

PROGRAMME DE FORMATION DE CADRES ET ELUS DE COLLECTIVITES TERRITORIALES

Résumé

TABLE DES MATIERES

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

PROGRAMME DE FORMATION DE CADRES ET ELUS DE COLLECTIVITES TERRITORIALES

Résumé

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

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

1.1 Présentation du Programme et de son contexte

LE PROGRAMME EN QUELQUES CHIFFRES

Quatre types de sessions ont été organisées sur :

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

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

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

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

CONTEXTE ET POSITIONNEMENT DU PROGRAMME.

Contexte du Programme

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

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

Positionnement du Programme

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

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

Des options de départ

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

- l'organisation des sessions en France afin de donner aux stagiaires algériens (et marocains) accès à des expériences qu'ils pouvaient valoriser chez eux¹ ;
- un choix de thèmes de sessions visant des domaines d'intervention que les collectivités algériennes peuvent effectivement mettre en œuvre ;
- la mixité entre élus et cadres techniques de collectivités territoriales avec l'ambition de favoriser les échanges entre des personnes concourant aux mêmes objectifs mais ayant des statuts différents.

1.2 Eléments rétrospectifs

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

1 - PERTINENCE

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

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

2. Pertinence des thèmes de formation

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

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

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

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

3. Pertinence du Programme pour un soutien aux dynamiques locales

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

2 - COHERENCE ET INTERET DES STAGES

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

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

Des thèmes à visée plus opérationnelle sont également mentionnés :

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

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

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

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

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

3 - EFFICACITE

1. Les résultats de la formation

Des formations utiles....

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

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

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

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

...Mais peu réinvesties

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

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

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

2. Une faiblesse identifiée : le suivi des formations

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

4 - EFFICIENCE

1. Les ressources humaines mobilisées

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

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

2. Les ressources financières

Origine des ressources

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

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

Le coût de la formation

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

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

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

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

5 - IMPACTS

1. Une évolution des stagiaires plus accentuée que prévue

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

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

2. La composition des groupes en formation

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

3. La relation avec les associations

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

6 - LE DISPOSITIF D'ANIMATION DU PROGRAMME

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

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

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

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

Les fonctions assurées par Touiza ont essentiellement consisté à :

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

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

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

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

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

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

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

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

7 - POINTS DE VUE DES ORGANISATIONS IMPLIQUEES DANS LE PROGRAMME

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

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

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

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

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

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

1.3 Eléments Prospectifs

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

1 - PROPOSITIONS AUTOUR DE LA FORMATION

1.1 - Organiser une partie des formations en Algérie

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

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

Mais intégrer un temps de formation en Algérie permettra :

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

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

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

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

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

1.3 - Organiser un suivi des formations

Constituer un réseau d'anciens stagiaires

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

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

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

Restituer les formations

Plusieurs types de restitutions sont envisageables.

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

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

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

Encourager le maintien des relations avec les structures des intervenants

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

1.4 - Des thématiques de stages à renforcer ou nouvelles

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

Appuyer le renforcement des associations dans deux directions :

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

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

Des thématiques spécifiques pour consolider la crédibilité des collectivités locales

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

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

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

Une formation spécifique : la coopération décentralisée

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

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

2 - DES CHANTIERS A RENFORCER,

2.1 - Mieux investir la coopération décentralisée

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

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

2.2 - Restituer les résultats des programmes en France

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

2.3 - Pour une extension maîtrisée au Maghreb

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

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

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

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

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

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

1. Un métier pour Touiza : "ensemblier"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Conclusion

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

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

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