers). Ils proposent en général un cadre d'action associatif. Et la question du financement est l'une des préoccupations centrales, qui a fait l'objet de démarches actives pour certains d'entre eux.

Les formateurs et les participants émettent des doutes sur **la pertinence du document de projet comme support d'évaluation**. Ils trouvent ce document, proche du dossier demandé par les bailleurs de fonds, peu adapté à l'évaluation. Il constitue, selon eux, un cadre unique, souvent contraignant, ne permettant pas l'expression des situations diverses des participants, et permettant surtout de maîtriser le langage des bailleurs de fonds, plutôt que la démarche de projet. « *Un document projet n'est pas le meilleur outil pour évaluer une formation-action* ».

A la lecture du compte rendu cité plus haut, les évaluateurs ont eu le sentiment que cette soutenance sur la base d'un dossier de projet avait été cependant un bon révélateur des capacités acquises par les participants. La traduction du projet réel dans un document de projet renvoie malgré tout aux capacités d'expression, de production, d'initiatives de la personne ; elle montre le rapport à l'action, au terrain, et plus généralement au réel ; elle indique le niveau de maîtrise d'un modèle, en l'occurrence celui des bailleurs de fonds (maîtriser le langage des bailleurs de fonds...) ; mais aussi elle est un bon révélateur de la nature de la formation. En tout cas, cette forme d'évaluation permet des constats intéressants, par exemple : « *les documents se situent parfois à mi-chemin entre un vrai document de projet, et un exercice d'école* » ; « *la faisabilité reste dans la plupart des cas incertaine et la mise en œuvre est insuffisamment détaillée* » ; « *l'ambition par ailleurs dépasse souvent les moyens.* »...

Le compte rendu final de l'évaluation se termine sur trois recommandations :

- les participants à la formation doivent se mettre en réseau, pour être visibles, efficaces, et pouvoir continuer à travailler avec les partenaires de la formation. Touiza Algérie ayant un rôle d'opérateur réseau ;
- il sera nécessaire de conduire une évaluation ex-post ;
- il sera nécessaire de conduire une nouvelle étude, un état des lieux de l'évolution de la société civile algérienne.

1.2 - Les effets et les impacts

Les entretiens avec les intéressés montrent de manière assez claire et certaine deux types de résultats : des effets individuels et/ou collectifs significatifs ; des impacts directs importants provoqués par les intéressés dans leur environnement professionnel ou associatif immédiat. Nous verrons plus loin que les impacts indirects, censés être plus structurants et durables, sont plus rares et plus fragiles.

1.2.1 - Des effets significatifs

Nous avons identifié trois types d'effets :

Des parcours professionnels modifiés

En cours et après la formation, plusieurs participants ont changé d'employeurs :

- ✓ Une technicienne de l'Institut Technique de l'Elevage a pris en charge le service communication à la direction de l'Etablissement intercommunal d'hygiène d'Alger ;
- ✓ Une chargée de mission au BNEDER (Bureau National d'Etudes pour le Développement Rural) a pris sa retraite et fait aujourd'hui de la consultance ;
- ✓ La directrice du développement communautaire à l'Agence du Développement Social a intégré le Cabinet du Ministre de la Famille ;
- ✓ Un chargé de mission dans une chambre des métiers a rejoint le département de la distribution au BAOSEM (Bureau des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines, filiale de la Sonatrach)
- ✓ Le Directeur Général de Touiza Algérie a quitté la structure pour monter son bureau de consultant ;
- ✓ Un chargé de mission micro-crédit à Touiza Algérie a rejoint l'ANGEM (Agence Nationale de Gestion des Micro-crédits) ;
- ✓ Un comptable salarié d'une petite entreprise est devenu propriétaire associé d'une entreprise dans le Bâtiment.

A notre connaissance, sept personnes sur la vingtaine qui a été formée ont donc modifié leur parcours professionnel. Pour certaines d'entre elles, l'idée de changer d'emploi était antérieure à la formation, mais dans la plupart des cas, aux dires des intéressés, la formation a été sinon un élément déclencheur, du moins *un élément facilitateur*, grâce aux relations qu'elles a permis de tisser, et/ou aux compétences acquises.

Le groupe était composé de cadres en exercice dans le secteur public ou privé, hommes et femmes, appartenant à la tranche d'âge de 30 à 50 ans. Cette formation s'est donc inscrite dans des stratégies individuelles combinant devenir professionnel et engagement social ; stratégies plus ou moins explicites et maîtrisées visant à se repositionner sur le marché du travail. Cette formation a certainement élargi « le champ de leurs possibles », et leur a donné plus de chances d'acquérir une position et un statut correspondant à leurs attentes. Dans un environnement économique en mouvement, soumis à de nombreuses réformes, offrant de nouvelles perspectives aux porteurs de réelles compétences, les plus « ambitieux » parmi les participants à la formation ont pu tirer rapidement profit de leur nouvelle qualification.

Le potentiel des participants enrichi et dynamisé

L'évaluation interne finale l'avait déjà pointé, l'évaluation externe le confirme, les participants identifient quatre types de changement en ce qui les concerne :

- ✓ Ils ont acquis, complété ou perfectionné **leur connaissance et leur maîtrise du cycle de projet**. Tous en ont maintenant une vue globale et cohérente.
- ✓ Ils ont acquis **des outils, des méthodes** : le diagnostic participatif, l'analyse stratégique, le tableau de bord... Et ils ont étendu **le champ de leurs connaissances** : certains par exemple découvrent le monde associatif, sa diversité et sa richesse, d'autres les limites, la place et le rôle que peut jouer l'économie sociale. La formation leur ouvre des perspectives.
- ✓ Ils ont enrichi, mais surtout ils ont questionné et **remis en question leurs pratiques et leurs savoir-faire** quand ils s'engagent socialement ou politiquement. La majorité découvre les démarches de développement local, les approches participatives, des manières totalement nouvelles pour eux d'aborder un problème, d'engager un projet, de développer un territoire, et « *de faire accepter le changement.* » Par exemple, un des participants découvre le travail en réseau, « *une véritable révélation* ». La formation transforme, tend à inverser des pratiques jusque-là dominées par les approches techniques et descendantes.
- ✓ Un quart des participants notent **un changement dans leurs attitudes**, leurs dispositions personnelles vis-à-vis de l'extérieur. Ils parlent de l'écoute, du besoin des autres et de la confiance dans les autres, et d'une plus grande confiance en soi. Cette formation leur a donné confiance. Ils n'hésitent pas aujourd'hui à interpeller, à intervenir dans des milieux différents ou dans des situations nouvelles pour eux. « *Avec la formation, j'ai pris une autre dimension* » dit une participante ; un autre participant, « *la formation m'a donné la force* » ; un autre encore, « *la formation m'a donné, comment dire, un élan presque subversif !* »

La constitution de réseaux plus ou moins actifs

Un an et demi après la fin de la formation, les échanges se poursuivent entre les participants, mais de manière assez peu organisée :

- ✓ des échanges fondés sur les liens amicaux perdurent : échanges de mail, de nouvelles, de vœux, entre participants, et participants et formateurs ou partenaires ;
- ✓ des échanges plus professionnels, qui se fondent sans doute aussi sur des liens amicaux. Certains participants semblent avoir constitué leur propre réseau (concrètement une liste de personnes avec leurs coordonnées actualisées) qu'ils sollicitent en fonction des besoins ;
- ✓ une association a été créée, à l'initiative d'un des participants. Trois autres participants font partie des membres fondateurs. L'association « Agir pour le développement » se propose d'apporter un appui au milieu associatif de l'Algérois ;

- ✓ Touiza Algérie a mis en place une boîte à lettre informatique destinée à faire circuler l'information (appels d'offres, CV...) entre Touiza et les participants, et entre les participants. Mais cette boîte est aujourd'hui peu utilisée.

1.2.2 – Des impacts directs importants

Une fois identifiés les effets, nous avons essayé dans un second temps d'observer ce qu'on fait les participants au retour de la formation, principalement dans le domaine de l'engagement associatif. Nous avons pu constater plusieurs manières d'intervenir différentes, certaines personnes combinant plusieurs de ces manières de faire.

La participation à des instances associatives

C'est principalement le cas des personnes qui ont intégré le Bureau et le Conseil d'administration de Touiza Algérie. Sollicités par Touiza à l'issue de la formation pour intégrer ces instances, quatre participants ont accepté. Cette acceptation tient à diverses raisons : relations personnelles, image valorisante de Touiza, conviction que Touiza est un lieu important pour agir, « réciprocité » pour ceux qui ont pu bénéficier de formation(s) organisée(s) par Touiza... Deux sont au Conseil d'Administration, deux autres au Bureau, occupant les postes de Secrétaire Général pour l'un, Vice-Présidente du développement solidaire pour l'autre. A l'intérieur de ces instances, elles s'efforcent de faire évoluer les manières de travailler, et d'aider à une réflexion globale sur l'association et son projet. Ces nouvelles manières de travailler s'inspirent directement de la formation. Elles mettent en avant l'échange, la réflexion collective, le temps nécessaire du diagnostic avant de proposer des solutions...

Les personnes au Conseil d'Administration se positionnent comme relais potentiels et disponibles de Touiza dans leur région, pour mobiliser, animer ou structurer localement autour d'initiatives portées par Touiza. Et là encore on se trouve dans une perspective de transformation de Touiza, avec l'idée de développer ce qui pourrait être une base associative, pas seulement à partir des anciens ou des amis de Touiza, mais à partir de tous ceux qui ont pu bénéficier de formations organisées par Touiza.

Cela représente sans doute un apport important pour une association qui, comme les autres ou peut-être plus que les autres parce qu'elle a déjà une longue histoire, a besoin de se renouveler. Même si le projet n'avait pas du tout inscrit parmi ses objectifs le renforcement de l'encadrement de Touiza Algérie, l'intégration de ces quatre participants sera un facteur favorable à une réforme interne des modalités de fonctionnement de Touiza Algérie. Elle devrait aussi faciliter le maintien de relations suivies avec l'ensemble des autres participants à la formation et créer ainsi un canal supplémentaire de diffusion de l'esprit Touiza en direction des associations dans lesquelles activent ces derniers. Cela peut donc être interprété comme une chance pour la création à moyen terme d'un réseau national autour de Touiza Algérie.

La prise de responsabilité

Ce mode d'intervention est le fait de personnes déjà fortement engagées : soit elles avaient créé ou contribué à créer une association avant la formation, soit elles l'ont créée pendant la formation. Elles en sont président ou vice-président. Chacune de ces personnes, chacune de ces associations a une histoire, des objectifs, une organisation, des pratiques

particulières. Mais ce qui est clair, c'est qu'elles s'investissent fortement dans l'animation territoriale (mobilisation de groupes projet, aide au montage et à la recherche de financement, appui et souci de transférer des responsabilités et des compétences, création de collectifs inter-associatifs sur le territoire pour peser sur la collectivité, prise en charge de problématiques territoriales, recherche de projets pour développer le territoire). Ces personnes et ces associations se sentent fortement responsables du développement économique et social, soucieuses de créer ou de garder la cohésion sociale dans leur territoire ; elles se retrouvent ainsi en partenariat/concurrence avec des collectivités dont les moyens et les pouvoirs sont très limités. Elles induisent un véritable changement là où elles interviennent. Nous revenons plus loin sur ce mode d'intervention et sur les changements induits.

Deux autres modes d'intervention semblent caractériser ce type d'acteurs. D'une part, la formation de bénévoles : soit pour prendre en charge des activités précises de l'association ; soit pour former à la prise de responsabilité associative dans la perspective d'assurer la relève et de « *passer le flambeau.* » D'autre part, le développement de relations extérieures que ce soit pour élargir et développer le mouvement associatif, ou que ce soit pour ouvrir et consolider sa propre association. Une des personnes a créé, avec des collègues de la formation, une nouvelle association pour soutenir le mouvement associatif dans les wilayas du Centre; une autre a pris contact avec une collectivité française, rencontrée lors de la formation en PACA, pour mettre sur pied un jumelage avec sa commune.

La réalisation de formations destinées à des responsables d'associations

Il s'agit là, principalement, d'une action de formation conduite au niveau national par Touiza sur financement du Ministère de la jeunesse et des sports. L'objectif immédiat de ces formations est de permettre aux associations de faire face aux changements dans les modes de financement de l'Etat. Désormais le Ministère financera les associations sur la base de projets. D'où un programme de formation sur le montage et la gestion de projet. Programme auquel participe Touiza. Quatre formateurs sont intervenus pour le compte de Touiza, dont ceux qui avaient intégré les instances. Un de ces formateurs a été chargé de la formation de formateurs en amont de ce programme. Les formations qui se déroulent sur un week-end sont centrées sur la démarche de projet. Les formateurs sont dans la reproduction/adaptation de ce qu'ils ont pu acquérir au cours de leur formation d'experts du développement local. Trois à quatre cent personnes ont été formées au cours de ces sessions.

Hors de ce cadre précis, au moins trois autres participants ont réalisé des formations : soit à leur propre initiative, soit parce qu'ils ont été sollicités par des organismes associatifs, publics ou privés, nationaux ou internationaux, qui reconnaissent et apprécient leurs nouvelles compétences.

La conduite d'actions de sensibilisation

Elle est principalement le fait d'une personne, président d'une association de développement des initiatives locales au niveau d'une wilaya. Faute de pouvoir concrétiser le projet élaboré au cours de la formation (la wilaya dans un premier temps, la Chambre de commerce dans un second temps ayant refusé de soutenir le projet), l'association a décidé de s'investir et d'investir ses compétences dans des actions de sensibilisation : un séminaire sur le tourisme solidaire dans la wilaya a mobilisé 30 personnes, représentants d'associations, élus, et cadres techniques de l'Etat. Suite à ce séminaire, les pouvoirs publics locaux ont demandé à l'association d'élaborer un projet sur le développement du tourisme rural, visant à valoriser le potentiel naturel et culturel de la wilaya. La même association a organisé une

autre manifestation sur l'histoire du mouvement associatif en Algérie, à l'occasion des 15 ans de la loi sur les libertés associatives de 1990. Une quarantaine d'associations du secteur de l'action sociale et de la solidarité y ont participé, mais aussi des élus, des institutionnels et la presse locale. Le président de l'association est aussi intervenu dans plusieurs séminaires et journées d'étude rassemblant des cadres d'associations professionnelles et des Chambres de commerce, pour mettre en avant l'approche développement local et l'importance des démarches participatives.

On retrouve parmi les participants rencontrés un autre cas assez semblable, mais au niveau d'une commune rurale. Son projet n'a pas abouti, son association a été dissoute. Ce qui ne l'a pas empêché de créer un groupe informel de soutien scolaire, rassemblant des élèves, des enseignants, des parents d'élèves, pour aider des lycéens et des lycéennes à passer le BAC ; et cela avec un taux de réussite très significatif. Il est aussi membre actif d'une association, elle-même très active dans la protection de l'environnement.

L'accompagnement d'associations

Deux personnes ont continué à suivre, à titre individuel, et accompagner l'association avec laquelle elles avaient travaillé au cours de la formation. Une de ces personnes tente aujourd'hui de trouver un local pour l'association qui poursuit son développement. L'autre, qui apportait son expertise dans le domaine du micro-crédit a décidé de prendre un peu de distance, suite à des difficultés dans la mise en œuvre du projet.

La proposition d'actions aux collectivités locales ou aux services de l'Etat

Trois participants avaient proposé et mis en place des projets au cours de la formation : l'un destiné à être porté par une collectivité locale péri-urbaine (Agenda 21) ; les autres par des services de l'Etat (la DGF au Ministère du développement rural, et l'Institut Technique de l'Elevage). Dans ces deux derniers cas, les participants ont abandonné leur projet et il leur est assez difficile d'apprécier les effets qu'a pu avoir leur intervention, même si elle a suscité de l'intérêt et un début de mise en œuvre. Dans le premier cas, le participant a poursuivi ses contacts avec les élus et techniciens concernés. En septembre 2006, le Ministère de l'environnement vient de signer un accord avec la collectivité pour qu'elle expérimente la démarche proposée, mais réduite à sa seule dimension environnementale.

La transformation de ses pratiques professionnelles

On a vu plus haut que certaines personnes, à l'issue de la formation, ont changé d'employeurs. Mais au-delà de ces réorientations de carrière, on observe des changements dans les organisations dont les participants ont la charge : un des participants a ainsi créé un service de communication dans son établissement. Ceux qui avaient une fonction de consultant ont de leur côté, soit ouvert de nouveaux champs d'intervention (notamment en direction du milieu associatif), soit enrichi leurs pratiques professionnelles en y intégrant les démarches participatives.

1.2.3 – Des impacts indirects sur les territoires, plus rares et plus fragiles

Pour répondre à la question évaluative centrale, nous devons essayer de montrer comment ces participants, devenus personnes ressources pour les organisations de la société civile, s'y sont pris, comment elles ont procédé pour transmettre, essayer de changer les personnes et les structures avec lesquels elles ont travaillé.

Les projets individuels ont été (ou auraient dû être) les vecteurs privilégiés de ces impacts. Or, au moment de l'évaluation, la situation était la suivante : projets abandonnés (5), projets en veille (7), projets actifs accompagnés (4), projets actifs vecteurs de changement (3).

Nous avons déjà identifié rapidement ces modes d'intervention dans le paragraphe précédent. Essayons d'aller un peu plus loin et de comprendre ces pratiques.

- ✓ Au départ, il y a toujours ***un projet innovant destiné à répondre à des besoins locaux***. Mais le participant n'en reste pas à ce seul projet. Très vite, d'autres problèmes sont repérés et font l'objet d'échanges, de réflexion, parfois de contestation. D'autres personnes, des structures, des associations existantes sont alors rencontrées et des collectifs informels se mettent en place qui vont peser et tenter d'acquiescer une légitimité sur les questions de développement du territoire concerné. Donc des stratégies de mobilisation de personnes et d'organisations locales.
- ✓ Dans ce travail de mobilisation, ***le participant s'appuie sur une structure***, le plus souvent de type associatif, qui va lui permettre de ***démultiplier son effort***. Les membres fondateurs, les bénévoles actifs sont présents sur le terrain, ils peuvent suivre les idées de projet, ou les projets naissants, en fonction de leurs expériences et de leurs compétences ; et ils sont souvent membres d'autres associations facilitant ainsi les connexions.
- ✓ D'emblée ces mobilisations se retrouvent dans ***le champ d'intervention des élus***. C'est une autre dimension du travail que d'essayer d'expliquer, de convaincre l' élu en place. Souvent sans succès. Mais, dans les quelques cas que nous avons rencontrés, certains élus ont compris le parti qu'ils pouvaient tirer des associations, leur intérêt, leur utilité territoriale. Ce qui est certain c'est que la personne ressource, qui connaît bien le territoire ou le secteur d'activités dans lequel elle intervient, devient crédible et utile aux yeux de l' élu, écoutée ... ou écartée, rejetée si elle dérange³.
- ✓ Des discours et des pratiques des personnes rencontrées, ressortent deux préoccupations principales. D'une part, ***le souci de pérenniser les financements*** qui vont permettre d'installer les activités dans la durée : à Ouled Fayet la responsable de la structure cherche à pérenniser l'activité de l'atelier « cuisine » par des prestations « traiteur » à l'extérieur. D'autre part, et de manière plus générale, ***le souci du territoire***, des jeunes, des femmes et des hommes, des générations qui y vivent, la volonté de redonner de la cohésion et de l'espoir à des territoires malmenés par l'histoire récente, ou par les évolutions plus longues. Sans vouloir idéaliser, ni généraliser à partir des quelques cas rencontrés, ils contribuent à introduire ou à renforcer la notion d'intérêt général, là où l'intérêt personnel et l'argent sont plutôt la règle. Deux de nos interlocuteurs insistent beaucoup sur l'idée de « *passer le*

³ L'histoire de l'association « le petit lecteur », à Oran, montre bien les différents aspects de cette animation locale : le rôle des bénévoles ; comment les financements de l'UE ont apporté de la reconnaissance localement, et permis de faire levier pour obtenir d'autres aides ; comment « le petit lecteur », dont l'action était dispersée dans différentes écoles, a commencé par obtenir un local « *vétuste* » de la mairie, puis un local « *moderne* » à la direction culturelle de la wilaya ; comment elle se développe sur des communes voisines ; et comment elle travaille en réseau y compris avec des associations internationales ; comment enfin l'association s'est dotée de deux permanents...

flambeau », c'est-à-dire de faire en sorte que ce souci du territoire soit repris par les générations suivantes.

- ✓ Au total on a le sentiment que ***la personne ressource ne reste pas enfermée*** dans un projet, ni dans une structure. Elle s'investit dans une animation générale du territoire, aidant à la création d'autres associations, organisant des manifestations, essayant d'ouvrir le territoire sur l'extérieur, cherchant à communiquer, ou à former des jeunes etc...
- ✓ L'ensemble de ***cet engagement apparaît fragile***, dépendant en grande partie du bon vouloir des élus, des aides de l'APC ou de la wilaya, des retards ou des blocages administratifs, et de la fragilité des associations. Cette fragilité repose sur la difficulté à trouver des financements locaux ou nationaux durables, ou à auto-financer le fonctionnement de l'association et de ses activités à l'aide des cotisations et de prestations. Avec le risque que cette animation ne s'épuise et engendre de la frustration et de la déception.

1.3 – Conclusions sur les effets et les impacts

Au terme de ces descriptions et analyses, et pour fixer les idées, il nous semble que le projet a permis de ***former une quinzaine de personnes ressources***, sur les dix-neuf qui ont obtenu le certificat de validation de la formation.

Ces personnes identifient des apports et des ***changements significatifs par rapport à leur potentiel de départ***, dans le champ de leurs connaissances, dans l'appropriation d'approches nouvelles, et dans leur développement personnel et professionnel. Il est clair que « *chacun a progressé* » au cours de cette formation. Mais il est clair aussi que ces effets sont plus individuels que collectifs.

Ces personnes ont cherché à ***valoriser rapidement les acquis de la formation***, en accompagnant des associations ou en prenant des responsabilités associatives ; en organisant des actions de sensibilisation ou en modifiant leurs pratiques professionnelles. Elles ont mené de nombreuses formations courtes, le plus souvent mais pas seulement autour du cycle de projet en direction de personnes engagées dans les associations. Nous n'avons pas enquêté auprès de ces formateurs sur la manière de préparer ces formations, ni auprès des bénéficiaires sur l'impact que ces formations ont pu avoir. Mais de toute évidence, elles ont permis de sensibiliser, de faire découvrir des démarches et des approches nouvelles, de faire naître des besoins de formation plus approfondie sur les thèmes abordés, d'établir et de garder des liens avec les personnes et les associations rencontrées.

Les projets individuels, qui constituaient l'axe et le fondement de cette formation/action, ***n'ont pas joué le rôle qu'on pouvait attendre d'eux***. Une majorité est aujourd'hui abandonnée ou en veille, ce qui ne veut pas dire que les participants ont abandonné ou sont inactifs. Ils ont parfois mis en place des stratégies de substitution ou de contournement. Mais là où les projets ont été ancrés territorialement, ils sont sources réelles de changements.

Et ces changements tiennent en partie ***aux pratiques des personnes ressources, et au rôle*** qu'elles se donnent. Elles ne se sentent pas en priorité porteurs de projet. L'une se dit

surtout à l'écoute de ce qui se passe à l'extérieur pour informer, transmettre. Une autre se sent duplicateur de la formation, accompagnateur, incubateur de projet avant de les transférer, soucieuse de mise en réseau. Une troisième se voit comme animateur pour des petites activités d'intérêt général, « *en appui à ceux qui initient des améliorations dans le cadre de vie des citoyens.* » Nous avons peu d'informations sur la perception des personnes ressources par les bénéficiaires de leur action, mais ***le sérieux, l'honnêteté paraissent être des critères importants.***

On peut donc d'ores et déjà apporter des éléments de réponse à la question évaluative centrale posée au départ : était-il pertinent et efficace de former des personnes ressources, et dans quelle mesure les associations font-elles appel à ces personnes ressources ?

La description des effets et des impacts montre bien qu'à court terme et au niveau d'un territoire, la formation a été efficace. Mais on voit aussi que les effets structurants et durables, forcément limités en nombre, supposent d'autres conditions pour se pérenniser et se démultiplier : pouvoir répondre à une demande forte de formation au montage de projet mais aussi à la capacité d'animation et de gestion participative ; amener le mouvement associatif à s'organiser progressivement, lui donner plus de visibilité et de pouvoir face à un Etat tout puissant et méfiant, et un secteur privé en développement.

Partie II – La perception des différents acteurs ; la position des évaluateurs

Connaissant les effets et les impacts de la formation, nous avons cherché à savoir comment participants et partenaires percevaient rétrospectivement cette formation. Partant de là, nous proposons notre propre appréciation de la formation selon les critères classiques de l'évaluation.

2.1 – La perception des participants

Nous avons demandé aux participants de citer spontanément les trois adjectifs qui qualifieraient le mieux cette formation. A l'exception d'une personne, tous les participants ont trouvé **la formation intéressante** (ou « *qualifiante* », « *valorisante* », « *transformante* »). Un tiers insiste sur une **formation riche en échange**, en relations humaines (« *rapprochante* »). Un autre tiers parle d'une **formation opportune** (« *une aubaine* », « *une formation tombée du ciel* »). Cette satisfaction tient sans doute en partie au fait que, quel que soit le profil du participant, chacun a trouvé dans cette formation des outils, des démarches qui lui sont aujourd'hui utiles. Il y a donc pour chacun, un an et demi après, **une réelle valeur ajoutée**.

Plutôt que de parler de points forts et de points faibles de la formation, les réponses nous invitent à distinguer les points qui font la quasi unanimité, de ceux qui font l'objet d'appréciations contradictoires.

Les paradoxes de l'hétérogénéité

Cette question a suscité beaucoup de discussion au cours de la formation. Un an et demi après elle n'est toujours pas tranchée. Trois thèmes reviennent dans les entretiens : l'hétérogénéité a été source de tensions, de sous-groupes, mais tout compte fait elle a apporté de la richesse et de l'échange ; la plupart des participants récusent le terme d'experts, et veulent se penser comme agent de développement local, qu'ils soient consultants professionnels ou non ; et les participants s'interrogent encore sur **le processus de sélection**, sur ses critères, et notamment sur l'application du critère de l'engagement associatif.

La force de l'encadrement et du collectif

C'est un point qui fait l'unanimité des participants. Si cette force tient pour partie aux « différences » entre les participants notées ci-dessus, elle est d'abord le résultat de la mise en pratique des méthodes participatives. « **Les formateurs ont joué la participation à fond.** » Et c'est grâce à ces compétences et à cette disponibilité des formateurs que les différences ont pu le plus souvent susciter de l'échange et créer de la valeur ajoutée ; que l'alchimie du donnant-donnant a pu fonctionner ; qu'on a pu pallier aux déficiences du tutorat mis en place ; et que cette formation s'est révélée être « *une belle expérience humaine et professionnelle* ».

Une offre de formation individualisée, dominée par les études de cas, les visites...

Dans les entretiens avec les participants, nous n'avons pas passé en revue de manière détaillée l'offre de formation. La question était ouverte. Et chaque participant a pu pointer les thèmes ou les apports qui lui sont utiles (ou qui lui manquent) aujourd'hui. De fait les participants ont individualisé la formation, chacun y a trouvé son compte, ce qui participe de

la satisfaction générale. Dans cette offre, les études de cas, et les visites de terrain, *la confrontation avec des situations concrètes, les échanges avec des acteurs ou des expériences différentes* ont été particulièrement appréciés. Avec peut-être, le regret de n'avoir pas pu approfondir suffisamment certaines de ces expériences. Regret aussi pour quelques participants que *les apports sur l'évaluation* (qui constitue un moment important dans le cycle du projet) n'aient pas été davantage développés.

L'organisation, « Rien à signaler »

Sur ce point également, il existe une quasi-unanimité : *l'organisation a permis un bon déroulement de la formation*. Les quelques problèmes qui ont pu survenir en début de formation ont été exprimés, entendus et rapidement résolus. En fait, dans les entretiens, les participants se sont peu exprimés sur le jeu des acteurs pédagogiques et institutionnels au cours de la formation, comme si cela était resté en dehors de leur préoccupation. Par contre, lors de l'atelier collectif, ils ont mis en avant l'articulation, la collaboration souvent *« exemplaire »* Touiza Solidarité/Touiza Algérie.

France/Algérie : la recherche d'un équilibre

Là encore les positions sont assez paradoxales. La satisfaction générale domine : les participants ont pu voir d'autres expériences ; ils ont pu bénéficier d'un savoir faire qui n'existe pas en Algérie ; ils se disent qu'il faudrait parvenir à monter de projets de coopération décentralisée pour trouver des appuis financiers et moraux à l'extérieur ; certains notent que c'est grâce à ces sessions en France que le groupe a pu se constituer... Pour l'un d'eux, *« on a fait des rencontres qu'on n'aurait jamais faites même dans nos rêves. »* Donc d'un côté, une position largement partagée qui consiste à dire *« nos projets et nos pratiques sont l'émanation de nos préoccupations locales algériennes, or le capital de connaissance et de savoir faire est en Europe, en France ; la formation nous permet de nous approprier ce capital. »* Et d'un autre côté, la session à Oran a été particulièrement appréciée. Et quand on parle de reproduire la formation, ils souhaitent donner une part plus grande à l'expérience algérienne et aux formateurs algériens.

Les temps de la formation

Plutôt que du temps, il faudrait parler comme dans tout projet, de temporalités multiples qui s'inscrivent dans une durée « objective » de deux ans (du 22 novembre 2003 au 17 février 2005). Les participants ont eu à gérer et combiner des temporalités différentes : celle de leur vie familiale, celle de leur structure professionnelle, celle de la structure qu'ils appuyaient, et celle de la formation elle-même. Certains ont apprécié la durée qui permet l'appropriation, la participation, la naissance d'un groupe et d'une dynamique. D'autres regrettent que les sessions aient été trop courtes, d'autres encore que les intersessions aient été trop longues... Une majorité se retrouve pour dire que gérer la formation d'un côté, la vie professionnelle et familiale de l'autre a été souvent difficile. Au final, le sentiment général est que cette formation a été globalement trop longue.

Adapter la formation et répondre à de nouveaux besoins

La majorité des participants pense qu'il faut refaire cette formation, parce que les besoins sont toujours là et qu'ils se développent ; dans des conditions différentes, avec des

améliorations, mais il faut la refaire. Ce qui est cohérent avec le niveau de satisfaction enregistré plus haut. Tous partagent l'idée d'une formation raccourcie et plus algérianisée, mais au-delà, trois groupes se dégagent : ceux qui souhaitent conserver une formation ouverte, « hétérogène » et qui pensent que cette diversité pourrait être gérée par un système de modules ; ceux qui pensent qu'il est préférable d'aller vers des formations plus homogènes, et pourquoi pas, vers des formations diplômantes pour agent de développement local ; ceux qui, minoritaires, pensent qu'il faudrait « *créer une petite équipe pour réfléchir à comment reproduire* », ou qu'il faudrait « *reprendre les anciens stagiaires pour les rendre plus costauds dans le but de reproduire la formation.* »

Lors de l'atelier collectif, les participants, sur la base des expériences qu'ils ont vécues depuis la fin de la formation, ont exprimé de nouveaux besoins de formation : en matière d'ingénierie de formation d'une part, pour savoir et pouvoir diffuser ce qu'ils ont appris, dans de meilleures conditions ; en matière de gestion participative d'autre part : comment mobiliser, faire vivre, gérer la participation pour la rendre efficace ? Au cours de cet atelier, les questions de formation au métier d'agent de développement local, de promotion et de reconnaissance d'un statut ont été abordées. Mais cela suppose que le monde associatif s'organise et pèse dans ce sens auprès des pouvoirs publics ; et que Touiza Algérie réfléchisse à la place qu'elle voudrait prendre et au rôle qu'elle voudrait jouer dans cette stratégie collective.

Faut-il maintenir un réseau ?

La réponse des participants est très partagée : entre ceux qui pensent que c'est l'affaire des participants eux-mêmes ; ceux qui regrettent que Touiza Algérie ne fasse pas l'effort de valoriser ce capital ; ceux moins nombreux, et réalistes, qui souhaiteraient que Touiza s'investisse davantage, mais « *qu'il lui faut pour cela des moyens.* »

2.2 - La perception des partenaires

Nous présentons ici les représentations qu'ont les partenaires aujourd'hui de la formation, de leur rôle, du rôle des autres acteurs. Ceci après avoir précisé leur implication dans le projet, et ce qu'ils en ont tiré (les impacts).

2.2.1 - La maîtrise d'ouvrage⁴

Touiza Solidarité est le maître d'ouvrage du projet. Elle s'appuie sur Touiza Algérie, et dans une moindre mesure sur le CFSI pour assurer cette fonction. Elle prend également en charge la logistique. La troisième personne qui s'était fortement investie dans la conception, va aussi apporter son appui au maître d'œuvre pédagogique et à la logistique.

Entre innovation et structuration

Le discours met en avant deux caractéristiques de ce projet. ***Il se veut innovant*** dans son offre de formation (le développement local, les démarches participatives), dans la composition du groupe des participants (ouverte vers les collectivités, les chambres consulaires, des

⁴ Cette partie se réfère aux entretiens avec Touiza Solidarité, Touiza Algérie et le CFSI

structures privées et publiques), dans son montage institutionnel (le Collège Coopératif et l'ENA). C'est « *une opération pilote.* » ***Et il se veut structurant*** pour le milieu associatif algérien. Il s'agit d'avoir sur place en Algérie, un potentiel d'expertise pour concourir au renforcement des organisations de la société civile. Ce n'est pas un projet qui vise le renforcement de Touiza Algérie, mais un projet qui vise à diffuser l'esprit de Touiza.

En termes d'impacts, on peut dire que cette formation a contribué à ***des évolutions significatives au niveau politique et organisationnel*** dans les deux structures de Touiza Algérie et de Touiza Solidarité. Au départ, le projet a fait débat dans les instances de Touiza Algérie. A l'issue de la formation, des salariés participant à la formation ont quitté la structure, d'autres participants sont arrivés comme administrateurs. L'association tend à fonctionner différemment aujourd'hui avec plus d'échanges, et de rigueur. Des évolutions toutes récentes (la création annoncée d'un centre de formation à Boumerdes) ne sont pas sans lien avec la formation, et sa valorisation. Des évolutions aussi ont eu lieu dans le fonctionnement associatif de Touiza Solidarité.

Une satisfaction raisonnée

La maîtrise d'ouvrage est généralement satisfaite de la mise en œuvre pédagogique du projet, et de son organisation logistique. Le montage institutionnel et pédagogique a plutôt bien fonctionné, même s'il a pu y avoir quelques tensions inévitables dans un projet aussi complexe et innovant. Touiza Solidarité par exemple, maître d'ouvrage chargé également de la logistique, a eu parfois le sentiment d'être considéré comme comptable et organisateur plus que comme pilote du projet.

Sur fond de satisfaction globale, ces acteurs reconnaissent volontiers et a posteriori qu'un certain nombre de points ont posé problème.

- ✓ Le projet s'est révélé lourd et complexe, à la limite des possibilités modestes de structures comme Touiza Solidarité ou Touiza Algérie.
- ✓ Le processus de sélection qui semblait bien cadré (critères, jurys) a « *laissé passer quelques personnes entre les mailles du filet.* » A l'hétérogénéité choisie et assumée par la maîtrise d'ouvrage est ainsi venue s'ajouter une hétérogénéité subie qui a compliqué les progressions et les dynamiques pédagogiques.
- ✓ Le projet individuel, excepté pour quelques participants, n'a pas joué le rôle qu'on attendait de lui. Il s'est révélé davantage un support de formation qu'un vecteur de transformation. Soit les responsables n'ont pas été assez exigeants au départ, soit ils en attendaient trop.
- ✓ L'échange a été inégal entre la France et l'Algérie. D'une manière générale, il y a eu un déséquilibre entre les compétences algériennes mobilisées et les compétences françaises correspondantes. L'implication modeste de l'ENA donne un bon exemple de ce déséquilibre. Conséquence de cet état de fait, la difficulté pour les acteurs algériens de s'approprier la pédagogie. Ceci n'enlève rien à l'investissement permanent du Vice-Président de Touiza Algérie, ni à la qualité et à l'intérêt des sessions qui se sont déroulées en Algérie.

- ✓ Le groupe des participants, résultats des choix stratégiques initiaux, renvoie l'image à la fois ambiguë et réaliste de ceux qui s'investissent dans le monde associatif. Les associations sont-elles le lieu d'un engagement réel ou sont-elles « *une poire pour la soif en attendant d'aller ailleurs pour gagner de l'argent ?* » Avec pour corollaire la question, « *forme t-on des militants associatifs ou des experts appelés à en vivre ?* »

Nouvelles initiatives

Comme c'est souvent le cas dans la vie réelle des projets et des institutions, les maîtres d'ouvrage n'ont pas attendu l'évaluation ex-post pour s'engager dans de nouvelles initiatives ou de nouveaux projets.

Tirant leurs propres enseignements du projet, profitant de leur expérience commune, s'appuyant sur la légitimité acquise auprès des pouvoirs publics, tentant de mobiliser d'autres acteurs associatifs algériens et français, les mêmes partenaires (Touiza Solidarité, le CFSI) élaborent aujourd'hui **un programme d'actions concerté franco-algérien** centré sur l'enfance et la jeunesse.

De son côté Touiza Algérie semble vouloir développer son secteur formation en direction du monde associatif : la décision vient d'être prise de **créer un centre de formation** pour la vie associative.

Touiza Algérie est **ouverte à l'idée d'un réseau** visant à donner un sens à l'idée de potentiel d'expertise, **mais elle n'en prendra pas l'initiative**. Pour les responsables de Touiza c'est aux participants à créer ce réseau, « *cela dépend de leur volonté et de leur initiative* ».

2.2.2 - Les partenaires pédagogiques

Le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée (CCPAM) côté français, l'ENA côté algérien ont assuré la formation. D'un côté, un acteur reconnu dans le champ du développement local, et de l'économie sociale de PACA, proche de Touiza Solidarité. De l'autre, l'acteur central de la formation à la fonction publique nationale et territoriale algérienne, ayant eu l'occasion de travailler avec Touiza Algérie.

Des implications diverses et des impacts marginaux

L'implication a été très différente : forte pour le CCPAM qui a mobilisé trois personnes tout au long des sessions ; plus discrète pour l'ENA qui a mis à disposition un enseignant de la formation continue, celui-ci participant aux sessions algériennes, mais seulement aux derniers jours des sessions en France, et aux comités de suivi.

Les objectifs du Collège Coopératif étaient assez généraux. Il s'agissait de poursuivre une collaboration avec une structure (Touiza Solidarité) dont il partageait les valeurs et les finalités ; d'enrichir une expérience de la démocratie participative plutôt française et africaine jusque-là ; d'expérimenter au Maghreb des démarches et des méthodes mises en œuvre en Afrique sahélienne ; de travailler avec le GRET. L'ENA, en tant que formateur de gestionnaires locaux, voyait dans cette formation l'occasion de découvrir des thèmes et des approches, un savoir-faire qui pourraient servir dans un système politico-administratif centralisé cherchant à s'ouvrir vers le privé et vers la société civile.

Au final, les impacts du projet sur ces deux structures se révèlent plutôt modestes. Le Collège identifie quelques impacts pédagogiques, et retient surtout le partenariat positif avec le GRET. En ce qui concerne l'ENA, il n'y a pas eu de transfert réel de méthodologie ou des savoir-faire. Seul l'enseignant qui a participé a tiré profit de cette formation, et il regrette qu'il n'y ait pas eu d'autres enseignants dans cette formation, ce qui aurait sans doute permis un impact plus important.

De la satisfaction mais des questions

Les positions sont parfois différentes entre les maîtres d'oeuvre en titre (CCPAM, et ENA) et les intervenants. Nous reprenons ici les points qui font une certaine unanimité.

- ✓ Les formateurs retiennent de cette expérience **le plaisir et la qualité des participants**, qui se sont vraiment impliqués, ont pris en charge des cours, ont apporté leurs compétences, « *qui prennent la parole et qui revendiquent.* » Un formateur ajoute « *on pensait que c'était une formation utile, qui préparait l'avenir, une formation creuset, pépinière...* »
- ✓ Second point, **les difficultés pédagogiques**, pour gérer un groupe avec des niveaux de connaissance, d'expérience, de formation, d'engagement très différents. Les formateurs s'interrogent encore sur le processus de sélection. Et sur les objectifs ambigus de cette formation : à qui était destinée cette formation ? et pour quoi cette formation ? Toutes ces questions ont joué sur la cohérence et la coordination de la formation.
- ✓ Dans le jeu des acteurs, la collaboration CCPAM/ ENA a fonctionné malgré les différences de culture. Mais il n'y a pas eu réellement co-pilotage, en raison de la moindre présence du représentant de l'ENA. Entre CCPAM et Touiza Solidarité, les deux acteurs « dominants » de cette formation, les relations ont parfois été délicates, mais « *chaque fois une solution a été trouvée.* »
- ✓ Toujours dans le jeu des acteurs, les formateurs ont parfois ressenti les difficultés rencontrées par Touiza Solidarité pour piloter un projet aussi complexe. Et derrière Touiza Solidarité ils disent avoir eu du mal à voir la présence et la stratégie de Touiza Algérie.
- ✓ Les maîtres d'oeuvre reconnaissent que l'offre de formation, **le projet pédagogique était sans doute trop ambitieux** : dans sa construction (lier la progression pédagogique à l'évolution du projet de terrain) ; mais aussi dans son contenu (le développement local, l'approche participative n'étaient-ils pas trop décalés par rapport au contexte et aux expériences auxquels pouvaient se référer les acteurs locaux algériens, collectivités ou associations ? Et dans ce cas, à l'avenir, ne vaudrait-il pas mieux recentrer la formation sur la démarche de projet ?)
- ✓ La formation n'a pas donné naissance à une « entité », sous la forme d'un réseau constitués des experts formés, ce qui aurait permis aux participants de continuer à s'informer, à réfléchir, et à agir collectivement. Les formateurs en font le constat sans surprise, mais en le regrettant.

- ✓ Cette formation doit être valorisée, prolongée, c'est une condition de sa réussite. De quelle manière ? Les formateurs français proposent des actions autour de la capitalisation, de la démultiplication, du transfert de méthodologie ou de l'appui à la mise en réseau, « *pour rompre l'isolement.* » Le formateur algérien pense qu'il faut en priorité former à la gestion de projet, c'est là que se trouvent les besoins importants tant pour les associations que pour les collectivités.

Veille et disponibilité

Les structures maîtres d'œuvre pédagogique redisent l'utilité sociale et politique d'une telle formation. Elles restent **attentives, disponibles** mais sans projet particulier qui s'inscrirait dans le prolongement de la formation. Côté français, les formateurs individuellement se disent disposés à apporter des appuis, des expertises s'ils sont sollicités. Côté algérien, le formateur souhaite valoriser, développer cette approche, proposer des programmes nouveaux dans les jeunes universités où il intervient et au Ministère de l'Intérieur.

2.2.3 - Le partenariat logistique

La logistique du projet a été assurée par Touiza Solidarité et Touiza Algérie : concrètement une personne dans chacune de ces structures⁵ en était responsable. Elles ont travaillé en relation étroite avec le maître d'ouvrage et les maîtres d'œuvre pour le bon déroulement du projet. A partir de cette position de collaboration sur les questions matérielles, elles portent le regard suivant sur le projet.

- ✓ Au départ le maître d'ouvrage, chargé également de la logistique, ne disposait pas des toutes les ressources nécessaires à la conduite d'un projet aussi complexe. Et ce d'autant plus que Touiza Solidarité centralisait la circulation de l'information, de l'argent (justificatifs de frais, paiement des prestations), et la décision. Tout partait et revenait à Touiza Solidarité. Si ce fonctionnement n'a pas eu d'impact significatif sur le bon déroulement du projet, il a pu susciter quelques retards et difficultés.
- ✓ Assurer cette fonction logistique a demandé beaucoup d'engagement, d'énergie et d'efforts. A Touiza Algérie, « *lors de l'organisation des sessions, tout le monde était mobilisé.* »
- ✓ Dans le jeu des acteurs plusieurs points ressortent. Au départ, le projet de formation d'experts n'a pas fait l'unanimité à Touiza Algérie, association de militants plus habitués à l'entraide et à la solidarité. Dans le cours du projet, les relations entre Touiza Solidarité et Touiza Algérie se sont trouvées concentrées sur une personne (le Secrétaire général de Touiza Solidarité, Président de Touiza Algérie). Par ailleurs, Touiza Solidarité et le Collège Coopératif ont éprouvé des difficultés à trouver leur place respective, et à se faire une représentation claire de leurs rôles mutuels : entre prestataire ou partenaires pour l'un ; maître d'ouvrage ou seulement financeur pour l'autre.
- ✓ A Touiza Solidarité, le Conseil d'Administration a commencé à travailler pour mieux distinguer et préciser le rôle des administrateurs et celui des salariés, et les rôles dans

⁵ Nous avons rencontré les deux chargées de mission qui se sont succédées à Touiza Solidarité.

l'équipe de salariés ; et pour formaliser davantage les relations entre Touiza Solidarité et Touiza Algérie.

- ✓ Ceci dit, au-delà de ces difficultés rencontrées, pour les personnes chargées de la logistique, la formation a été un moment très riche d'apprentissage, « *on progressait ensemble, chacun sur son projet.* » Comme les autres acteurs, elles se posent aussi des questions de fond, la question de l'utilité de cette formation au final, « *comment passer du projet à l'acquisition et au transfert des compétences nécessaires au monde associatif.* »

2.2.4 - Synthèse des évaluateurs

Cette présentation, forcément assez générale, de la perception des acteurs, donne à voir la manière dont chaque acteur tend à évaluer ce projet, les convergences et les divergences qui peuvent exister entre eux.

De ces perceptions, les évaluateurs font la synthèse suivante :

- ✓ La formation a donné satisfaction aux participants et aux partenaires, confirmant ainsi ce qu'avait pu dire d'elle un des participants « *une belle expérience humaine et professionnelle.* »
- ✓ Cette formation s'est révélée une expérience sociale complexe, rassemblant des structures et des personnalités partageant les mêmes valeurs et finalités, mais dont les cultures étaient très différentes. Diversité des acteurs, diversité des logiques qui les animent : logique de type charismatique, participative, démocratique, associative, publique ou privée.
- ✓ Cette formation a donné lieu à beaucoup d'engagement, de tensions, de médiations, de régulations. Elle a demandé beaucoup de temps et d'énergie aux acteurs pour créer et maintenir une dynamique collective.
- ✓ La plupart des acteurs pointent la sélection comme une source des difficultés qui ont pu être rencontrées au cours de cette formation.
- ✓ Le management d'un projet complexe, ouvert et innovant s'est révélé être parfois un exercice délicat, suscitant des tensions entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, les deux acteurs « dominants » de cette formation.
- ✓ Dans ce jeu d'acteurs, Touiza Algérie, alors qu'il était porteur de l'idée du projet, porteur de ses finalités, et dans une certaine mesure bénéficiaire, apparaît relativement peu. Cette discrétion vient encore renforcer la discrétion des acteurs algériens.
- ✓ L'après projet n'a pas fait l'objet d'une stratégie délibérée et spécifique de capitalisation ou de valorisation de la part du maître d'ouvrage, ni de Touiza Algérie. L'initiative en a été laissée aux participants.

2.3 – La position des évaluateurs sur la formation

2.3.1 - Une prise de position préalable

Formellement le projet se présente avec un cadre d'objectifs classiques (finalités, objectifs généraux, objectifs opérationnels), et comme une formation/action de nature expérimentale. Elle a été en tout cas conçue de cette manière.

Dans la réalité, du fait des objectifs et du contenu de l'offre (s'appropriation des approches et démarches participatives), du fait des caractéristiques du « public » (le groupe de participants, l'hétérogénéité, la diversité des projets), du fait du jeu réel des acteurs (de leur stratégie, mais aussi des moyens mis en œuvre...), la formation a été « *un processus partenarial long, innovant, relativement ouvert, doté d'un cadre général minimum, sans référentiel, et sans certification...* » Elle n'a pas été une formation académique, mais elle n'a pas été non plus réellement une formation/action.

Partant de ce constat les évaluateurs avaient deux possibilités. Soit ils cherchaient à vérifier de manière précise si les objectifs fixés au départ avaient été atteints, l'absence d'indicateurs rendant d'ailleurs cette vérification difficile. Soit ils considéraient le projet comme une expérience unique, complexe, échappant d'une certaine manière à l'évaluation, et assurée d'induire des effets à court, moyen et long terme. Dans les entretiens les évaluateurs ont souvent entendu des observations du type, « *dans ce genre de formation, les impacts viennent longtemps après, et c'est normal...* » ou encore « *les vrais changements sont à petite échelle, ponctuels, multiples* » ou encore « *ce sont des gouttes d'eau, mais ce n'est jamais perdu.* »

Même s'ils partagent en partie ce point de vue, les évaluateurs ont adopté une position médiane. Ils ont essayé de reconstruire des indicateurs, de comprendre ce qui s'était passé, de découvrir des effets et des impacts plus ou moins prévus.

Cette prise de position globale est déclinée dans les différents critères ci-dessous.

2.3.2 - Une cohérence construite à chaque instant

Nous parlons ici de cohérence interne, c'est-à-dire principalement des multiples adéquations entre les acteurs (institutionnels, pédagogiques, logistiques) impliqués dans ce projet et les fonctions qu'ils devaient assurer ; entre les pré-requis et les attentes du « public » et l'offre de formation (principes pédagogiques et contenu) ; entre l'offre de formation et les objectifs opérationnels ; entre les objectifs opérationnels et les finalités.

Le document de projet présente une cohérence logique et globale convaincante. D'autant plus convaincante que les acteurs avaient déjà travaillé ensemble et qu'ils s'étaient donné le temps de concevoir ce projet.

Par contre, la mise en œuvre du projet a révélé des points de fragilisation de l'ensemble. Nous en avons repéré quatre principaux :

- ✓ l'hétérogénéité du public. Cette hétérogénéité, en partie voulue, revendiquée par les maîtres d'ouvrage, en partie subie, a fragilisé l'ensemble du dispositif. En amont, il y a le choix stratégique d'ouvrir la formation aux élus, aux entreprises, aux associatifs, et de reconstruire le contexte local en situation de formation. Compte tenu de la formation qui était proposée, le processus de sélection a souffert d'une attention insuffisante portée au critère de l'engagement associatif, et d'une définition peu exigeante du projet individuel. De là des impacts moindres sur le terrain ; de là une dynamique collective réelle mais fragile à l'issue de cette formation. C'est grâce à une mobilisation de tous les instants des formateurs que la cohérence a été maintenue.
- ✓ Les intersessions et le tutorat. Le programme de formation était fondé sur le principe « on apprend en faisant », il prévoyait donc un travail personnel des participants pendant les intersessions. Et cela demandait un suivi régulier, un accompagnement de proximité, que les formateurs n'étaient pas en mesure d'assurer depuis la France. D'où l'idée de recruter des tuteurs. Mettre en place un tutorat adapté aux besoins des participants, apportant une réelle valeur ajoutée, permettant de renforcer les apprentissages, supposait de la part des tuteurs, une bonne maîtrise des outils et des méthodes, des thématiques des projets, et des situations réelles. De fait, ils ont été très peu sollicités. Et ce sont les formateurs qui ont dû tenter de remédier à ce besoin.
- ✓ La diversité des acteurs. On a parlé plus haut d'une expérience sociale complexe, impliquant des acteurs mus par des logiques diverses voire contradictoires. Le management du projet, même si cela n'a pas toujours été facile, a permis la cohérence. Mais c'est sans doute parce les personnes engagées dans l'action partageaient les mêmes valeurs, s'accordaient sur l'importance de l'enjeu, et avaient des habitudes de travail en commun que cette complexité a pu fonctionner. On peut penser que le couple CCPAM/ENA, a priori sur des logiques différentes, a pu fonctionner en dépit ou grâce à un investissement relativement limité de l'ENA, compensé par des apports logistiques et symboliques importants.
- ✓ la potentiel de gestion des acteurs de la logistique. Les structures désignées ont eu du mal au départ à gérer un projet d'une telle complexité. Cette situation a pu être rapidement compensée par leurs capacités d'adaptation et d'apprentissage ; mais elle s'est traduite aussi par des tensions, et par un surinvestissement des personnes des deux structures.

Au total, la cohérence du projet a été maintenue, mais au prix d'une attention et d'un investissement permanents des acteurs du projet. On peut voir cela comme une expérience réussie, d'autant plus qu'il s'agissait de s'approprier des méthodes participatives. Un de nos interlocuteurs disait, « *on a voulu faire trop de choses à la fois...* » Les évaluateurs pensent qu'effectivement, en elle-même, cette formation a été réussie ; mais leur rôle est aussi d'attirer l'attention sur les limites, les points de rupture possibles.

2.3.3 - Une pertinence qui peut être discutée

« Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils justifiés par rapport aux besoins ? Correspondent-ils aux priorités locales et/ou nationales ? »⁶

Dans un premier temps, la pertinence apparaît évidente. C'est d'ailleurs ce que pense la quasi totalité des acteurs rencontrés. Tous s'accordent à reconnaître que l'objectif général de renforcer les organisations de la société civile algérienne est totalement justifié.

Sans s'inscrire en faux contre cette opinion largement partagée, les évaluateurs veulent attirer l'attention sur certains points. Trois points principaux :

- ✓ La pertinence pose la question de **la stratégie choisie au départ** par la maîtrise d'ouvrage. Lors d'une formation précédente conduite également par Touiza Solidarité, à destination des élus et cadres des collectivités locales, le choix avait été fait d'une stratégie plus « massive » de sensibilisation de ces acteurs. On est là dans une stratégie très différente : très ciblées (20 personnes ressources), complexe (par la diversité des participants et des partenaires), innovante (les démarches participatives, le développement local). C'est donc une stratégie, relativement offensive et risquée qui a été choisie⁷...
- ✓ **Les objectifs du projet étaient ambitieux.** Cette ambition transparaît à plusieurs endroits. Tout d'abord, dans le fait de parler « d'experts » du développement. Ensuite dans le fait de se donner l'objectif de faire cohabiter dans la formation les protagonistes habituels du développement local : responsables associatifs, élus et services de l'Etat, dont on sait par ailleurs la difficulté qu'ils ont à travailler ensemble. Enfin dans le choix du thème central : le développement local, et les approches participatives quand on sait que le développement local en Algérie est le plus souvent vu comme l'intervention de l'Etat localement. Comme le dit un des partenaires pédagogiques, on s'est positionné délibérément dans « l'exploration de champs nouveaux. »
- ✓ Face aux enjeux réels⁸, la réponse apparaît innovante, porteuse d'avenir, mais dans le même temps dérisoire, quelle que soit la qualité de la formation et des personnes formées, si l'investissement réalisé n'est pas prolongé, valorisé. **La pertinence du projet réside pour partie dans sa durabilité.** Il ne s'agissait certainement pas de satisfaire les besoins, ou de régler définitivement la question du renforcement des

⁶ Nous reprenons ici les questions formulées dans « Conception et conduite d'une évaluation », Bruxelles, Commission Européenne, Programme Means, Volume 1, 1999

⁷ C'est la lecture que nous faisons de cette stratégie. Mais on peut voir ce projet d'une autre manière et dire qu'il reflétait le contexte de la fin des années 90 : d'un côté, l'espoir qui anime ceux qui conçoivent le projet, et qui vont lui donner des objectifs ambitieux ; de l'autre, un paysage associatif morcelé, peu structuré, sans moyens, rendant difficile des mobilisations larges, ou le montage de projets pluri-acteurs, d'où le choix « réaliste » de former vingt personnes ressources.

⁸ Les conclusions de l'étude sur « Le mouvement associatif en Algérie : histoire, législation, état des lieux », décembre 2005 (Projet n°DZA/B74100/IB/1999/0172 Communauté européenne/CRASC ; Unité de Gestion de Programme – UGP/ONG's) pointent plusieurs facteurs fondamentaux : « des ressources financières et des moyens matériels très précaires... La faiblesse des réseaux et l'enclavement des activités associatives... La carence dans la conduite des actions associatives et les conséquences d'un déficit de formation des acteurs... » Ces conclusions pointent aussi les inerties sociologiques, l'indifférence, les mentalités qui sont autant d'obstacles à l'abnégation des acteurs associatifs. « C'est toute la problématique de la citoyenneté qui est posée ».

organisations civile à travers ce seul projet. Le quatrième objectif du projet parle de durabilité, du projet comme la première étape d'un effort à prolonger sur une période plus longue, ou encore comme l'expérimentation d'une solution à généraliser ultérieurement.

On peut imaginer que la pertinence du projet aurait été plus franchement lisible si la formation avait été clairement considérée comme une opération pilote destinée à être reproduite en cas de réussite. L'objectif de reproduction aurait été un indice probant de la prise en charge, dans la stratégie de Touiza Algérie, du caractère relativement limité de l'impact que l'on pouvait espérer d'un seul cycle de formation réservé à un seul groupe restreint de participants. Et cela aurait dû se matérialiser à travers la conception du projet, celui-ci étant alors explicitement conçu comme un projet de formation de formateurs plutôt que comme un projet de formation d'experts. La duplication de la formation aurait dans ce cas été considérée comme l'objectif final du projet. Cela aurait renforcé grandement sa pertinence tout en modifiant l'attitude de Touiza Algérie vis-à-vis des participants, ces derniers étant considérés, dès le départ, comme des partenaires nécessaires pour les futurs cycles de formation qu'elle organiserait elle-même ou comme des personnes ressources à recommander pour d'autres associations désireuses d'organiser des formations en matière de gestion de projets de développement local.

Pour les évaluateurs, la pertinence du projet est postulée, mais on ne s'est pas (encore ?) donné les moyens de la concrétiser. C'est en ce sens qu'elle apparaît discutable. Une *évaluation ex ante* aurait certainement permis de pointer cette question de la pertinence ; de s'assurer de sa faisabilité, de mieux apprécier les contraintes internes et externes et tenter de les anticiper ; et de s'interroger sur son efficience (voir plus loin).

2.3.4 - Une efficacité réelle

Compte tenu des appréciations des participants et des partenaires, les évaluateurs estiment que la formation a eu une efficacité réelle, et qu'elle a effectivement contribué à former au moins *une quinzaine de personnes ressources* sur les vingt personnes qui ont suivi la formation.

- ✓ Pour affirmer cela ils se basent sur les constats faits dans la première partie de ce document : satisfaction globale de la grande majorité des participants ; valorisation rapide des acquis dans le milieu associatif et professionnel ; impacts sur le potentiel des personnes, sur leur parcours professionnel ; impact plus limité et fragile sur l'environnement associatif.
- ✓ Le seul fait d'avoir mené à bien une formation, pour la totalité des personnes excepté une, constitue en soi un indicateur d'efficacité. La maîtrise d'ouvrage, l'équipe pédagogique et les participants sont parvenus à gérer la diversité, l'hétérogénéité du public, la complexité de l'organisation, le caractère souple et innovant de la démarche.
- ✓ Dans cette démarche, outre la maîtrise théorique du cycle du projet, les approches participatives ont marqué une majorité de participants. C'était un des objectifs de cette formation. Ils sont aujourd'hui plusieurs à demander d'aller plus loin dans cette direction.

- ✓ Dernier indicateur, la capacité du projet à mobiliser des acteurs, et à les impliquer concrètement dans des moments importants pour la vie du projet. Cela s'est produit pour la sélection, pour les comités de suivi, et pour l'évaluation finale (les jurys). A noter aussi, mais cela pourrait faire partie de la cohérence, la présence de représentants des participants dans les comités de suivi, et dans les jurys d'évaluation.

Dans cette appréciation de l'efficacité, les évaluateurs ont bien conscience que cette formation n'a pas créé, ou formé de toutes pièces ces personnes ressources. Elles sont arrivées avec un potentiel de départ. Mais de toute évidence, la sélection (malgré ses imperfections) et la formation qui a suivi ont été efficaces, et ont apporté à une majorité les capacités nécessaires pour former, animer, initier, accompagner...

2.3.5 - Une utilité en devenir

A la différence du critère d'efficacité, le critère d'utilité essaie d'apprécier les effets ou les impacts à moyen ou plus long terme de ce projet sur les participants, mais aussi sur les partenaires.

Compte tenu des appréciations des participants et des partenaires, les évaluateurs pensent que l'utilité de ce projet est aujourd'hui encore limitée, et qu'elle reste à promouvoir. Cette appréciation rejoint et complète ce que nous avons pu avancer pour le critère de pertinence.

En l'état actuel des choses, *l'utilité individuelle est forte, l'utilité collective (celle qui se rapporte au groupe des participants et à sa dynamique) peu active⁹, et l'utilité sociale réelle mais limitée et fragile*. Pour qualifier ainsi ces différentes utilités, nous reprenons les constats que nous avons pu faire dans la première partie, notamment ceux qui concernent les impacts indirects.

Pour les évaluateurs, au-delà de la limite structurelle inscrite dans la stratégie choisie, une des causes de cette utilité sociale limitée réside dans *le projet individuel*. A quelques exceptions près, ce projet n'a pas joué le rôle qu'il aurait dû jouer de vecteur de changement. De nombreux participants étaient sans assise, sans ancrage « *ils n'avaient pas de dimension participative possible, ils ne pouvaient être que dans l'idée de débattre avec des partenaires, de rencontrer des gens autour d'un projet proposé.* »

L'utilité sociale se mesure aussi *aux impacts que le projet a pu avoir sur la maîtrise d'ouvrage et sur les maîtres d'œuvre*. Si ces impacts apparaissent marginaux pour les maîtres d'œuvre pédagogiques, ils semblent plus significatifs pour les maîtres d'ouvrage. A Touiza Solidarité, les rôles entre Conseil d'administration et Secrétaire Général, Secrétaire Général et salariés tendent à se préciser. A Touiza Algérie les impacts semblent concerner les orientations, le projet de Touiza, mais aussi son organisation et son fonctionnement. Il existe

⁹ La force d'un collectif naît souvent des situations difficiles auxquelles se trouvent confrontés ses membres. Se mettre ensemble devient la solution, « on a intérêt à se mettre ensemble », et la formation vient généralement dans un second temps conforter le collectif et son action. La formation qui nous intéresse ici ne relève pas de ce schéma : elle est un point de départ. Le collectif a du mal à exister : l'hétérogénéité du public y est trop grande, les niveaux et la nature des engagements, les intérêts sont trop différents ; et cela quelle que soit la force des méthodes participatives. Mais on peut penser que si les membres ont l'occasion de mener des actions en commun, qui soient reconnues, qui soient valorisées, le sentiment d'appartenance à un collectif va se développer.

aujourd'hui une volonté d'éclaircir les relations entre Touiza Solidarité et Touiza Algérie. Ce sont là des évolutions auxquelles le projet que nous évaluons a contribué.

A ce jour, et à notre connaissance, la formation n'a induit ***qu'un seul projet de coopération décentralisée***. Et encore n'en est-on qu'à l'idée d'un jumelage entre une commune rurale de PACA et une commune de Kabylie. Mais les premiers contacts ont été pris.

Le projet sert aujourd'hui ***de base à la conception de nouveaux projets***. Les maîtres d'ouvrage ont fait leur propre évaluation du projet, et sont en train d'élaborer et de finaliser un nouveau projet qui tient compte des enseignements qu'ils ont pu tirer. Le Programme Concerté franco-algérien en cours d'élaboration, devrait viser la mise en réseau des organisations de la société civile ; à renforcer leurs capacités opérationnelles et institutionnelles ; à faciliter le dialogue entre la société civile, l'Etat, et les collectivités locales. En ce sens, il contribuerait à donner plus d'utilité à notre projet.

2.3.6 - L'efficience : un critère de second rang

« Est ce que les objectifs ont été atteints au moindre coût ? Pouvait-on obtenir plus d'effets pour le même coût ? »¹⁰

Pour la majorité des acteurs rencontrés (partenaires pédagogiques et institutionnels), ce projet a coûté cher, et on ne peut raisonnablement pas envisager de le reproduire en l'état. A Pour illustrer cette opinion, le ratio calculé par le maître d'ouvrage : pour chaque participant, la dépense réalisée équivaut à environ 170 mois (14 ans) de SMIG en Algérie.

Une autre opinion est que ce projet est un investissement considérable pour l'avenir qui justifie à la fois les dépenses financières mais aussi les dépenses en énergie qui ont été faites, et dont on ne pourra justifier de l'efficience que dans le long terme...

La position des évaluateurs est que, en l'état actuel des choses, le rendement global de ce projet paraît faible au regard de l'argent, du temps et des énergies qui ont été investis. Et que cette faiblesse tient moins à l'économie interne du projet, qu'aux choix stratégiques faits en amont.

L'économie interne du projet

Le coût global du projet (346 000 euros) se répartit de la manière suivante :

Rubrique	%
Transport des stagiaires	7,3%
Hébergement des stagiaires	17,6%
Per diem personnel pédagogique	4,8%
Transport personnel pédagogique	5%
Honoraire des intervenants	17,3%
Coûts salariaux (directeur, animateur et adjoints pédagogiques)	43%
Frais divers (dont locations de salle et documentation des stagiaires)	5%

¹⁰ idem note 7

Si l'on voulait disposer du coût global réel du projet, il faudrait pouvoir ajouter à son coût financier, l'estimation des coûts en temps et en énergie dépensés, par tous les acteurs et notamment par l'encadrement pédagogique et par les acteurs de la logistique.

L'économie du projet a été normalement encadrée par un système de conventions ou de contrats liant le maître d'ouvrage aux maîtres d'œuvre, et les maîtres d'œuvre aux intervenants. Globalement, elle a bien fonctionné. Le budget réalisé est inférieur au budget prévisionnel, « *on a beaucoup travaillé, et on a fait des économies* » résume le maître d'ouvrage. Le reliquat a permis de financer en partie ce travail d'évaluation.

Statuer sur l'efficacité n'est pas chose aisée, notamment lorsqu'il s'agit de projets visant des changements pédagogiques et/ou sociaux. Comment passer des grandeurs financières, à des actions techniques (pédagogique en l'occurrence), à des transformations personnelles et au-delà à des changements sociaux. Comment convertir de l'argent, dans des actes, dans des signes (des discours, des documents) destinés à créer du sens, pour essayer comme le disait un participant « *d'essayer une manière d'être.* » Et comment apprécier globalement ce système de conversions ?

Efficacité, utilité et efficacité

Toutes choses égales par ailleurs, il aurait sans doute été possible d'améliorer à la marge l'efficacité du projet en :

- améliorant le processus de sélection : en étant plus rigoureux sur le choix des personnes, sur leur niveau d'engagement comme indicateur de leur volonté et de leur capacité à inscrire leurs acquis dans les faits, et sur l'ancrage de leur projet, comme condition de cette inscription. Etait-il possible de diffuser plus largement l'appel à candidatures précédant cette sélection ? On peut penser aussi qu'un choix plus judicieux des tuteurs aurait encore amélioré l'efficacité, pour un coût comparable ;
- étant plus performant sur la gestion, ce qui aurait atténué les « frottements », et diminué les dépenses d'énergie ;
- en intégrant la capitalisation, valorisation (*voir esquisse dans la partie III*) dans le projet, en déplaçant des financements à partir d'autres postes du projet. Cette modification (sans doute facile à proposer a posteriori) aurait certainement contribué à accroître son efficacité.

On a vu que l'utilité du projet reste limitée et fragile, qu'il s'agisse des impacts indirects sur le terrain, de la poursuite des échanges avec les partenaires français, du déséquilibre France/Algérie, ou des impacts sur les acteurs eux-mêmes. La seule manière désormais d'accroître son efficacité est d'accroître son utilité dans le temps. De ce point de vue, le fait de ne pas souhaiter être plus pro-actif dans la valorisation des acquis des participants nous pose question. Il ne nous semble pas, pour autant, que cette situation soit irrémédiable. En effet, les liens maintenus avec une majorité de participants donnent encore la possibilité de rattraper le temps perdu, d'envisager avec ces derniers différentes formes d'investissements des nouvelles compétences qu'ils ont acquises.

Par ailleurs, il est évident que les initiatives plus récentes vont dans le bon sens (centre de formation à la vie associative, Programme Concerté franco-algérien).

On peut résumer en disant que l'efficacité en termes de résultats a été relativement bonne ; celle en termes d'impacts moins évidente. Mais au total il semble aux évaluateurs que ce critère d'efficacité n'a pas été un critère déterminant dans la décision de mener ce projet. On était plus dans la conviction que dans l'efficacité. Tout s'est passé comme s'il s'agissait de mettre le maximum de chances du côté des participants et des formateurs, sans trop se préoccuper de « rendement » global, de ce qu'on pourrait appeler l'utilité sociale marginale de l'investissement engagé. On a voulu faire un investissement à long terme.

Partie III – Perspectives et recommandations

Les recommandations, propositions et suggestions présentées ici sont fondées pour partie sur la lecture que font les évaluateurs du contexte économique et politique actuel de l'Algérie. C'est dans ce contexte qu'évoluent les acteurs de la société civile, et c'est ce contexte qui les conditionnent et qu'ils cherchent à transformer.

Elles prennent aussi appui sur les observations des participants et des partenaires, et sur nos propres appréciations. Ces propositions, à plus ou moins long terme, présentent les caractéristiques suivantes :

- ✓ Elles visent à valoriser directement la formation d'experts du développement local. Cette formation a ouvert un champ de réflexion et d'actions, et nous pensons comme le suggère la présidente de Touiza Solidarité « *qu'il faut poursuivre ce filon, cette veine* » : selon de nouvelles modalités, avec des outils et des méthodes plus adaptés. La capitalisation, l'accumulation, et la démultiplication sont des facteurs essentiels du changement recherché.
- ✓ Elles s'interrogent sur les conditions à mettre en œuvre par Touiza Algérie si elle veut jouer un rôle significatif et durable dans le renforcement des organisations de la société civile. Ce positionnement renvoie à une responsabilité morale, mais il implique surtout la nécessité de s'adapter, de se renouveler si elle veut exister, et peser dans le contexte encore incertain et fluctuant d'ouverture économique et politique. Il y a « un gué » à franchir pour Touiza Algérie.
- ✓ Quel positionnement, quelle stratégie Touiza Solidarité doit-elle soutenir ou adopter au regard de cet enjeu ? La maîtrise d'ouvrage du projet de formation d'experts du développement local a été une expérience forte et plutôt positive. Quels enseignements peut-on en tirer pour l'avenir ? Quelles nouvelles articulations trouver avec Touiza Algérie ? Quelles réponses apporter aux demandes des acteurs des sociétés civiles française et algérienne ?

3.1 - Prolonger, diffuser cette formation

Dans ce contexte à la fois stimulant et incertain, la formation qui a été organisée pourrait aisément connaître des prolongements ; ce qui, sans nul doute, améliorerait son degré d'efficacité, justifierait davantage l'ampleur de l'investissement qui a été consenti et permettrait d'atteindre un de ses objectifs implicites. Dès le départ, la formation avait été conçue comme un moyen initial pour assurer une ample diffusion de son contenu en direction des cadres associatifs algériens voire des cadres des collectivités locales.

L'objectif serait de diffuser de transmettre à des responsables associatifs l'esprit et les contenus de la formation d'experts du développement local. Celle-ci pourrait être reprise en Algérie même, sous réserve de quelques modifications portant sur l'étalement dans le temps ainsi que de quelques réaménagements portant sur le contenu (on pense ici spécialement à la

partie visite sur le terrain de projets exemplaires) afin de le rendre plus compatible avec les réalités locales.

3.1.1 - Un travail collectif de capitalisation et de conception d'un nouveau projet

Une telle formation suppose *un travail préalable de capitalisation et de formalisation* de la formation d'experts du développement local. Elle pourrait également profiter des *enseignements tirés des formations de cadres associatifs* menées avec le Ministère de la jeunesse et des sports. On peut considérer ces week-ends de formation comme un premier test : quelles ont été les réactions des participants à des contenus, centrés sur le GCP, qui s'inspiraient de la formation d'experts et qui étaient diffusés par les participants à la formation ?

A Aix et à Alger, de nombreux documents pédagogiques (méthodes, techniques...) ont été distribués aux participants et continuent d'être utilisés par eux. Touiza Solidarité, le CCPAM, les formateurs ont conservé la plupart de ces documents. Mais, à notre connaissance, il n'y a pas eu un travail réel de capitalisation, de formalisation, cherchant à mettre en forme à partir de cette formation qui n'était pas académique, ce qui ressemblerait à un « produit » de formation.

Ce double travail de capitalisation et de formalisation d'une part, d'évaluation des formations « Jeunesse et sports » d'autre part, serait la première étape pour proposer un nouveau projet s'inspirant et prolongeant en les adaptant les principes et contenus de la formation d'experts.

Pour mener ce travail il serait judicieux, comme le suggère un des participants de réunir une équipe composée de participants à la formation d'experts pour réfléchir à ce nouveau projet.

Cette possibilité repose *en partie* sur l'initiative que pourraient prendre les concernés eux-mêmes en proposant un projet de formation dans le cadre de l'une ou l'autre des associations auxquelles appartiennent la plupart d'entre eux. Les mini réseaux constitués entre eux par les participants à la suite de la formation pourraient constituer le véhicule des discussions autour de cette idée jusqu'à son mûrissement et sa mise en œuvre. Il serait souhaitable que Touiza Algérie soutienne cette initiative. Par ailleurs, on peut penser que les formateurs français qui ont dispensé la formation d'experts apporteraient leur appui et conseil s'ils étaient sollicités.

L'objectif de ce groupe serait ainsi de concevoir une nouvelle offre de formation d'abord destinée aux formateurs, et ensuite organisée et diffusée plus largement dans le temps et sur le territoire algérien.

3.1.2 - Une formation de formateurs

Parmi les vingt participants, on compte cinq consultants et trois enseignants qui pourraient aisément être sollicités pour endosser le rôle de formateurs après avoir participé à la formation. En outre, parmi les autres participants, certains semblent prédisposés à s'impliquer dans un tel travail de duplication de la formation.

La concrétisation de cette option suppose un préalable : les formateurs potentiels qui accepteront de s'engager dans un tel projet de reprise et de diffusion de la formation d'experts en développement local dont ils ont bénéficié, ont tous également besoin d'une *session de perfectionnement en matière d'ingénierie pédagogique* pour qu'ils puissent apprendre à adapter leur enseignement aux différents publics auxquels ils auront affaire.

Dans le même temps, les futurs formateurs devront s'approprier les contenus, les méthodes de formation proposés par le groupe de réflexion. Ils devraient pouvoir disposer d'un dossier « formateur » qui servirait de guide pratique, avec des séquences de formation des objectifs et des supports pédagogiques dans la mesure où, pendant un temps, les formateurs n'auront pas accumulé une expérience suffisante par eux-mêmes et ne disposeront pas d'un accès à des expériences modèles à soumettre à l'observation et à l'analyse de leurs publics. Peut-être aussi faudrait-il prévoir un dossier « participant » ?

En termes de contenus à diffuser, on pourrait penser à une formation structurée en trois axes, à l'image de la formation d'experts. Un axe central sur le montage et la gestion de projet. Et deux axes latéraux : l'un portant sur l'organisation, le fonctionnement associatif, et la gestion associative ; l'autre sur l'animation et la gestion participative territoriale. L'expression, la participation des formés devraient être aussi au cœur de cette formation.

3.1.3 - Une formation adaptée

Par rapport au « modèle » initial que constitue la formation d'experts, *des modifications et réaménagements souhaitables* devraient conduire à la réduction de moitié de la période consacrée à la formation (10 à 12 mois au lieu de deux ans) ; peut-être à la réduction du nombre de participants (de 20 à 12 ou 15 personnes maximum) ; et à l'organisation de sessions plus nombreuses mais plus courtes (trois jours à une semaine). Une des sessions pourrait être organisée au Maghreb, une autre en France. Deux voire trois formateurs algériens auraient la responsabilité de l'ensemble de la formation.

Ils veilleraient à *l'homogénéisation des candidats* retenus pour la formation, parce qu'un public hétérogène déstabiliserait sûrement des formateurs encore inexpérimentés. Des réaménagements conséquents seraient apportés au volet consacré au terrain, à la pratique. La solution la plus adaptée serait de construire ce volet autour du projet que chaque participant à la formation sera appelé à concevoir et à concrétiser. Cela donnerait le cachet de formation/action souhaité. Mais, il est clair que cela constituera l'handicap le plus important à surmonter tant par les formateurs désignés que par les participants, ces derniers pouvant d'ailleurs être sélectionnés sur cette base.

Opter pour cette solution signifie d'abord que les stagiaires seront sélectionnés parmi des candidats porteurs de projets, ce qui restreindra forcément les possibilités de choix. Ensuite, cela signifie que chaque stagiaire pourra, tout au long de la formation, avoir la possibilité de mettre en œuvre son projet sur le terrain sans rencontrer d'obstacles insurmontables, ce qui dépendra évidemment de la nature de son projet et de la qualité de l'accueil réservé à son projet par les institutions, les organisations et le public ciblé. Cela signifie aussi que les formateurs désignés pour encadrer les stagiaires auront la capacité d'apporter un appui pédagogique fort et efficace au cas par cas. Enfin, cela suppose que ces projets soient évalués, non seulement en fonction de critères pédagogiques mais aussi et surtout, sur la base de leur état de concrétisation sur le terrain à l'issue de la formation.

Il reste néanmoins à s'assurer *dans quelle mesure les partenaires de la première formation seraient prêts à apporter leur concours* à cette nouvelle formation. L'École Nationale d'Administration vient de retourner sous tutelle administrative du Ministère de l'Intérieur et il se peut que l'établissement n'ait plus la possibilité de s'associer à des projets impliquant des associations relevant de la société civile. Touiza Solidarité pourrait servir de relais si une session avait lieu en France, ou si des intervenants français étaient prévus.

Le montage d'un tel projet exigerait une prospection plus fouillée en vue de repérer la (ou les) institutions algériennes de formation susceptibles de participer quitte à constituer un consortium, ainsi que les compétences ad hoc disponibles localement, au lieu de se contenter de faire appel à des intervenants potentiels avec lesquels il existe déjà une tradition de travail en commun. Après leur adhésion à l'idée véhiculée par le projet, les partenaires algériens devraient être associés à l'ensemble des étapes de son montage. C'est là une condition nécessaire à l'appropriation du projet par les partenaires locaux. C'est là aussi une condition qui favoriserait la réalisation de la majeure partie de la formation en Algérie même.

De plus, ce montage nécessitera, au préalable, un travail conséquent de sensibilisation de l'administration locale (Ministère de l'Intérieur et des collectivités locales, Ministère de la Solidarité, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, ...) ainsi que des collectivités locales (Assemblée Populaire de Wilaya, Assemblée Populaire Communale) pour susciter un intérêt, obtenir une adhésion et des financements. En fonction de l'envergure du projet qui serait monté, il faudra aussi sans doute faire appel à un appui extérieur, sur le plan pédagogique comme sur le plan des financements, appui à rechercher auprès de bailleurs de fonds étrangers, ne serait-ce que pour financer la partie devises qu'impliquerait l'appel à des formateurs étrangers.

3.1.4 - Portée par Touiza Algérie

A notre sens, l'acteur le plus prédisposé à reprendre à son compte l'idée de duplication de la formation est bien Touiza Algérie. Appartenant au petit groupe des associations doyennes du mouvement associatif algérien, elle a accumulé un capital d'expériences rare, qui lui donne la notoriété indispensable et la crédibilité nécessaire pour parrainer, même seule, un projet de formation à la gestion de projet de développement local qui s'adresserait aux cadres associatifs. De par les relations multiples qu'elle a su entretenir avec divers établissements de formation en Algérie et à l'étranger (Union Européenne, Maroc, Tunisie en particulier), elle pourrait même arriver à mobiliser les compétences souhaitables pour assurer une formation de qualité. En outre, plusieurs des participants à la formation précédente font maintenant partie de Touiza Algérie où ils occupent même des fonctions clés y compris dans les organes de gestion de l'association (Bureau, Conseil d'Administration). Elle pourra donc aisément faire appel aux compétences qu'ils ont acquises lors de la formation. Avec les autres, elle a maintenu un minimum de liens qui peuvent être à tout moment réanimés pour obtenir leur adhésion au programme de formation qu'elle serait amenée à monter. De plus, les nombreuses sessions de formation qu'elle a déjà organisées dans le passé sur des thèmes très divers et avec des publics tout aussi divers, lui ont permis d'avoir une expérience indubitable en matière de gestion administrative et logistique ce qui facilitera l'organisation pratique et matérielle d'une formation plus lourde que celles auxquelles elle s'est habituée.

C'est donc *Touiza Algérie qui pourrait être le moteur d'une réédition de la formation* sous réserve d'apporter les modifications et les réaménagements évoqués plus haut parce qu'ils sont valables quel que soit le groupe ou l'organisation qui s'engage à parrainer un tel

projet. En acceptant de s'engager dans cette voie, Touiza rendrait un insigne service à la société civile dans son ensemble si l'on part de la conviction que la consolidation du mouvement associatif est le moyen le plus adéquat pour renforcer la citoyenneté, la défense des valeurs républicaines et de la démocratie.

3.1.5 – Centrée sur les cadres associatifs

La question a été abordée à diverses reprises par plusieurs des acteurs rencontrés : le public prioritairement ciblé devrait être les cadres associatifs ; la formation des cadres des collectivités locales devrait être plutôt l'œuvre des départements ministériels les plus immédiatement concernés (Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales et Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural). Ils en ont les moyens. Ils sont sensibilisés à cette nécessité. Ils doivent en assumer la responsabilité. Cette séparation éviterait que les cadres de l'administration locale ne bénéficient de l'aide des associations, alors que l'administration en général se montre parcimonieuse dans son appui au mouvement associatif.

Cependant, centrée sur les cadres associatifs, la formation proposée serait ouverte aux élus et cadres des collectivités locales. Ils sont appelés à coopérer, à travailler ensemble, et la formation serait l'occasion de connaître les pratiques, les contraintes des uns et des autres, d'instaurer un dialogue et de faire émerger une culture commune autour du projet et du développement local. Au-delà de ces formations ouvertes, on pourrait aussi imaginer d'autres solutions, comme l'organisation d'ateliers de courte durée au niveau wilaya ou daïra et qui offrirait l'occasion d'un dialogue direct entre associations et cadres locaux sur des questions concrètes pouvant être à l'origine des incompréhensions et des rejets.

La formation des élus aux problématiques du développement local est incontestablement indispensable. Cependant, quels élus faut-il former ? Ceux qui sont en place ? Quel impact peut-on espérer à long terme ? L'élus formé aura-t-il jamais l'occasion de mettre en pratique ce qu'il a appris alors que son mandat doit, théoriquement, durer cinq ans ? Ces questions montrent l'intérêt qu'il y a à miser sur les cadres associatifs qui, ensemble, peuvent constituer un vivier où se recruteront sans aucun doute les cadres des collectivités locales de demain.

3.2 – Des conditions à plus long terme : un nouveau positionnement, et une nouvelle organisation pour Touiza Algérie

Que ce soit pour mener à bien le projet esquissé ci-dessus, ou que ce soit de manière plus globale pour exister, pour compter, pour peser dans le contexte socio-politique actuel, voire pour disposer d'une capacité réelle de négociation auprès des pouvoirs publics, des changements internes et externes paraissent nécessaires à Touiza Algérie.

3.2.1 – Vers la professionnalisation ?

Touiza Algérie est arrivée *à un stade de développement crucial qui la contraint à définir de manière plus claire sa stratégie*. Elle s'occupe aujourd'hui d'organiser des chantiers de volontariat à travers tout le territoire national, accomplissant ainsi toujours l'objectif défini au moment de sa création. Mais, elle s'occupe aussi d'actions humanitaires, d'appui à des projets de développement local, d'appui à des projets d'investissement de groupes ou individuels dans le cadre de micros projets comme elle organise de nombreuses sessions de formation destinées à des cadres associatifs ou à des cadres de collectivités

locales, en de nombreux lieux à travers le pays. Son plan de charges s'est incontestablement alourdi et étendu spécialement au cours des dix dernières années. Or, elle continue à fonctionner presque exclusivement sur la base du volontariat ce qui rend extrêmement malaisé le travail de conception, de préparation, de suivi et d'évaluation des divers projets engagés. L'association a nécessairement de plus en plus de mal à apprécier l'efficacité de ces actions au cas par cas et encore plus de difficulté à appréhender l'efficacité de son activité prise globalement. Cette activité débordante lassera inéluctablement les cadres de l'association ce qui conduira à un turn over, déjà perceptible, peu favorable à la pérennité de l'organisation toute entière.

En définitive et en termes simples, Touiza a le devoir d'effectuer rapidement le choix entre deux alternatives qui s'offrent à elle aujourd'hui :

- réduire le champ de ses activités et le nombre des projets engagés dans chaque activité pour ***continuer à fonctionner sur la base du bénévolat***. Il s'agirait, en pratique, de garder par exemple l'option chantiers de jeunes et l'option actions humanitaires tout en réduisant l'aire géographique de ses interventions. Cette option serait la moins difficile à mettre en pratique mais elle implique que Touiza accepte de redevenir une association ordinaire ayant pour seule ambition de participer à la résolution de quelques problèmes dans un environnement qu'elle peut maîtriser. Mais, du coup, elle accepterait de considérer que tout le capital expérience acquis dans les diverses actions qu'elle a déployées jusqu'ici serait perdu pour tous les membres de l'association qui y ont participé comme pour tous les partenaires qu'elle a eu à l'occasion de ces actions.
- Garder, voire élargir le champ de ses activités, même si cette option n'exclut pas une définition préalable des priorités. Ce choix signifie, en pratique, une restructuration de l'association en vue de ***professionnaliser davantage son encadrement***. Bien que le bénévolat restera toujours de mise – en tant qu'association, ce serait même une condition sine qua non – Touiza devra disposer d'un quota minimal de cadres, chargés principalement de la gestion courante des divers projets engagés ainsi que de la gestion administrative et financière de l'association, sur lesquels le Conseil d'Administration pourra se reposer afin de pouvoir se préoccuper des grands choix stratégiques de l'Association. Elle pourra alors déléguer davantage de responsabilités aux membres de l'association résidents hors de l'Algérois. Elle devra aussi revendiquer de manière plus pressante le bénéfice du décret permettant de déclarer certaines associations d'utilité publique, ce qui lui conférerait des avantages qu'elles n'a pas encore alors qu'ils sont indispensables, particulièrement pour la définition de la nature des relations qu'elle est amenée à entretenir avec l'Administration locale et centrale alors que pour l'instant, elles restent dépendantes de la seule bonne volonté des uns et des autres.

Il nous semble que les membres de l'association ont tous perçus la nécessité d'effectuer rapidement un tel choix stratégique même si les enjeux ne sont pas correctement et pleinement appréciés par tous.

Compte tenu de tout ce qui a été dit plus haut, spécifiquement à propos de la responsabilité morale de Touiza quant à la reprise de la formation, il nous semble que le choix le plus cohérent par rapport à l'histoire de l'association serait l'engagement dans la seconde voie, celle du passage au stade supérieur de la semi professionnalisation.

3.2.2 – Autonomisation et ouverture

D'autres engagements nous semblent aussi nécessaires, étroitement liés au précédent :

Celui d'une autonomisation progressive par rapport à Touiza Solidarité

Il nous a semblé que Touiza Algérie ne s'est pas ménagée ***une grande marge de manœuvre dans ses rapports avec Touiza Solidarité***. Les projets réalisés conjointement par les deux associations ont plutôt été initiés par Touiza Solidarité, ce qui relativise à chaque fois le rôle de Touiza Algérie. Compte tenu du terrain d'application de ces projets (l'Algérie), quand le maître d'œuvre est Touiza Solidarité, il est difficile d'envisager une suite au projet initié et exécuté. Et Touiza Algérie ne perçoit pas toujours l'intérêt d'assurer cette continuité. L'exemple de la formation d'experts en développement local le montre amplement puisque, à Touiza Algérie, on considère qu'il n'y a pas véritablement de nécessité à assurer une suite à cette formation ni d'engagement précis en ce sens de la part de l'Association.

Celui d'une structuration progressive de son réseau

De par son ancienneté dans le mouvement associatif algérien, Touiza Algérie a eu de multiples relations avec de très nombreuses associations algériennes, à caractère local ou national, et activant dans de très nombreux domaines. Relations d'entraide, appuis bénévoles pour l'apprentissage à la gestion, organisation de formations ciblées, collaborations plus méthodiques dans le cadre d'un projet, ... Mais, ***il n'y a pas une stratégie précise chez Touiza Algérie pour pérenniser ces relations*** en vue de construire un réseau fonctionnel d'associations solidaires. Il est vrai qu'à Touiza Algérie on semble penser que des efforts ont été faits en ce sens mais que l'attitude des autres associations a été plutôt décourageante. Il y a là, vraisemblablement un problème de démarche et de communication qui n'a pas pu encore être réglé. Peut-être faute d'y consacrer suffisamment de temps et d'énergie. Peut-être aussi parce que les choix nécessaires en matière de structuration interne à Touiza Algérie et en matière de stratégie globale n'ont pas encore été faits. Mais si cette question centrale est tranchée en faveur de la seconde option (cf. plus haut), il deviendra alors indispensable pour Touiza Algérie de ***construire ce réseau plus structuré d'associations partageant avec elles les mêmes valeurs et les mêmes centres d'intérêt***.¹¹

Celui d'une ouverture vers les autres réseaux

On doit admettre que Touiza Algérie fait un effort constant pour participer, s'intégrer à des réseaux d'associations déjà existants, réseaux internationaux s'entend, et plus particulièrement réseaux méditerranéens et européens. Elle y joue un rôle équivalent à celui des autres associations et semble tenir au maintien et au développement de tels liens. Cela a, bien sûr, pour effet de lui permettre de se tenir informée à propos de tout ce qui peut concerner le mouvement associatif à l'échelle internationale. Cela lui permet aussi d'assurer une veille concernant les appels d'offres lancés par des bailleurs de fonds, de participer à des projets initiés par d'autres associations, ...

¹¹ On peut penser que ce réseau ne prendra pas la forme d'une fédération centralisée et hiérarchisée, mais celle d'une organisation plus souple, moins contraignante, lieu d'échanges d'information, d'expériences, de réflexion ou de montage de projets collectifs ; et qui pourrait être in fine force de propositions politiques, et vecteur de changement social sur le terrain.

Cette stratégie en direction des réseaux associatifs existants devra être poursuivie et renforcée. Elle renforce encore davantage l'idée que Touiza Algérie a les potentialités nécessaires et l'expérience qui lui permettent d'agir en association moteur d'un réseau national qui serait lui-même en étroite relation avec les réseaux associatifs étrangers ou internationaux.

3.3 – Des évolutions aussi à Touiza Solidarité ?

Dans les termes de référence de l'évaluation, les évaluateurs devaient apporter des éléments de réflexion sur le positionnement de Touiza Solidarité. Chemin faisant il nous a semblé que l'enjeu principal était le positionnement de Touiza Algérie. Ce que nous avons essayé de développer en priorité ci-dessus.

Quels enseignements peut-on tirer de cette expérience de formation en ce qui concerne Touiza Solidarité ? Quels pourraient être les effets d'une réorganisation de Touiza Algérie ? Les suggestions qui suivent sont plus issues de la réflexion des évaluateurs, que d'un questionnement ou d'un échange approfondis avec ses responsables.

Le premier constat est que Touiza Solidarité a assuré le pilotage et la gestion, lourds et parfois difficiles, d'un projet complexe et innovant qui a donné des résultats intéressants. Second constat, le projet a été un lieu d'apprentissage et de changements à Touiza Solidarité : la fonction productive, économique, et la fonction politique qui étaient concentrées sur la personne du Secrétaire général commencent à être réparties et déléguées. Les administrateurs parlent d'un renforcement des capacités techniques et de la vie démocratique. Lors de l'atelier collectif à Alger, le Président a souhaité également aller vers plus de contractualisation, de clarification dans les relations avec Touiza Algérie. Il existe donc aujourd'hui des conditions et des capacités de travail meilleures qu'elles ne l'étaient avant ce projet.

L'activité de Touiza Solidarité monte en puissance. Elle est un trait d'union actif entre collectivités françaises et collectivités maghrébines, entre acteurs de la société civile en France et en Algérie, entre jeunes de la Méditerranée notamment à travers les chantiers. Avec Touiza Algérie, elle a son point d'ancrage au sud de la Méditerranée. Bien que de taille modeste, elle développe des nombreuses relations avec des partenaires et des acteurs de niveaux très différents, de l'Union européenne aux petites associations et collectivités de base. Elle y joue des rôles divers : médiatrice, initiatrice, conceptrice de projet, accompagnatrice, maître d'oeuvre, maître d'ouvrage. Mais de fait, elle se positionne plus sur l'identification, le montage de projets, la réalisation, que dans la valorisation.

Il est probable que dans les prochaines années, le « marché » de la coopération décentralisée, la demande et l'offre, se développent encore et se diversifient des deux côtés de la Méditerranée. Il est possible aussi que les circuits de financements évoluent, notamment en Algérie, permettant aux acteurs de trouver plus facilement des financements sur place. On a vu par ailleurs que le contexte algérien offrait des possibilités réelles d'action, mais aussi beaucoup d'incertitudes.

Compte tenu de ces constats, de ces évolutions possibles ou probables, sans toutefois disposer d'une connaissance suffisante de Touiza Solidarité, nous nous posons les questions suivantes :

- Touiza Solidarité à l'image de Touiza Algérie n'est-elle pas elle aussi parvenue à un tournant ? Le temps n'est-il pas venu pour elle de **formuler ou de reformuler le projet associatif** : de faire un diagnostic du nouveau contexte, de redire les finalités, de donner ou redonner une cohérence, des axes de travail, qui puissent servir de référence à ceux qui, personnes physiques ou personnes morales, seraient intéressés pour rejoindre l'association ou simplement travailler avec elle. Ce projet pourrait être organisé autour de trois grands axes.

- **Touiza Solidarité ne doit-elle pas accompagner la transformation de Touiza Algérie**, sa réorganisation interne et externe telles que suggérées ci-dessus ? Ce processus pourrait être complété et renforcé par la création d'un pôle de capitalisation, centré sur le développement local, destiné à valoriser (y compris pédagogiquement) les expériences multiples et souvent innovantes auxquelles Touiza a participé. Ce pourrait être aussi le lieu de définition d'une fonction de plaidoyer et d'interpellation compatible avec la nécessité de travailler avec les pouvoirs publics. Ceci dit, le préalable à cet appui devrait être la définition de nouvelles relations entre Touiza Solidarité et Touiza Algérie (ce qui semble en cours) : faire en sorte que ces relations ne se concentrent, ni ne reposent sur une seule personne (le Secrétaire général de Touiza Solidarité, président de Touiza Algérie), mais qu'elles soient fondées sur un intérêt mutuel bien compris, et une interdépendance affichée et partagée.

- **Poursuivre la mobilisation et le montage de projets, simples ou plus complexes** (à l'image du Programme concerté franco-algérien en cours d'élaboration) pouvant regrouper des collectivités locales, des associations françaises et algériennes de tous les secteurs d'activité. Touiza Solidarité est là dans un rôle d'ensemblier¹². Dans cette fonction, elle est reconnue, principalement à travers la personne de son Secrétaire général. Un des enjeux pour elle ne serait-il pas de veiller à ce que les compétences nécessaires à cette fonction soient bien identifiées pour pouvoir être transmises progressivement ?

- **Touiza Solidarité ne devrait-elle pas mettre en place et développer le suivi et l'animation d'un réseau de partenaires** ? Si « le marché », la concurrence, évoqués plus haut, se développaient, cet objectif pourrait devenir un atout pour Touiza Solidarité. Il permettrait de faire vivre, de consolider ou de réactiver à travers des projets communs, les relations tissées entre acteurs des sociétés civiles française et algérienne. Ce pourrait être aussi un lieu d'information, voire de réflexion sur les changements qui affectent les sociétés civiles de part et d'autre de la Méditerranée. Ce pourrait être enfin, une source de renouvellement des instances associatives de Touiza Solidarité.

¹² Le rapport d'évaluation de la formation des cadres et élus des collectivités territoriales préconisait cette fonction pour Touiza Solidarité. D'une manière générale les propositions faites ici rejoignent en grande partie celles faites dans ce rapport.

ANNEXES

- la présentation des participants à la formation
- la structure de l'offre de formation
- la liste des participants et des partenaires rencontrés
- le compte rendu de l'atelier du 21 septembre
- les outils utilisés
- la bibliographie

Annexe 1 : Présentation des participants

(Cette liste est celle qui a été utilisée lors de la session d'Oran, en octobre 2004)

Nom	Fonction	Projet développé dans le cadre de la formation
AMGHAR Hassane	Chargé de mission relations publiques à la chambre de l'artisanat et des métiers de Tizi Ouzou Bénévole : Président d'une commission juridique, ass. Droits de l'enfant	Appui au développement de l'artisanat traditionnel en Kabylie
AMOKRANE Abdellaziz	Enseignant Universitaire Bénévole: Elu de l'APW (assemblée régionale de Tizi-Ouzou)	Mise en place d'un centre d'appui aux initiatives des jeunes de Tizi Ouzou
AZIRA Kamel	Directeur Général d'Oxform Conseils, bureau d'étude spécialisé dans l'évaluation de projets industriels Bénévole: Association de promotion sociale des quartiers	Maison des initiatives locales de développement dans la commune d'Oueled Fayed (Alger)
BELLAHSENE Farida	Cadre au Ministère délégué de la Solidarité Nationale et de la Famille, chargée de la famille et de la condition féminine (Alger)	Mise en place d'un processus de développement local participatif fondé sur l'approche genre à travers la rénovation d'un réseau d'assainissement du quartier Bentahla (Alger)
BENKERROU Achour	Chargé de la coordination des pépinières d'entreprise de l'association Touiza	Mise en place d'une structure d'accueil, d'accompagnement, de financement et e formation des micro-entrepreneurs à Boumerdes
BENMANSOUR Zoubida	Responsable du centre de documentation d'un centre de recherche en anthropologie sociale et culturelle (Oran) Bénévole: Présidente de l'association Petit Lecteur d'Oran	Projet socio-culturel dans un vieux quartier historique - Oran
BOUAITA Fatma Zohra	Ingénieur agronome, cadre au Bureau national d'études pour le développement rural (Alger)	Appui à la mise en place d'un projet pilote de développement rural durable dans le cadre du programme LEADER Méditerranée.

BOURI Dehbia	Economiste / consultante indépendante en développement social Bénévole: association des économistes; association algérienne de consulting, appui aux associations féminines	Appui au microfinancement et à la commercialisation solidaire (COMFISOL, avec l'association Mains de Femmes)
DJEBARA Ahmed	Directeur de la chambre de commerce et de l'industrie de Tiaret Bénévole: association pour la promotion et le développement des initiatives locales	Mise en place au sein de l'APDIL d'une cellule d'assistance, conseil et formation en développement local
GALOU Youcef	Comptable Bénévole: écrivain public et association locale en zone rurale (TUDERT)	Création d'une bibliothèque-médiathèque dans la commune de Chorfa, W Bouira
HELLAL Amar	Agent du centre de contrôle technique de la construction (Rouiba)	Valorisation de l'oléiculture à Mikira
HENOUNI Nasr-Eddine	Enseignant Universitaire en Droit Public (Université de Blida) Bénévole: consultant pour l'association Touiza	Développement du tourisme dans la région de Hammam Mélouane comme activité fédératrice du développement local
HOCINE Lounis	Bénévole: Ass. Tajmaat	Promotion du logement social en zone rurale (Larbaa Nath Iraten)
MAKHOUKH Mohand Ouamer	Directeur de l'établissement d'hygiène urbaine de la ville d'Alger Bénévole: Consultant pour l'A.N.V. Touiza	Mise en place d'un modèle de gestion intégrée des déchets urbains avec système de collecte sélective à Staoueli (Alger)
MAMMERIA Saddek	Consultant en entreprise (Taghast -Conseil) Bénévole : Encadrement de jeunes délinquants	Maison des initiatives locales de développement à Souk Ahras
MEBAREK Ahcène	Directeur d'un centre de formation professionnelle (Alger) Bénévole : association Touiza	Création d'un centre de formation aux métiers de l'humanitaire
OUKI Mostefa	Directeur associé de bureau d'étude et de consulting pour entreprises (Annaba) Bénévole: association de gestion et de formation en Algérie	Centr de soutien à la création d'entreprise
REZZIK Mohand Akli	Journaliste au Quotidien d'Oran Bénévole : association d'assemblée du village de Tighilt Al Hadj	Maison de la femme en difficulté de Tizi Ouzou
SEDDIKI Fariza	Chargée de gestion de la promotion immobilière à la chambre des métiers de Tizi-Ouzou	Promotion du logement social en zone rurale (Larbaa Nath Iraten)
SELHAB Assia Ferial	Ingénieur agronome à l'institut technique d'élevage (Alger) Bénévole: association Touiza, association ATUSTEP	Appui au développement durable dans les régions d'El-Targ et Guelma par la mise en valeur de l'élevage bovin de race locale

Annexe 2 : l'offre de formation

Les trois axes et les deux systèmes d'étayage du processus pédagogique

SYSTEME OBSERVATION ET CAPITALISATION « LA PEDAGOGIE D'ADULTES »	APPORTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES	LE CYCLE DE PROJET	APPROCHES THEMATIQUES (études de cas, échanges...)	SYSTEME RESSOURCES
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Les démarches d'apprentissage. ▫ Les systèmes de régulation. ▫ L'évaluation endoformatrice. ▫ La production d'outils pédagogiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Philosophie du développement. ▪ Sociologie de l'innovation et méthodologie d'élaboration des réseaux. ▪ Méthodologie des logiques d'actions. ▪ Le concept de participation et les démarches participatives. ▪ Conduite de réunion et animation de groupe. ▪ Gouvernance et management associatif. ▪ Les différentes approches de l'évaluation et l'évaluation participative. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilisation et préparation. ▪ Négociation, structuration. ▪ Mise en œuvre. ▪ Communication, évaluation. 	<p>Thèmes transversaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement local. ▪ Lutte contre la pauvreté. ▪ Economie sociale et développement. ▪ Migration et développement. <p>Thèmes spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement social urbain. ▪ Développement rural. ▪ Insertion par l'économique. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ L'accompagnement personnalisé (IPF). ▫ L'équipe pédagogique ▫ Le groupe des participants ▫ Les personnes ressources et experts. ▫ Les réseaux ressources. ▫ Les rencontres avec des partenaires potentiels. ▫ Les dossiers documentaires.

Annexe 3 : liste des participants et des partenaires rencontrés

Liste des participants rencontrés par ordre chronologique

- Mme SELHAB Assia Ferial
- M. MAKHOUKH Mohand Ouamer
- Mme BOUAITA Fatma Zohra
- M. AZIRA Kamel
- M. HENOUNI Nasr-Eddine
- M. HELLAL Amar
- M. BENKERROU Achour
- M. AMOKRANE Abdellaziz
- M. REZZIK Mohand Akli
- Mme BOURI Dehbia
- M. GALOU Youcef
- Mme KOUTI-BENMASOUR Zoubida

Un entretien très court a eu lieu avec M. DJEBARA Ahmed, qui nous a remis par la suite un tableau détaillé et précis des actions qu'il a pu menées après la formation. De même M. MAMMERIA Saddek a répondu longuement au questionnaire qui lui avait été envoyé. Mme BOURI, que nous avons rencontrée par ailleurs, nous a remis aussi son questionnaire rempli.

Liste des sites visités et des acteurs locaux rencontrés

- La Maison des Initiatives Locales à Ouled Fayet.

Rencontre de M. AZIRA, puis long échange avec Mme KHAOUAS la directrice et M. MALEK (?) le président. Visite de salles de formation.

- L'Association pour l'Insertion et l'Emploi par le Développement Rural à M'Kira

Rencontre de M. HELLAL aux Issers, et de plusieurs des administrateurs de son association. Puis long échange avec le Président de l'Assemblée communale dans son bureau à M'Kira, avec les évaluateurs et plusieurs autres responsables associatifs de la commune. Puis, toujours avec M. le président de l'Assemblée populaire communale, visite commentée de la commune de ses réalisations et de ses difficultés.

- Le Petit Lecteur à Oran

Rencontre avec Mme KOUTI dans les locaux de l'association.

Atelier collectif du 21 septembre

Liste des participants

Participants à la formation : MAKHOUKH Mohand Ouamer, REZZIK Mohand Akli, BOUAITA Zohra, KOUTI Zoubida, DJEBARA Ahmed, GALOU Youcef, SELHAB Assia Ferial, HELLAL Amar, SEDDIKI Fariza, AMGHAR Hacene.

Partenaires de la formation : GRANGUILLOT Alain (Président Touiza Solidarité), GUILLON Michel (Administrateur de Touiza Soldarité), KHANDRICHE Mohamed (Président de Touiza Algérie, SG de Touiza Solidarité), AZZI Abderahmane (Vice Président de la Formation à Touiza Algérie), TAIB Essaid (ENA Alger)

Evaluateurs : Foued CHEHAT, François DURAND

Liste des partenaires rencontrés

Par ordre chronologique

- M. TAIB Essaid, enseignant ENA
- M. CHERHABIL Hocine, Directeur de l'ENA
- M. AZZI Abderahmane, Vice-Président de la Formation à Touiza Algérie
- M. ZOUBIR Sahli, Conseiller développement rural auprès de Touiza
- Mme PIGNAL Anne Claire, ex-chargée de mission à Touiza Solidarité
- M. HORGUES DEBAT Jean, formateur pour le compte du CCPAM (entretien téléphonique)
- Mme MAURO Annick, Chargée de programme au CCPAM. Mme MAURO a été rencontrée à deux reprises : au début de l'évaluation pour une connaissance plus fine

de l'offre de formation et des participants ; et dans un second temps pour l'évaluation proprement dite.

- M. KHANDRICHE Mohamed, Secrétaire général de Touiza Solidarité et Président de Touiza Algérie. Deux rencontres : une en début d'évaluation pour connaître les deux structures, leur histoire et leur organisation ; une autre pour évaluer le projet du point de vue des deux structures.
- Mme BEL Maïten, présidente de Touiza Solidarité. Deux rencontres : une en début d'évaluation ; une en fin d'évaluation.
- M. GUILLON Michel, administrateur de Touiza Solidarité. Deux rencontres : une en début d'évaluation ; une en fin d'évaluation.
- Mme DUFOUR Cécile, chargée de mission à Touiza Solidarité
- M. COLLOMBON Jean Marie, expert GRET, formateur CCPAM
- M. NEU Daniel, expert GRET, détaché auprès du CFSI
- Mmes ZACCHARIAS Sophie, Chef de service Méditerranée Europe Migrants, et BENOUNI Emmanuelle, Chargée de mission , CCFD.
- M. VIELAJUS Jean-Louis, Secrétaire Général du CFSI (Réponse au questionnaire envoyé par l'évaluateur).

Annexe 4 : Compte rendu de l'atelier du 21 septembre 2006

L'atelier était organisé en deux sessions. La première, de 9 heures à 12 h 30, était ouverte aux participants à la formation, mais M.M. Guillon Michel et Granguillot, administrateurs de Touiza Solidarité y ont été assisté à titre d'observateurs. La seconde session, de 13 heures à 15 heures, était ouverte à tous les participants de la première session ainsi qu'aux cadres de Touiza Algérie qui ont assuré la gestion de la formation et à l'ENA.

Objectifs de l'atelier :

- confronter, pour enrichir, ajuster, valider les constats des évaluateurs ;
- échanger avec les évaluateurs sur des questions qui restent encore en suspens
- échanger avec les partenaires sur des questions proposées par les participants et/ou par les partenaires
- objectif secondaire, mais cependant important, donner l'occasion aux participants de se rencontrer, de savoir ce qu'ils sont devenus, de « renouer le fil du temps ».

Compte rendu de la première session :

Participants à la formation : MAKHOUKH Mohand Ouamer, REZZIK Mohand Akli, BOUAITA Zohra, KOUTI Zoubida, DJEBARA Ahmed, GALOU Youcef, SELHAB Assia Ferial, HELLAL Amar, SEDDIKI Fariza, AMGHAR Hacene.

Observateurs : M. GUILLON et GRANDGUILLOT, administrateurs de Touiza Solidarité

Evaluateurs : Foued CHEHAT, François DURAND

Après un tour de table qui a donné l'occasion à chacun de se présenter et de faire un bref rappel de son parcours depuis la fin de la formation, les évaluateurs ont développé un exposé autour de trois axes :

- contenu et utilité d'une évaluation ex-post ;
- démarche adoptée par les évaluateurs ;
- conclusions préliminaires ;

1. Contenu et utilité d'une évaluation ex-post :

Les évaluateurs ont rappelé les principales caractéristiques d'une évaluation ex-post:

- une évaluation qui clôt le cycle d'un projet et qui doit ouvrir des perspectives ;
- une évaluation qui est toujours étroitement liée aux objectifs de départ ainsi qu'à l'évaluation ex ante et à l'évaluation de mi-parcours ;
- une évaluation centrée sur les bénéficiaires du projet et sur ses impacts ;

- une évaluation portant généralement sur plusieurs critères : cohérence, pertinence, efficacité, utilité et efficience ; mais d'autres critères sont possibles ;
- une évaluation nécessairement réalisée par des évaluateurs non impliqués dans le projet évalué, indépendants des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre ;
- Une évaluation qui prend en compte l'évaluation des acteurs impliqués dans la formation ; mais qui donne clairement la position aux évaluateurs.

Les évaluateurs ont aussi rappelé que la réalisation d'une évaluation ex-post rencontrait souvent des difficultés particulières (retrouver tous les acteurs, retrouver la mémoire, approcher de manière objective les changements observés et parvenir à isoler ceux qui sont dus à la formation elle-même).

2. Démarche adoptée par les évaluateurs :

La démarche a été construite

- à partir des conclusions de l'évaluation interne réalisée à la fin de la formation ;
- sur la base des termes de référence élaborés par un comité ad hoc qui a énoncé les questions auxquelles devait répondre cette évaluation ex-post et qui a défini les moyens nécessaires à sa réalisation.

La démarche proposée par les évaluateurs était la suivante :

- elle se voulait centrée sur les participants et sur les structures bénéficiaires ultimes ;
- elle se mettrait à l'écoute de tous les acteurs : participants, partenaires institutionnels, pédagogiques (individuellement et collectivement) ;
- elle serait à la recherche des causes des impacts qui seraient observés ;
- elle consisterait à travailler sur les documents de projets ; à conduire des entretiens semi-directifs après avoir élaboré une grille d'entretien ; et à exploiter ces entretiens en classant les informations collectées.

Dans la réalité il a fallu s'adapter. L'évaluation est toujours un exercice très pratique, liée au contexte, au fonctionnement des acteurs...

3. Conclusions préliminaires :

L'application de la démarche proposée a permis d'aboutir à un ensemble de constats dont les principaux sont les suivants :

- Une satisfaction généralisée des participants un an et demi après la formation, celle-ci étant généralement qualifiée de formation intéressante, riche en relations et opportune.
- Des effets ou des impacts individuels très importants : changements professionnels significatifs, changements techniques mais aussi changements personnels profonds, valorisation rapide des acquis à travers différents modes d'intervention dans le milieu associatif.

- Une dynamique collective qui peine à se maintenir dans le temps : des réseaux personnels utilisés ponctuellement sauf pour le réseau « Agir pour le Développement » ; des relations rares avec les partenaires français.
- Des impacts indirects plus rares et fragiles sur les structures. L'utilité sociale reste encore à démontrer. Les projets élaborés ont été confrontés à la réalité et n'ont pas toujours été concrétisés vu les fragilités associatives ainsi que les résistances rencontrées de la part des APC et des wilayas.
- Une formation qualifiée de longue, trop étalée dans le temps et pas assez centrée sur l'Algérie.
- Une position qualifiée d'ambiguë de la part de Touiza Algérie parce qu'elle a intégré immédiatement certains participants et n'a entretenu que des relations incertaines avec les autres.

A partir de ces premiers constats, les évaluateurs ont proposé plusieurs questions dans le but d'affiner l'évaluation ex-post. Ces questions sont soumises à un débat ouvert avec les participants. Il s'agit des questions suivantes :

- la relation et la stratégie de Touiza vis-à-vis des participants vous semblent-elles claires ? Comment peut-on les définir ? Auraient-elles dû être différentes ?
- quelle perception avez-vous eu des relations Touiza Solidarité/Touiza Algérie ?
- quelles sont aujourd'hui vos relations avec les partenaires français de la formation (partenaires institutionnels, pédagogiques, acteurs locaux ou régionaux rencontrés) ?
- éprouvez-vous aujourd'hui, un an et demi après la fin de la formation, des besoins de formation complémentaires (en lien avec le renforcement des organisations de la société civile) ?
- quelle est votre position aujourd'hui par rapport au « projet individuel » présenté dans le cadre de la formation ? Est-il préférable, selon vous, de travailler à partir d'un projet de terrain réel ?
- le mélange agents de développement/consultants était-il souhaitable ?
- comment mieux valoriser ce type de formation ? Quelles seraient les conditions pour que sa valeur ajoutée, son impact soient plus profonds et plus durables ?
- sur quelles questions souhaiteriez-vous échanger avec les partenaires (Touiza Algérie, Touiza Solidarité, E.N.A) qui seront présents lors de la deuxième session de l'atelier ?

4. Résumé des débats avec les participants :

Un consensus fort se dégage quant au **rôle de Touiza Algérie**. Elle a réussi à mener à terme une formation relativement lourde et semble la seule association algérienne en mesure de gérer ce type de projet. Bien que cela n'ait pas été un objectif explicitement ciblé au départ, elle aurait pu tenter de tirer davantage parti des participants à la formation en maintenant un contact plus fort avec l'ensemble des participants. Mais, ces derniers admettent que des efforts ont été faits en ce sens :

- création d'une adresse email commune, mais qui ne pouvait réellement fonctionner sans objectif commun clairement défini ;

- association de plusieurs participants à divers projets de formation organisés par Touiza Algérie ;
- association de certains participants, en fonction des profils exigés, à titre de bénévoles ou de consultants, pour la réalisation d'autres projets ;
- envoi systématique des cv des participants à d'autres partenaires souhaitant répondre à des appels d'offres ;
- appel à adhésion à Touiza lancé dès le démarrage de la formation et sans cesse renouvelé.

De plus, **un mini-réseau a été constitué** sous forme associative entre les participants, « Agir pour le développement ». Il est intégré au réseau ECO auquel appartient Touiza Algérie. Il y a donc forcément des passerelles qui existent et qui sont exploitables.

Enfin, les participants reconnaissent que l'investissement des acquis de la formation restera difficile tant que subsisteront les résistances de la part des collectivités locales et de l'administration en général quant à l'appel à la contribution des associations aux projets de développement local. Ces résistances devraient s'amoinrir à l'avenir puisque la dernière Conférence Gouvernement/Walis de juillet 2006 a, entre autres, recommandé de travailler plus étroitement avec les associations sur les projets de développement local. Cette recommandation vient compléter/renforcer celle des bailleurs de fonds étrangers ou internationaux qui en font une condition du financement des projets. Et, effectivement, dans la pratique, les collectivités locales semblent plus enclines à coopérer avec les associations.

Concernant **le contenu de la formation**, il est admis qu'elle était insuffisamment ancrée au contexte algérien mais cela peut s'expliquer parce que la formation était innovante, centrée sur l'apprentissage de méthodes nouvelles, qu'on trouve plutôt en France. Certains confirment (ce qu'avaient noté les évaluateurs) le temps insuffisant consacré à la partie évaluation. La formation a permis à chacun de maîtriser parfaitement la conception et le montage de projet. Par contre, le projet individuel n'a pas toujours été concrétisé pour différentes raisons mais on aurait pu accroître les chances de succès si chacun des participants avait été dès le départ porteur d'un projet ; ce qui aurait permis aux formateurs de le suivre dans ses démarches de conception et de concrétisation du projet sur le terrain. Les participants soulignent aussi la contradiction entre la philosophie globale de la formation fondée sur le principe de gestion participative et l'exigence d'une conception individuelle du projet.

Les besoins en formation communément partagés se rapportent à l'ingénierie pédagogique : la plupart des participants considèrent qu'ils devraient être formés sur cette question pour pouvoir agir en formateurs qualifiés au profit d'autres personnes (cadres associatifs ou cadres des collectivités locales) et être, à chaque fois, en mesure d'adapter le contenu au public concerné. Certains pensent aussi qu'on n'a pas assez approfondi la gestion participative

A propos des **relations entre Touiza Solidarité et Touiza Algérie**, de l'avis des participants, il semble que le partage des responsabilités était net et le peu de problèmes rencontrés en matière de logistique et d'administration de la formation semble confirmer cet avis. La performance était d'autant plus difficile à réaliser qu'il s'agissait d'une coopération entre deux organisations appartenant à deux pays différents. Touiza Solidarité paraît avoir été d'un

grand apport pour Touiza Algérie en matière d'expérience de gestion de projets aussi lourds. De plus, l'engagement de M. Kandriche dans les deux associations a eu pour avantage de permettre à Touiza Algérie de transférer plus aisément le savoir-faire de Touiza Solidarité.

Les participants considèrent que **le niveau des relations entretenues avec les partenaires français est, globalement, insuffisant** par rapport à l'intensité qu'elles auraient pu avoir. Deux prolongements concrets ont été évoqués : des relations entre une association d'Oran avec plusieurs associations de PACA (la Bibiothèque Régionale du Livre ; le Centre Méditerranéen de l'Environnement ; l'association « Voisins et citoyens en Méditerranée) ; un projet de jumelage entre une commune de Kabylie et une collectivité de la région de Forcalquier. Il y a eu des premiers contacts encourageants via un formateur du CCPAM, et l'association Alpes de Lumière. D'autres relations sont signalées mais qui ne sont pas directement liés au projet. Tous soulignent la difficulté de construire quelque chose avec les partenaires étrangers tant que la réglementation algérienne, et notamment le code des communes ne change pas en introduisant plus de souplesse et d'ouverture.

Les participants se sont mis d'accord sur les questions principales suivantes qu'ils souhaiteraient poser aux partenaires de la formation :

- *Faut-il créer un métier d'agent de développement local et comment promouvoir une formation à ce métier ?*
- *Quels étaient les objectifs et les attentes de Touiza Algérie et Touiza Solidarité lorsqu'ils ont monté ce projet de formation d'experts en développement local ?*
- *Quels rôles pourraient jouer Touiza Solidarité, le Collège Coopératif et l'E.N.A dans le réseau d'expertise?*

Compte rendu de la deuxième session :

Outre les participants à la première session, étaient présents : KHANDRICHE Mohamed (Président de Touiza Algérie, SG de Touiza Solidarité), AZZI Abderahmane (Vice Président de la Formation à Touiza Algérie), TAIB Essaid (ENA)

Un résumé succinct du contenu de la première session a été présenté par les évaluateurs qui ont fait part des questions posées aux partenaires par les participants à la formation. Les partenaires présents ont formulé des réponses dont le contenu est résumé ci-après.

1. Objectif de la formation :

L'idée du projet est venue suite au constat établi par une étude de faisabilité à propos de l'insuffisance en matière d'expertise en développement local au sein des O.N.G algériennes. De plus, il a été constaté que peu d'associations algériennes arrivaient à remporter des projets quand elles répondaient à un appel d'offres malgré le grand nombre de soumissions alors qu'en Tunisie et au Maroc, les résultats étaient bien meilleurs. Le projet, pour Touiza Algérie, devait servir à apporter un concours au mouvement associatif en mettant à son service des

personnes ressources capables de les aider à monter des projets de développement local viables. De plus, Touiza Solidarité et Touiza Algérie devaient se positionner clairement en matière d'offres de formation, compte tenu du développement du mouvement associatif et compte tenu de la multiplicité et de la variété des besoins exprimés par ce mouvement. Il fallait implicitement concevoir une formation de formateurs qui seraient chargés d'assurer la démultiplication de la formation organisée.

Touiza Solidarité a répondu, quant à elle, à une demande de coopération présentée par Touiza Algérie. Et, le principe adopté était de construire une formation utile qui répondrait à un besoin authentique du mouvement associatif et non une formation dont l'objectif et le contenu seraient définis préalablement par les bailleurs de fonds. La coopération a semblé nécessaire vu le constat de l'insuffisance, au plan local, des compétences en matière de formation mobilisables pour exécuter le projet. De plus, la conception du projet s'est faite dans le cadre d'une étroite collaboration entre bailleurs de fonds et maîtres d'œuvre (CCPAM, ENA). Le fait d'associer de l'ENA au projet s'explique par l'existence d'une pratique du travail en commun avec Touiza Algérie dans le cadre d'autres formations.

En outre, l'intérêt du projet paraissait manifeste puisque, au même moment, les pouvoirs publics en Algérie comme l'Union Européenne convenaient de la nécessité d'instaurer un nouveau mode opératoire concernant le financement des projets des associations, mode opératoire basé sur l'examen des demandes en fonction d'un canevas défini au préalable pour juger de la pertinence et de l'utilité du projet.

Enfin, l'un des objectifs du projet était d'innover en matière de méthodes et d'organisation et, en ce sens, la formation avait une originalité certaine (formateurs des deux rives, sessions alternées Algérie/France, étude de cas concrets).

Lorsqu'on constate, aujourd'hui, que les participants sont actifs dans des associations, à titre de membres, d'initiateurs ou de consultants, cela signifie que le but recherché a été atteint puisque l'on est sûr qu'au minimum, la valorisation des acquis de la formation par chaque participant se fait au niveau d'une association, même si une reproduction à destination d'un public plus large n'a pas encore été faite. Mais, cela pourrait se faire dans un avenir proche puisque Touiza Algérie a créé un centre de formation destiné aux associations à Boumerdès.

2. Les rapports participants/Touiza Algérie :

A ce propos, les partenaires ont souligné, à leur tour, que dès le départ l'idée de la construction d'un réseau intégrant les participants avait été clairement liée à l'engagement individuel de chaque participant, à leurs initiatives et non à celles que pouvaient prendre Touiza Algérie. Malgré tout, il faut constater que des liens ont tout de même été maintenus puisque Touiza Algérie a souvent fait appel à des participants pour les associer à certaines de ses activités. Par ailleurs, on pourrait considérer que le fait pour Touiza de ne pas avoir trop sollicité les participants était une approche saine puisqu'elle avait pour conséquence de leur donner la possibilité de se mettre davantage à la disposition d'autres associations, ce qui, finalement, était le but recherché.

3. Promotion des agents de développement local :

Un des participants signale que des discussions sont en cours au sujet d'un programme de formation de type Brevet Technique Supérieur d'agent de développement local à l'Institut de Formation Professionnel. Touiza pourra être sollicitée pour apporter son avis et conseil. Ce qui constitue un des signes que la formation organisée a eu des impacts probants puisque

Touiza est maintenant considérée comme ayant une compétence pour ce type de formation. C'est aussi une reconnaissance de l'importance de son expérience pratique en matière de développement local et de gestion participative. Il reste, cependant, que Touiza doit effectivement se positionner clairement sur la question de la formation et décider si cette activité doit devenir une activité centrale pour elle.

Par ailleurs, la promotion de l'agent de développement local renvoie à la question plus déterminante concernant l'approche qui permettrait au mouvement associatif d'avoir un poids plus grand dans la société civile et par rapport aux pouvoirs publics, en l'absence de fédération d'associations. On peut, à ce propos, se poser la question du rôle que pourrait jouer Touiza et de la nouvelle forme d'organisation qu'elle pourrait adopter sans perdre de vue ses principes fondateurs.

Annexe 5 : les outils utilisés

Questionnaire pour les participants

(Ce questionnaire a servi de guide pour les entretiens).

Ce questionnaire a pour but d'essayer d'identifier et d'apprécier les impacts de la formation, aujourd'hui, trois ans après le début de cette formation et un an après sa clôture. Si vous avez le temps, n'hésitez pas à détailler vos réponses mais essayez d'être le plus concret possible et de donner des exemples de ce que vous avancez. Merci d'avance pour votre contribution.

Question 1 :

Quels sont les changements que vous percevez aujourd'hui dans

- Votre potentiel d'intervention, dans vos compétences
- Vos pratiques associatives (niveau, modalités d'engagement dans des structures ou des réseaux, ...)
- Vos pratiques professionnelles
- Ou dans votre vie en général ...

et qui sont liés à la formation à laquelle vous avez participé ?

Réponse :

Question 2 :

Où en est le projet que vous aviez conduit dans le cadre de la formation ? Quels sont selon vous les changements qu'il a induit dans la structure concernée par ce projet et dans son environnement ? (Merci de renommer votre projet ; merci là encore d'être précis sur la nature et l'importance de ces changements).

Réponse :

Question 3 :

Aujourd'hui, dans la situation où vous vous trouvez, comment qualifieriez-vous la formation reçue entre 2003 et 2005 ? Quels sont les trois adjectifs qui vous viennent spontanément à l'esprit ?

Réponse :

Question 4 :

Avec le recul, comment appréciez-vous les différents principes de cette formation (centrée sur la démarche de projet/ centrée sur la participation de chacun/ l'alternance projet-apports

théoriques/ l'alternance France-Algérie). Est-ce que cela vous paraît utile et pertinent ? Quelles en sont les plus-value et les limites ?

Réponse :.....

Question 5 :

Parmi les apports théoriques et l'outillage méthodologique reçus au cours des différentes sessions, quels sont les apports qui vous semblent les plus importants pour vous (que vous pensez utiliser un jour) ? Quels sont ceux qui vous paraissent les plus utiles dans votre vie professionnelle ? et associative ? Quels sont ceux qui vous paraissent les moins utiles ?

Réponse :

Question 6 :

Quelle analyse faites-vous de la question des tuteurs ? Pourquoi selon vous cet accompagnement n'a-t-il pas très bien fonctionné ?

Réponse :.....

Question 7 :

Est-ce que vous avez été satisfait(e) de la logistique et de l'organisation d'ensemble du projet ? Commentez et expliquez si nécessaire.

Réponse :.....

Question 8 :

Etes-vous satisfait(e) des suites qui ont été donné à cette formation pour pérenniser les relations entre les participants et la dynamique collective de la formation ? Commentez et expliquez.

Réponse :

Question 9 :

Quelle analyse faites-vous des évolutions récentes du monde associatif dans votre environnement social et professionnel en premier lieu, et en Algérie, éventuellement ?

Réponse :.....

Question 10 :

Face à ces évolutions et aux besoins actuels de la société civile, pensez-vous qu'une formation telle que celle à laquelle vous avez participé est une réponse adaptée et pertinente ? Pourquoi ?

Réponse :

Question 11 :

La formation a été ouverte à des bénéficiaires de profils très différents. Que pensez-vous de ce choix ? Faudrait-il le reproduire dans l'avenir ? Quelles modifications/améliorations serait-il selon vous nécessaire d'apporter à cette formation ? (en termes d'organisation ? de méthode ? de bénéficiaires ?)

Réponse :

Question 12 :

Pensez-vous qu'il y ait d'autres réponses à trouver si on veut répondre aux besoins de la société civile ? Quelles formes ces réponses pourraient-elles prendre ? Qui pourrait les porter ?

Réponse :

Question 13 :

Avez-vous d'autres appréciations ou d'autres idées que les questions précédentes n'auraient pas permis d'aborder ?

Réponse :

Le guide d'entretiens avec les partenaires

- Comment et pourquoi vous vous êtes engagé dans cette formation. Quels étaient les objectifs de votre structure ? Et qui les portaient ?
- Globalement quel était votre rôle dans l'organisation mise en place ? Plus concrètement, quelle a été votre implication et vos apports dans les différentes étapes de ce projet de formation (conception, mise en œuvre, évaluation) ?
- De votre position, quels ont été les points forts et les points faibles de cette formation sur le plan pédagogique (principes, méthodes et contenu) ?
- De votre position, quels ont été les points forts et les points faibles dans l'organisation et le déroulement de cette formation ? Le partage des responsabilités, des rôles, a-t-il bien fonctionné ?

- Quelle analyse faites-vous en termes de coûts et avantages pour votre structure ? En particulier, quels ont été les impacts de cette formation sur votre structure ?
- Avec le recul, aujourd'hui pensez-vous que cette formation était pertinente et cohérente avec les besoins de la société algérienne ? Votre structure serait-elle prête aujourd'hui à s'engager dans une telle formation ? A quelles conditions ?

Le guide d'entretien avec les structures

Cette grille a été très peu utilisée en tant que telle.

1 – L'histoire récente de la structure et de son environnement

Là encore, comme pour les participants nous essayerons de décrire la structure à trois moments : en 2003, quand démarre la formation, en février 2005 et aujourd'hui. Pour chacun de ces moments nous poserons les questions suivantes :

- Quels étaient ses objectifs, son statut (service d'une collectivité, association, groupe informel...), et ses moyens humains et financiers ?
- Quel était sa base sociale (ses adhérents, ses partenaires...)?
- Quel était son mode de fonctionnement interne ?
- Quel était la place des adhérents, des usagers, des habitants dans sa stratégie et son action
- Quel était son environnement territorial et sa place dans cet environnement (collectivités, vie associative, réseau...)
- A chacun de ces moments, où se situait le projet du participant dans cet ensemble ? Quel était son rôle ? Etait-il central, marginal ? Plus dans le stratégique ou dans l'opérationnel ?

Cette première description doit permettre d'identifier et de localiser avec notre interlocuteur, les principaux changements (leur nature, leur sens par rapport à notre thématique), mais aussi les principales résistances qui ont marqué la structure au cours du temps.

2 – Recherche d'explication

Ces changements/résistances nommés, nous chercherons :

- quelles en ont été les causes immédiates et/ou plus structurelles (par exemple conflits de personnes, ou faible investissement des bénévoles, ou refus des habitants...)?
- Quelles étaient la nature de l'investissement du participant, la fréquence des relations entre votre structure et le participant... ? Quel a été l'impact du participant et de son projet ?

- Quelle explication donnez-vous à la nature et à l'intensité de cet impact (décalage, non pertinence des méthodes proposées, imposition...ou l'inverse)
- Au total, comment a été perçu le participant ? Quel qualificatif pourrait-on lui donner (un expert extérieur, une personnes ressource, un animateur...)?

3 – Que faudrait-il faire ?

- En tant que structure, comment êtes-vous « rentré » dans cette formation ? Quelles relations ? quelles connaissances aviez-vous de cette formation ? Est-ce que votre structure a participé à un moment ou à un autre (par exemple comme études de cas) ? Connaissez-vous les autres structures « d'alternance » ? Vous sentiez-vous partie prenante de ce projet ?...
- Même si vous étiez un peu éloigné de cette formation, à travers ce que vous en savez, à travers l'impact plus ou moins fort du projet du participant, quel regard, quelle appréciation « globale » portez-vous sur une telle formation ?
- Que pensez-vous de l'alternance Algérie/France, et de ses apports ?
- Partant de votre position, de votre expérience, quelles sont les évolutions en cours dans la société civile algérienne ? Comment les expliquez-vous ?
- Quelles sont pour vous les conditions pour renforcer et développer les organisations de la société civile ?
- Comment selon vous créer ces conditions favorables ? Quels types d'actions et/ou d'organisations mettre en place pour cela ?

Annexe 6 – Principaux documents utilisés dans ce rapport

Documents liés au projet

Touiza Solidarité, Projet de formation « Dynamique participative territoriale : formation/action d'experts du développement local », document de projet, 2202

Touiza Solidarité, Projet de formation « Dynamique participative territoriale : formation/action d'experts du développement local », Compte rendu technique final pour le Ministère des affaires étrangères, juillet 2005

Touiza Solidarité, Projet de formation « Dynamique participative territoriale : formation/action d'experts du développement local », Compte rendu financier final pour le Ministère des affaires étrangères, juillet 2005

Touiza Solidarité, F3e, « Gestion participative territoriale : formation/action d'experts du développement local, 2003 - 2005 », Termes de référence pour une évaluation ex-post externe, janvier 2006-09-02

Touiza Solidarité, Touiza Alger, CCPAM, ENA Alger, « Dynamique participative territoriale : formation/action d'experts du développement local », Six rapports pour chacune des six sessions, 2003, 2004, 2005

Documents liés à Touiza

Belaïdi Mustapha, Rapport d'évaluation de l'Association Nationale de Volontariat Touiza Algérie, Fondation de France, janvier 2000

Husson Bernard, Bouaita Ahmed (CIEDEL), Evaluation du programme de formation continue de cadres et élus de collectivités territoriales, F3e, Touiza Solidarité, octobre 2004

Association nationale de volontariat Touiza, Bilan d'activités, 2004

Association nationale de volontariat Touiza, Bilan d'activités, 2005

Association Touiza Solidarité, Rapport d'activités, 2005

Documents liés au mouvement associatif algérien, et plus largement à la société civile algérienne

CHAULET Claudine, « Le local, l'origine et le terme » dans la revue *Insaniyat, Réalités, acteurs et représentations du local en Algérie*, n° 16, janvier-avril 2002

GALISSOT René., « Mouvements associatifs et mouvement social : le rapport Etat/Société dans l'histoire maghrébine » dans la *Insaniyat, Mouvements sociaux, mouvements associatifs*, n° 8, mai-août 1999

LECOMTE Bernard, « *L'aide par projet, limites et alternatives* », Paris, OCDE, 1986

SAHLI Mohamed Brahim, « Le local en contestation : citoyenneté en construction. Le cas de la Kabylie » dans la revue *Insaniyat, Réalités, acteurs et représentations du local en Algérie* n° 16, janvier-avril 2002

SAHLI Zoubir, « Développement rural et développement local, Pour une décentralisation effective », Document inédit, CENEAP, 2000

TAIB Essaid, « *Société civile et gouvernance* », ENA, 2005 (article paru dans la Revue *Idara* de l'ENA d'Alger)

Touiza Algérie, « *Etude de positionnement et d'opportunité en vue de la création d'un fonds pour l'expertise participative en Algérie* », Fondation de France, 2001

Unité de Gestion de Programme –UGP/ONG's, « *Le mouvement associatif en Algérie : histoire, législation, état des lieux* », Programme d'appui aux associations algériennes de développement, Projet n° DZ/B74100/IB/1999/0172, Communauté européenne/CRASC, décembre 2005

ZOUAIMIA Rachid, « L'introuvable pouvoir local » dans la revue *Insaniyat, Réalités, acteurs et représentations du local en Algérie*, n° 16, janvier-avril 2002