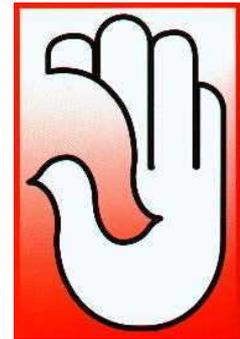


F3E

**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

Résumé du rapport final

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

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'oeuvre 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'oeuvre) 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 créent 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'ensemblier ; **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.