

Rapport final de capitalisation du Programme Concerté Pluri Acteurs Algérie – Joussour –

(Phase 2010-2012)



Mohamed Arab IZAROUKEN
Pierre-Jean ROCA



Le programme Joussour est soutenu financièrement par le CFSI, l'Agence française de développement, le ministère des Affaires étrangères et la Fondation de France. Le contenu de ce rapport relève de la seule responsabilité des auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position, du CFSI, de l'Agence française de développement, du ministère des Affaires étrangères et de la Fondation de France.

Décembre 2012

Liste des abréviations

- APC : Assemblée Populaire Communale
- Copil : Comité de Pilotage
- CT : Collectivité Territoriale
- CUF : Cités Unies France
- DJS : Direction de la Jeunesse et des Sports
- FAIJ : Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse
- FAIL : Fonds d'Appui aux Initiatives Locales
- FAP : Fonds d'Appui aux Projets
- FG : Focus group
- FICR : Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontre
- GCP : Gestion du Cycle de Projet
- ONG : Organisation Non-Gouvernementale
- OSC : Organisation de la Société Civile
- PACT : Programme d'Activités Collectives Transversales
- PREMCAAP : Premier rapport de capitalisation (2006 – 2010), juillet 2011
- SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle
- UE : Union Européenne

SOMMAIRE

Introduction	4
Chap. 1 : La capitalisation, une dynamique collective convergente avec les objectifs de Jousour	7
Rappel méthodologique	7
Le processus opérationnel	8
Une dynamique qui engage les acteurs	9
Les domaines de la capitalisation	12
La capitalisation : au service de qui ? au service de quoi ?	12
Chap. 2 : Ce qu'il nous faut retenir de la capitalisation	14
Les relations des entités entre elles	14
La structuration des acteurs et la mise en œuvre de leurs capacités	28
Les relations de Jousour avec son environnement	34
Chap.3: Quelques recommandations qui engagent l'avenir	41
Fiches thématiques	47

Processus de capitalisation du Programme Joussour

Rapport final

Introduction

Mieux faire société ensemble¹, publié en 2008, est un document d'étape essentiel qui a mis en lumière *la contribution des Programmes Concertés Pluri-Acteurs à une rénovation du dialogue entre sociétés civiles et pouvoirs publics* : un des huit points-clés (p.9) sur lesquels ce texte met l'accent, insiste sur la **capitalisation**. Celle-ci est présentée (p.14) comme « un processus (...), avec les acteurs eux-mêmes, (qui leur) propose de faire le point, d'échanger sur leurs pratiques, de formaliser et de prendre conscience de ce qui a été appris. En analysant collectivement leur capital en termes de savoir-faire, les acteurs comprennent mieux leurs forces et leurs carences ».

Le rapport que le binôme algéro-français² produit ici, s'inscrit dans cet axe : il se donne pour objectif premier de capitaliser, « par des regards croisés » les acquis des différentes catégories d'acteurs de **Joussour** en termes de capacités à agir dans leurs propres organisations, dans leurs territoires et entre eux ; notamment, en ce qui concerne ce dernier point, entre *organisations de la société civile* (OSC) et *pouvoirs publics*.

Le programme **Joussour** pour l'enfance et la jeunesse en Algérie n'est pas une demeure achevée. On n'en est pas aux finitions, ni même à envisager que les efforts consentis pendant les travaux voient leurs résultats et leurs effets cesser... Les « échafaudages » sont encore en place, ce qui contribue à accréditer l'idée que le chantier continue. Cette dynamique est tout à fait intéressante pour l'objectif poursuivi ici, à savoir celui de la capitalisation. En effet celle-ci ne s'intéresse pas

¹ Document de capitalisation d'expériences, FSI, Solidarité Laïque, F3E, Coordination Sud, France Coopération, MAE-E, mai 2008, 96p. ; ce document cité dans la suite du rapport sera désigné par MFSE.

² Les deux experts, l'un algérien, l'autre français, ont adopté tout au long de leur travail de recueil, de tri et de retranscription des données (cf. 1^{ère} partie méthodologique), une stratégie d'analyse dite « en regards croisés »

seulement à ce à quoi les acteurs sont parvenus, mais aussi à la façon dont « ils ont fait le chemin ensemble³ ». Les « échafaudages » ou / et leurs « traces » (réunions formelles ou informelles entre les acteurs, comités de pilotage, suivis techniques, formations et expertises, etc.) sont donc non seulement une chance pour la capitalisation (puisque l'on y observe l'expérience en train de se faire), mais aussi un « objet » à capitaliser en soi.

Cet intérêt pour *les choses en train de se faire*, tout autant que pour *ce qui est déjà fait*, est au centre de la démarche de capitalisation adoptée. Celle-ci conduira donc à exposer, après un rappel méthodologique dont la production fait aussi partie des résultats, les produits de la capitalisation en trois chapitres⁴, suivis de « fiches thématiques », puis de recommandations. Dans chaque chapitre, on fera une distinction entre d'une part **les acquis bien enracinés dans les structures et dans les pratiques des acteurs**, et d'autre part **des connaissances (issues de l'expérience)** encore trop **fragiles** pour être durables ; on insistera alors sur **les voies possibles pour leur consolidation**.

Les *fiches thématiques* quant à elles, présentent à partir d'études de cas, une problématique particulière en l'approfondissant, ou un *récit* d'expérience⁵ ayant trait à une ou plusieurs entités, récit édifiant montrant comment, au cours du temps, se construisent des apprentissages et se transmettent des savoirs.

En conclusion, des recommandations viseront à tracer quelques pistes pour que le processus de capitalisation soit prolongé au sein des entités et mieux intégré dans l'ensemble des activités du programme et par la totalité des acteurs : il pourrait être alors, de façon plus inclusive, **plus socialement utile**, non seulement pour **Joussour** mais aussi pour l'ensemble des OSC en Algérie et en France.

³ Bilan mi-parcours, Tipasa, 11 et 12 novembre 2009

⁴ Voir la partie méthodologique pour la correspondance entre les chapitres et « les domaines de la capitalisation »

⁵ Signalons au passage que cette technique de recueil des données avait été exploitée partiellement lors de la phase précédente du travail (PREMCAP p.11), où il était précisé : « le style narratif, correspondant à un recueil de données sous forme de *récits* convient bien à la prise en compte du facteur « temps » ; (...) les apprentissages ne peuvent se percevoir que dans la durée ».

De la même façon que pour le rapport⁶ intitulé « La capitalisation du lancement et de la première phase du programme **Joussour** (2006 – 2010) », il a été adopté ici, une présentation du texte qui permet une *lecture à deux niveaux*. Le premier consistera en une lecture linéaire et complète du document, afin de se l'approprier et d'en découvrir toutes les facettes ; le second niveau de lecture est celui qu'autorise une présentation par **encadrés numérotés** qui mettent l'accent sur des **points d'attention**, présentant **l'essentiel de ce qui est à retenir et à transmettre**⁷.

⁶ Mounir Bencharif et Pierre-Jean Roca, Alger et Bordeaux, juillet 2011, désigné par l'acronyme PREMCAP

⁷ « Comme si la démarche de capitalisation s'appliquait à elle-même ses propres méthodes », était-il précisé (p.2) dans le rapport cité (PREMCAP).

Chapitre 1 : La capitalisation, une dynamique collective convergente avec les objectifs de *Joussour*

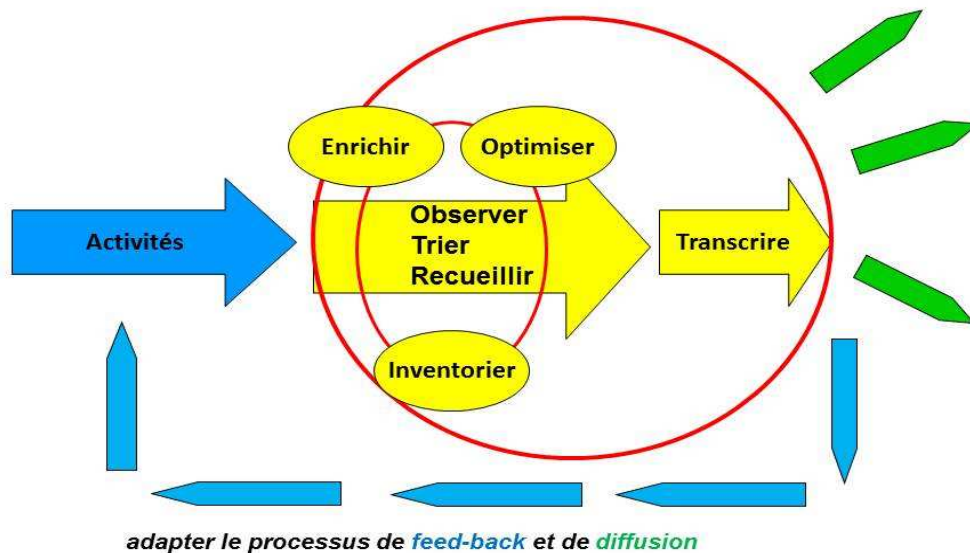
11 Rappel méthodologique

Le processus de capitalisation s'appuie, en ce qui concerne le programme *Joussour*, sur une définition adoptée au bilan à mi-parcours de la 1^{ère} phase en novembre 2009, à Tipasa : la capitalisation est une démarche qui aboutit à une lecture partagée et transmissible de l'expérience collective.

Ce sont donc les produits de l'expérience collective, qu'il faut :

- d'abord **observer, trier et recueillir**,
- ensuite **inventorier**, enrichir et optimiser (par la comparaison avec des processus d'action ou des analyses de l'organisation similaires),
- enfin, **transcrire** pour pouvoir les diffuser.

la démarche de capitalisation en « résumé »



Pratique, la définition est toute entière tournée vers ce qu'elle vise à obtenir. Pourtant, elle omet d'une part de préciser les outils qu'il faut utiliser (pour observer, trier, etc.), d'autre part d'apporter des réponses à deux questions primordiales : *de qui est-ce la tâche ?*, et *transmettre « à qui ? »* et

« *pourquoi ?* ». Donner suite à ces interrogations *ouvertes* impliquait donc une part de recherche-action et d'expérimentation que la sous-partie « processus opérationnel » illustrera plus loin.

12 Le processus opérationnel : le semblable et le différent

Le précédent rapport de capitalisation avait d'abord et avant tout utilisé une méthode d'enquête directe en face à face (interviews semi-directifs). Le travail présenté ici, s'est aussi appuyé sur ce type de recueil des données notamment auprès d'entités aussi variées que les ONG, les OSC, les représentants des pouvoirs publics (déconcentrés et délocalisés) et des autorités locales, en Algérie et en France (cf. en annexes : le mode opératoire détaillé, la liste des entités enquêtées et les guides d'entretien). Mais des différences notoires apparaissent quand on compare les pratiques de l'enquête et par ailleurs l'utilisation de nouveaux outils.

Tout d'abord, il faut souligner que le fait que les experts soient deux n'a jamais signifié que le travail de base devait être divisé par deux et réparti selon des critères de proximité, disponibilité ou affinités. Au contraire, le fait de « tout faire ensemble », au plus près des sources d'information « réelles », a manifesté au moins 3 modalités du travail, cohérentes avec l'esprit du programme :

- une « présentation » franco-algérienne vis-à-vis de nos interlocuteurs : il était important que la facette *capitalisation* de **Joussour** exprime la co-maîtrise d'ouvrage franco-algérienne ; plusieurs fois, au cours des enquêtes, le binôme d'experts a eu le sentiment d'*incarner*⁸ le programme ; du coup, c'est un peu comme si **Joussour** « venait à eux et s'intéressait à eux concrètement⁹ » ; dès lors, il était crucial que cet intérêt concret prenne un double visage, l'un français, l'autre algérien ; cela a aussi, probablement, évité le « surplomb » que peut entraîner l'usage unique du français comme langue du dialogue.
- « des regards croisés » sur les observations faites et sur les paroles recueillies : tout ce qui a été observé et recueilli l'a été en quelque sorte « en double », chaque observateur ne se contentant pas de « sa » connaissance de « sa » réalité nationale ;

⁸ Au sens de rendre le contact physique et d'individualiser la relation, chaque fois que nous sommes « allés sur place », là où les associations, notamment, « activent ».

⁹ Référence à l'enquête menée à Bou Saada

cette attitude a été très fructueuse notamment pour déjouer les pièges liés à des notions différentes (dans des contextes différents), décrites par un même mot : par exemple, le Président de l'APC¹⁰, souvent désigné comme « maire » (en Algérie) et le Maire (en France) pourraient être pris pour des fonctions analogues ; de fait, leurs « compétences¹¹ » sont très différentes.

- un contrôle permanent et réciproque des interprétations possibles : trop souvent, lors de programmes internationaux, l'évaluation et la capitalisation sont des fonctions « pilotées » par le bailleur de fonds ; il s'en suit une interprétation dissymétrique de ce qui est observé ; dans le cas présent, au contraire, les interprétations (et toute « retranscription » est une ...interprétation) ont soit été élaborées en commun, soit contrôlées de façon mutuelle, symétrique et réciproque.
- Un saut qualitatif a par ailleurs été effectué dans la mise en place d'outils différents, en tous les cas *nouveaux* par rapport à ce qui avait été fait dans la phase précédente de la capitalisation. Il s'agit des *focus group* (FG).

13 Une dynamique qui engage les acteurs

Deux raisons ont présidé à l'utilisation de l'outil *focus group*¹².

La première visait à accompagner mieux les acteurs dans l'explicitation de leur expérience et de leurs pratiques. En effet, un des constats récurrents faits à la suite des interviews de capitalisation est : *celui qui sait, ne sait pas toujours qu'il sait !* Autrement dit, l'acteur a souvent, en face à face, du mal à rendre explicite ce qu'il a appris au cours de son expérience. Par contre, en groupe, la parole qui tourne et qui s'échange introduit obligatoirement une dimension de comparaison et de réciprocité qui facilite le fait de trouver « les mots pour le dire ».

La seconde raison pour le choix d'un tel outil résidait dans le fait que son coefficient « efficacité – authenticité » est très élevé. En effet, la parole *en face à face* est très

¹⁰ APC : assemblée populaire communale

¹¹ Les *compétences* désignent en droit administratif, le périmètre des responsabilités (et leur nature) exercées par l'élu (ou les élus) en question.

¹² Cette technique de recueil d'informations n'avait pas été utilisée lors de la 1^{ère} phase, mais des interviews « en groupe » (PREMCAP p.8, point d'attention n°5) avaient montré le caractère « socialisant » d'une enquête où la parole de celui qui répond, est, entendue « en direct » par des membres de sa propre équipe ou association.

marquée par la dissymétrie qui s'instaure de fait entre le questionneur (dans son statut plus ou moins explicite d'expert) et le questionné (fournisseur intermittent d'informations, mais la plupart du temps aussi et surtout en position de « demande » (de moyens, de considération, etc.) ; la parole circule de façon tout à fait différente *en groupe*, car ce dernier exerce une sorte de contrôle mutuel « d'authenticité ». Si on ajoute que ce contrôle s'exerce aussi forcément (le temps de chacun étant limité) sur le *centrage* par rapport à la thématique choisie, l'efficacité dans le recueil des données et l'authenticité de celles-ci, vont de pair.

Si la collecte des données de l'expérience a été fructueuse, ce résultat n'est pas le seul, en pratique, à avoir été obtenu. En effet, les FG ont été le lieu d'une dynamique sociale particulière : les participants ont pu vivre comme en résumé, le processus de capitalisation présenté plus haut dans le schéma synthétique. Le fait d'explicitier son expérience, en groupe, a eu deux résultats, le premier concernant le locuteur amené à rendre compte de ce qu'il avait « appris » dans son parcours avec *Joussour*, le second pour le groupe recevant cet apprentissage et en devenant bénéficiaire, d'autant mieux que chaque membre s'identifie à celui qui parle, puisqu'il a vécu des expériences analogues. Parce que la parole tourne et que les rôles s'intervertissent – principe même du FG où chacun s'exprime tour à tour-, le bénéfice pour chacun a été important et réciproque : la **mutualisation** et la **socialisation des apprentissages** ont été remarquables.

L'autre effet, non véritablement recherché mais pas moins intéressant, a été le fait que les participants aux cinq FG, se sont sentis comme appartenant **plus et mieux** à *Joussour*¹³. En effet, souvent poussés dans leurs retranchements par les « animateurs du FG », pour rendre plus explicites les caractéristiques particulières du programme, les participants ont été amenés à prendre conscience des spécificités de *Joussour* ; en en rendant compte, ils ont exprimé en quoi ils n'étaient pas « clients » mais bien « acteurs » d'une dynamique nouvelle en Algérie.

¹³ Ce sentiment d'appartenance avait déjà été souligné comme une conséquence de la « socialisation des questions traitées dans la démarche de capitalisation » (pp. 8 et 9 de PREMCAPI)

Il faut, à ce point, tirer un enseignement de la pratique des FG. Ceux-ci sont performants dans la production de connaissances. Les modalités de l'émergence de celles-ci illustrent parfaitement le fait que...

La connaissance¹⁴ est sociale ; cela signifie, que l'on ne peut pas connaître mieux, connaître « plus », quand on est tout seul ; et que dans un programme comme *Joussour*, dont l'objectif est de « mieux faire société ensemble » et d'avoir des relations de « société à société » meilleures et plus fécondes, cette production « sociale » de la connaissance est centrale.

La compétence¹⁵ est, quant à elle, individuelle¹⁶...

On est là devant un redoutable problème concernant la fécondité de la démarche de capitalisation, à savoir qu'**après avoir formalisé la connaissance**, pour que celle-ci devienne ensuite *utile* pour les acteurs, il est nécessaire que celle-ci soit transformée par eux, en **compétence**. Même si ce processus peut se faire dans le cadre d'un dispositif collectif (par exemple, au cours d'une session de formation), sa mise en pratique ne peut se vérifier qu'à l'échelle individuelle¹⁷ ; cela ne va pas de soi et mérite d'être accompagné. Il faudra y revenir dans la partie « recommandations ».

14 Les domaines de la capitalisation

La capitalisation ne peut pas se faire dans « toutes les directions ». Ce ne serait qu'accumulation de données disparates et tellement nombreuses que leur classement,

¹⁴ Alors que le **savoir** est constitué de connaissances acquises par l'étude (références), la **connaissance** est formée par l'ensemble des « savoirs » intégrés par la personne et donc indissociables de la personne qui « connaît ». Ainsi, on peut acquérir des savoirs sur une langue (quand on a appris par cœur les règles de grammaire et le vocabulaire) sans en avoir la connaissance qui permet de la parler.

¹⁵ La compétence, rappelons-le, est à l'intersection de **3 composantes** : 1) de la **connaissance** (des informations, des données, des savoirs intégrés), 2) de la **pratique** (des techniques, des tours de main, des savoir-faire issus de l'expérience), 3) d'une **attitude personnelle** (faite de motivation, identité, comportement)

¹⁶ Quand il est précisé ici que la compétence est individuelle, on veut signifier qu'elle est intégrée par l'individu qui a en même temps, la connaissance, l'expérience et une attitude propre liée à son comportement : cela ne nie pas le fait que la compétence (ou les compétences) peut (peuvent) être collective(s), portée(s) par un groupe ; on parlera alors, pour clarifier le vocabulaire, de **capacités** ; d'où le terme, couramment employé, de « renforcement de capacités ».

¹⁷ Un peu comme quand on apprend une langue étrangère « en cours » : le groupe ou la classe suivent le cours « collectif », mais la compétence linguistique de chaque participant est forcément, à la fin, « individuelle, et différente d'une personne à l'autre ».

archivage puis processus d'accès pour réutilisation, deviendraient infaisables en pratique.

Il nous faut donc tracer des allées dans la forêt des observations faites et des expériences recueillies pour pouvoir organiser ce qui correspond à des informations « brutes » qu'il va falloir rendre « lisibles » et « utilisables ». Le mieux est de partir des modalités selon lesquelles *Joussour* « travaille » :

- les membres qui s'organisent entre eux (pour mener des activités ensemble et pour gouverner le programme) ;
- les projets que mènent les membres et la façon dont ils se structurent (en interne) pour cela ;
- les relations de *Joussour* et de ses membres avec l'environnement et les impacts sur les territoires.

Ces modalités de travail représentent autant de domaines de la capitalisation par rapport auxquels seront exposés les résultats de celle-ci.

15 La capitalisation : Au service de qui ? Au service de quoi ?

La méthode retenue pour ce travail de capitalisation, à savoir la mobilisation d'experts extrayant les « données » en pratiquant eux-mêmes, l'observation, le tri, le recueil et la transcription à partir du dire des acteurs, répond à l'objectif de collecte et de mémorisation des apprentissages collectifs, des voies pour y parvenir et de ce qu'il faut retenir de l'expérience, mais ne résout que très mal 2 problèmes :

- **comment transmettre** tout ce « matériau » **utile** à la connaissance sociale des réalités associatives et de la coopération décentralisée et comment le rendre **assimilable** par l'ensemble des acteurs ? En effet, la forme de transcription choisie, à savoir le rapport écrit (qu'en une seule langue, le français, de surcroît) en limite l'accès à ceux et celles qui « prennent le temps de lire » ou / et « ont le temps de lire » ; force est de reconnaître que dans les associations, le temps de l'action prime souvent sur celui de la prise de distance...
- **comment** faire en sorte que la **diffusion de ce qui mérite d'être capitalisé** aboutisse d'une part à une augmentation réelle et durable des **compétences des individus** dans l'action, et d'autre part au renforcement des **capacités des organisations** ? En effet,

comme cela avait déjà été abordé précédemment, la fécondité de la démarche n'est réelle que si elle profite à tous les acteurs, du moins à une majorité d'entre eux ; elle n'est structurante que si ce sont les organisations qui en tirent bénéfice. Force est de reconnaître, là aussi, que ce n'est pas par magie que « l'on devient plus intelligent collectivement » à la suite de la publication d'un rapport de capitalisation, fût-il très « facile à lire » et très diffusé...

En définitive, le rapport ne peut pas être une fin en soi : il faudra décliner ses résultats sous plusieurs formes de telle façon que le matériau recueilli aille au-delà des étapes du « test de conformité » et de celles du « miroir » tendu à l'ONG garante, à la cellule exécutive et au Comité de Pilotage. La diffusion méritera d'être accompagnée et encadrée.

Point d'attention n°1 :

Vis-à-vis des objectifs propres de la capitalisation, il y a aussi des leçons à tirer de la méthodologie employée ; en effet, il a été constaté que quand la phase de recueil des données se faisait sous forme collective (en *focus group* par exemple), cela engageait déjà la phase suivante, à savoir celle de formalisation, de rendu oral et de transmission à d'autres de ce qu'il est important de faire savoir. Il ne serait alors nécessaire que d'ajouter une pratique structurée de la mémorisation, pour que le processus, à échelle réduite certes, soit complet... Il n'en reste pas moins vrai que l'ensemble des acteurs impliqués dans ces expériences collectives, ont eu, en quelque sorte, un avant-goût de ce que la capitalisation impliquait et des effets qu'elle pouvait induire, pour leur propre « bénéfice ».

Chapitre 2 : Ce qu'il nous faut retenir dans les 3 domaines de la capitalisation

2.1 Les relations des entités entre elles et la gouvernance de *Joussour* :

Indéniablement, c'est dans le champ des **relations entre entités** semblables quant à leur nature, mais aussi différentes pour beaucoup d'entre elles – ce que l'on nomme *le côté pluri-acteurs-*, que *Joussour* est fondamentalement innovant par rapport à beaucoup de programmes de la sphère de l'aide internationale. Il faut néanmoins pour pouvoir faire fructifier ces innovations, distinguer au moins 3 catégories de relations : d'abord celles qui

concernent les OSC¹⁸ entre elles, ensuite celles où interviennent des collectivités locales (notamment françaises), enfin celles aperçues « en prenant de la hauteur », c'est à dire celles qui sont la mécanique de décision et d'orientation de *Joussour*, en un mot celles qui constituent la gouvernance du programme.

- **Les premiers pas d'un partenariat : La rencontre.** *Joussour* de par son fonctionnement ouvert a facilité les rencontres. Non seulement par ses temps forts collectifs¹⁹ (assemblée plénière, bilans, comités d'attribution, etc.) mais aussi par ses organes de gouvernance tels que le Copil (où de fait, des membres d'entités qui ne se connaissaient pas, ont eu à se parler) ou ses outils spécifiques comme le FICR (qui suppose, par statut, que plusieurs OSC unissent leurs efforts pour atteindre un même objectif). La rencontre, sans enjeu précis au départ, en tous les cas « désinfectée » des virus de la concurrence (vis-à-vis d'un financement « à décrocher ») ou de la méfiance, a souvent été faite d'une **première approche**, suivie d'un **dialogue**, puis d'une **meilleure interconnaissance**, enfin d'une **reconnaissance mutuelle** à propos de la confrontation partagée de problèmes semblables et de contraintes analogues. Beaucoup de « partenariats » notamment entre OSC algériennes ont commencé de la sorte. « *D'abord on s'est rencontré, déclare un leader de « réseau », c'est comme si on faisait de l'identification²⁰ ; ensuite, on a fait des activités ensemble ; ensuite, quelques temps après, on passe une convention...* ». On voit bien ici, que grâce à *Joussour*, qui crée **l'opportunité**, et en s'inspirant de la **flexibilité** et de la **progressivité** globales du programme, la rencontre peut, dans un premier temps, se faire et, ensuite seulement, les associations peuvent aller plus loin.

¹⁸ On préférera le terme d'organisation de la société civile (OSC) à celui d'association, même si c'est la forme juridique de regroupement la plus courante dans les entités / membres de *Joussour*. En effet, il ne faut ni oublier la diversité fonctionnelle de ce que recouvre le terme « d'association », ni les différences qui existent entre les associations en Algérie et en France. Par ailleurs, des entités autres, comme les « offices municipaux » ou les « organes municipaux de mise en place de la politique sociale » bien que faisant partie de la société civile, sont très éloignés de ce qu'on désignerait par « association ». Le terme d'OSC convient donc mieux pour désigner cette catégorie d'acteurs.

¹⁹ A plus ou moins grand périmètre

²⁰ Est évoqué ici le stade de l'identification, dans le cycle de projet, phase qui se caractérise, entre autres, par la rencontre entre l'équipe projet et les parties prenantes du terrain...

- **Joussour**, un espace où s'échangent les pratiques. Avant tout, « *Joussour est un lieu d'information et de formation* » note une, militante associative qui a « *appris la vie associative sur le tas* ». Questionnée plus à fond, elle remarque que c'est dans l'exercice de ses responsabilités (elle était élue au Copil 1) qu'elle a reçu le maximum d'informations, et que *sa formation sur le tas* a été la plus productive dans les temps d'échange avec les autres responsables associatifs. Autrement dit, et ce n'est pas un cas isolé, son *capital de compétences en projet associatif*, lui a été acquis dans **l'échange et la confrontation** avec les autres... « *On n'est pas toujours d'accord, et souvent les points de vue se confrontent durement ; mais on finit par trouver une solution dans l'intérêt de tous*²¹ ». Un leader d'une association investie dans le périscolaire ajoute : « *Même quand on ne bénéficie pas de financements, le fait de rencontrer, grâce à **Joussour**, d'autres associations est très « productif » et stimulant* ».
- Des « coups de main » échangés, aux activités menées en commun, vers les prémisses d'un fonctionnement en « réseau ». Les OSC petites et moyennes sont sorties de leur isolement. **Joussour** les a conduites à travailler d'une part entre elles, mais aussi avec les « grandes », celles qui étaient déjà reconnues et **légitimes**, si ce n'est dans l'espace national, du moins dans l'espace local (au niveau de la wilaya). Une jeune présidente d'une association explique : « *Le président d'une association déjà ancienne dans cette ville, est élu à l'APC*²². *Il nous a bien aidé dans l'obtention d'un local grand et fonctionnel pour nos activités avec les enfants et les jeunes* ». On voit bien ici, comment la légitimité d'une association, la plus ancienne en l'occurrence, sert de « couverture et de garantie » à une association de création plus récente. Les échanges peuvent être plus ou moins ponctuels, comme quand ce permanent donne en exemple, « *une association déjà connue de nous, dans des*

²¹ C'est-à-dire du programme *Joussour*

²² APC : assemblée populaire communale

formations suivies ensemble dans un précédent programme international, nous a sollicité pour qu'on l'aide à rédiger et déposer un projet FAP²³ » ; il arrive aussi que la relation « d'aide redistributive » soit plus permanente. Un dirigeant d'une grande association de Kabylie donne des exemples : « Tout notre matériel audio-visuel, les films, les matériels de projection, tout ça on l'a mutualisé avec les autres associations du lieu ... ».

- Des réseaux informels émergent sur certains territoires. Certaines « grosses » associations exercent un véritable *leadership* sur certains territoires et jouent de fait, le rôle de « tête de réseau », même si celui-ci reste informel. « *Dans la région de B., témoigne ce leader associatif, les 2 FAP menés, l'ont été avec les associations locales, dans les communes proches ; cela avait été conçu de cette manière, dès la formulation des projets ; on a ainsi pu contribuer à la formation des cadres associatifs (250 en tout) de 63 associations dans notre rayon d'action* ».
- Un réseau qui s'étend à cause de partenariats de plus en plus nombreux ? La question est revenue assez souvent tant dans les entretiens individuels que dans les *focus group* ; il faut probablement retenir le fait que le consensus reste exprimé par ce responsable associatif dont l'organisation a une vingtaine d'années à présent : « *Si **Joussour** n'a pas encore tout à fait créé un réseau, au moins peut-on s'accorder sur le fait qu'il a créé une **communauté d'associations** qui ont pris l'habitude de travailler ensemble ; le ciment n'est pas encore très très fort, mais, c'est là le point le plus positif du programme* ». Ceci étant posé, il faut bien voir que chaque entité a le choix, selon les circonstances, entre une option de solidarité avec les autres et une option de concurrence ; celle-ci existe, soit que l'entité en question poursuive l'objectif d'être reconnue (ou tout simplement exister avec sa propre identité dans l'espace public), soit, plus encore, quand il s'agit d'obtenir des financements. Cette concurrence entre OSC, s'est parfois traduite par une sélection négative des partenaires possibles : « nous (*qui*

²³ FAP : fonds d'appui aux projets

*nous consacrons à la thématique SIDA), on travaille plus²⁴ avec des associations généralistes (sous-entendu, culturelles, éducation populaire, sociales, etc.) qu'avec des associations spécialisées sur le SIDA... », précise le leader de l'association algérienne partenaire privilégiée d'ONU/SIDA. Du côté de la solidarité, il faut noter que certaines circonstances imposent à toutes les composantes de la société civile, un agenda non négociable ; comme le disent plusieurs leaders associatifs : « *le séisme de Boumerdés²⁵, ou les inondations de Bab-el-Oued²⁶, ça nous a fait nous rapprocher et mieux nous connaître* ».*

- **Les partenariats sont thématiques mais... fluctuants.** Les associations algériennes peuvent, comme le montrent de nombreuses observations, être partenaires entre elles autour de certaines thématiques qui les font se regrouper (santé des jeunes, culture cinématographique, etc.). Le schéma évoqué plus haut pourrait se résumer en un dessin en forme d'étoile, une association *grande-sœur* au centre d'une convergence de branches sur lesquelles se positionnent des associations plus petites qui dépendent plus ou moins de la plus grosse et de la plus ancienne, au centre. Mais, déclare un leader d'une association déjà ancienne, « *les partenariats sont fluctuants dans le temps, car on travaille sur le mode projet, et donc quand il y a de l'argent et des activités, nos partenariats avec nos « associés », sont actifs et vivants ; quand, le projet s'arrête, on n'a plus de partenaires et les relations s'estompent, voire disparaissent* ».
- **Joussour est un lieu d'ouverture sur les dynamiques internationales associatives.**

²⁴ Euphémisme qui embellit la réalité, l'association en question n'ayant des partenariats qu'avec des associations généralistes...

²⁵ Tremblement de terre du 21 mai 2003

²⁶ Inondations qui ont ravagé le quartier de Bab-el-Oued à Alger, le 10 novembre 2001

Beaucoup de « moyennes » ou « petites » associations algériennes (leur taille étant souvent liée à leur « jeunesse²⁷ »), aspirent à se lier à des partenaires « internationaux » : ce genre de relations contribue non seulement à la circulation des idées et des valeurs de la culture associative, mais aussi à la construction de la légitimité²⁸ des associations « en demande ». Pour beaucoup d'entre elles, l'international le plus proche est bien sûr, proximité linguistique oblige, une association ... française. « *Nos partenaires français, c'est à l'Assemblée Plénière de Jousour, que nous les avons rencontrés* », signale un des initiateurs d'une association étudiante d'une grande ville de l'Ouest algérien. Cette recherche de partenaire « étranger » avec un objectif de meilleur étayage de la légitimité de l'association algérienne (et aussi souvent de son *leader*²⁹) peut donner lieu à un schéma inverse : quand l'association algérienne est déjà connue, avec un volume d'activités important et un chef (ou une cheffe) charismatique, la « demande en mariage » peut émaner du partenaire français ou européen. « *Les partenaires étrangers, ce sont eux qui sont venus vers nous* », explique cette animatrice d'une association culturelle de la capitale.

- **Parfois, le « choc » des cultures entre associations algériennes et françaises.** *Jousour* a donné des opportunités de rencontre et de collaboration à des associations qui venaient de « planètes différentes ». Ainsi en est-il d'associations, françaises, qui appartiennent à la sphère de l'éducation populaire qui sont entrées en partenariat avec des associations, algériennes, aguerries dans le domaine de l'approche *projet*. « *Qu'est-ce qu'un projet ?, on a l'impression qu'on sait !...* », s'interroge à voix haute un

²⁷ Beaucoup d'associations récentes sont, en fait, des associations de jeunes. Dans les grandes villes, notamment, elles sont initiées par des étudiant(e)s ; la durée de vie des associations ainsi créées dépend de la durée de vie du groupe d'amis, groupe qui peut se disperser au bout d'un certain temps, à cause des évolutions personnelles (par exemple, mariage des filles ou poursuite d'étude dans d'autres lieux, passage dans le monde professionnel, etc.)

²⁸ Il ne faut pas non plus ignorer la façon dont se construit la légitimité personnelle d'un leader associatif en Algérie : un partenariat établi avec une association française augmente son « capital social » par la possibilité qu'il a de faire état de ses réseaux, et aussi par l'ouverture de possibilités très concrètes d'avoir des invitations « officielles » facilitant l'obtention d'un visa d'entrée en France...

²⁹ Cf. infra l'alinéa sur le *leadership*

animateur d'une structure sociale française, « *mais au bout d'un moment, on est traversé (sic) par les points d'interrogation de nos partenaires du Sud... Nous, on était sur le contenu des actions, la GCP³⁰ on en n'avait pas eue en formation, et on l'a apprise sur le tas..., avec nos partenaires algériens qui la pratiquaient déjà, mais aussi avec des collègues français dont c'était la spécialité et qui nous ont dit : je sais comment faire le gâteau, mais j'ai pas les ingrédients³¹ ».*

On voit ici comment se complète le tableau décrit dans PREMCAP (p.25 et point d'attention n°20) où il était fait allusion à un autre « métissage des cultures de l'action », celui qui concerne la rencontre entre les professionnels du développement international où l'idée de transfert du Nord vers le Sud domine et celui des professionnels du développement social où les activités sont d'abord tournées vers les échanges réciproques et l'accompagnement. « *On est en train de déplacer les choses entre ONG de développement (ONGD) et organisations de jeunes* », était une des phrases-marqueurs des évolutions en cours. En résumé, **Joussour** est le creuset d'au moins deux croisements donnant des *hybrides* très novateurs : celui qui croise organisations de professionnels familiers du rapport nord / sud (mobilisés par l'idée de transfert) et organisations du développement social (motivées par l'idée d'échanges réciproques) d'une part, et celui qui, d'autre part, fait s'associer structures porteuses de projet international (rôdées à la logique « projet ») et structures de l'éducation populaire (construites autour de l'objectif « d'animation »), de fait peu familières de « l'international.

Point d'attention n°2 :

La mise en commun des travaux a abouti à l'élaboration d'une liste de conditions et préalables pour la réussite et la viabilité d'un partenariat (particulièrement en situations interculturelles complexes) :

⇒ Connaissances mutuelles (de part et d'autre) et réciproques des contextes,

³⁰ GCP : méthodes de la Gestion de Cycle de Projet, bien diffusées par des programmes comme ONG1 et ONG2 de l'UE, et largement pratiquées en Algérie par les grandes associations qui connaissent les exigences des bailleurs de fonds internationaux.

³¹ ... Ce qui sous-entendait que le partenaire en question possédait les méthodes de la gestion de projet, mais n'avait pas la moindre idée des objectifs pertinents dont devaient se doter un projet « jeunesse ».

- ⇒ Valeurs partagées traduites en objectifs spécifiques véritablement communs (et non pas seulement par une juxtaposition des objectifs des deux parties), objectifs rendus explicites ensemble,
- ⇒ Méthodes concrètes de travail communes (et expérimentées ensemble),
- ⇒ Modes de gouvernance interne suffisamment proches (notamment dans la façon de rendre opérationnels le plan d'action et les activités).

Voir aussi la fiche n°4 à la fin du rapport

- **Les collectivités territoriales (CT) françaises³² sont aussi entrées dans un jeu de relations nouvelles grâce à *Joussour*.**

En effet, l'action internationale des CT comporte traditionnellement, depuis les lois de décentralisation, deux volets, le premier où la CT est maître d'ouvrage agissant directement dans un partenariat avec une collectivité étrangère homologue (ou une région, ou un département, ou une ville, ou encore un « gouvernement local », etc.), le second où elle finance des projets internationaux menés par une ou (des) OSC de son territoire. Dans les deux volets, l'impulsion est plutôt du côté de la CT française... « *Heureusement que Joussour est là pour nous sortir de la relation duale !* », déclare tout à trac un adjoint d'une commune du nord de Paris : « *l'office municipal est notre hub, Joussour est la passerelle ...* » Autrement dit, nous entrons dans une **relation multi-acteurs**, jeu à quatre (avec les autorités algériennes et avec les OSC algériennes, aussi³³) plus complexe que celui habituellement pratiqué en face à face dans les jumelages ; parfois aussi, jeu à cinq, et même à six, quand les outils de financements tels que ceux de *Joussour* sont mobilisés : se tissent alors des relations durables entre pouvoirs publics français (représentés par le SCAC), pouvoirs publics algériens (parfois « peu présents », mais auxquels se substituent les autorités locales algériennes), CT françaises, OSC françaises et algériennes (cf. « les carrés de *Joussour*, avec la coopération décentralisée en plus... », p. 28 de PREMCAP). On rejoint ici,

³² Pour celles qui participent au programme

³³ Comme le représentait le schéma « carré magique » p.26 de PREMCAP, et celui (p. 27) rendant mieux compte de l'intervention des différentes catégories d'acteurs : la réalité du « carré magique » de *Joussour*.

en l'argumentant à nouveau, le point d'attention n° 22 de PREMCAP³⁴ : « les CT françaises partenaires de Joussour, ont eu comme interlocuteurs privilégiés les pouvoirs publics locaux (ou déconcentrés) algériens. Ce faisant, cette relation a permis de reconstituer un jeu plus équilibré (...) rétablissant une meilleure qualité du caractère pluri-acteurs, alors que Joussour n'est pas « officiellement » reconnu par le pouvoir algérien central ». Le même adjoint cite encore deux caractéristiques du fonctionnement de ces relations : « *C'est X. qui a lancé le « truc »... ; après, le relais a été pris par les politiques³⁵ ; mais l'induction (sic), c'est bien de la société civile qu'elle est venue* ». Première caractéristique donc : l'initiative vient des OSC³⁶ ; mais la seconde apparaît comme tout aussi importante, quand l'élue poursuit : « *On avait déjà beaucoup d'actions internationales, des échanges de jeunes, des rencontres sportives ; mais c'est **Joussour** qui a permis d'assurer la **transversalité** de ce qu'on faisait ; pour moi, c'est un véritable poumon que d'avoir un programme comme **Joussour*** ». Certaines CT présentent une figure particulière dans la mesure où leur population comprend une communauté issue de l'émigration algérienne importante et bien investie dans la vie locale. Ces CT ont saisi l'opportunité que les projets soutenus par **Joussour** offraient, pour redonner aux jeunes un accès privilégié à la mémoire collective de leurs aînés : « *nous soutenons, déclarent quasiment avec les mêmes mots un technicien et un élu interviewés séparément, les échanges de jeunes, mais, bien sûr, ils ne sont pas réservés à des algériens d'origine ; pour autant, que des algériens d'origine puissent participer à des séjours en Algérie et à une forme de relation directe, leur donne accès à une partie enfouie de leur propre mémoire* ». L'élue évoquant le fait que la page des années les plus douloureuses de l'histoire entre la France et l'Algérie, n'a pas encore été tournée, ajoute : « *Quand il sert de vecteur de mémoire, **Joussour** est un programme qui prend de l'avance sur*

³⁴ PREMCAP p. 28

³⁵ Sous-entendu, les hommes politiques (i.e. les élus)

³⁶ Ce qui est fondamentalement différent des jumelages initiés par des voyages et échanges entre maires par exemple, dans lesquels les services « relations internationales » des CT imaginent qu'un volet « associatif » pourrait donner de la chair à la relation instaurée de part et d'autre par les élus.

les Etats ». Il faut aussi noter que le caractère innovant de **Joussour** a eu, aux yeux des CT participantes, une espèce de double-face : « *Le cadre de travail n'était pas habituel (pour une CT), puisqu'il fallait tout co-construire*³⁷ », précise une chargée de mission du service *Relations Internationales* d'une grande mairie de l'Est, « *et ce qui m'a frappé, c'était l'ambition du programme* ». L'étonnement pour quelques personnels administratifs des CT se doublent d'une vraie découverte de la société civile en Algérie : « *Pour moi, quand nous sommes allés à la rencontre de l'OSC Y., on croyait rencontrer une plateforme de personnes ; en fait, on a trouvé une plateforme de valeurs et de militantisme !* ». Mais, au-delà de ces aspects encourageant la relation, sur l'autre face, des difficultés sont apparues : « *par contre, accompagner ce que les citoyens veulent faire et assurer la compréhension des processus (de Joussour) par tous, ce n'était pas facile ; le vocabulaire employé est très « développementiste », venant vraiment du monde des ONG, et donc assez loin de celui du citoyen de base ; de plus, pour certains élus la prééminence donnée à la société civile et à ses organisations, c'est en contradiction avec la démocratie représentative ; c'est pareil pour le mot « gouvernance » beaucoup employé dans ce programme, et qui, d'après nous, n'est utilisé que dans le monde de l'entreprise !* ». De cette ambivalence de certaines CT, la leçon à tirer est simple : ce qui a été expliqué, comme l'a fait dans le programme, et sans relâche, la représentante de CUF³⁸, mérite de l'être plus et mieux encore.

³⁷ Cet aspect du programme faisant écho au point-clé n° 4 du document MFSE, op. cit.

³⁸ CUF : Cités Unies France

Point d'attention n°3 :

Les CT françaises ont joué un rôle essentiel avec notamment l'apport de leur culture professionnelle, faite d'utilisation d'outils institutionnels et d'approche territoriale intégrée. Elles ont permis le déploiement d'un jeu véritablement pluri-acteurs, non pas « à quatre » seulement (comme le laissait prévoir le schéma initial) mais « à cinq » (quand les pouvoirs publics algériens centraux sont aux *abonnés absents*) ou « à six » (quand les autorités locales algériennes déconcentrées remplacent en partie leurs tutelles centrales). Elles ont relayé sur leurs territoires de référence (municipalité) les leçons essentielles que l'on peut tirer globalement, au niveau des citoyens, d'un programme tel que *Joussour* : les échanges entre jeunes français(e)s et jeunes algérien(ne)s sont possibles et riches d'enseignements dans le « vivre ensemble » ; ils ont aussi des retombées positives dans la pluri culturalité vécue « près de chez soi » (c'est-à-dire dans les municipalités françaises).

- **La gouvernance interne du programme, cohérente avec son architecture, indéniable « plus-value » de celui-ci aux yeux de tous les membres.**

Cet aspect de *Joussour* avait déjà été mis en lumière dans le rapport PREMCAP³⁹ : il y était souligné explicitement que « l'exercice d'une bonne gouvernance n'était pas, pour ce programme, un moyen mais une fin... » (p.36 à 40). La réalité vécue par les associations mérite d'être rapportée : « *Ce programme, on l'a construit nous-mêmes ; c'est pas un programme qui est venu comme ça, pas un programme où il y a un robinet qu'on ouvre et on se sert... ; du coup, on y adhère parce que c'est vraiment « participatif » et que les décisions sont prises en concertation* ». Au cours des enquêtes, et pendant les *focus group*, il sera relevé qu'un des apprentissages majeurs acquis durant le temps du programme sera que « *la progressivité et la flexibilité, ça marche !* ». En contrepoint de la flexibilité et de la mise en place d'outils de gouvernance comme le Copil élu et les comités d'attribution (en plus de l'ONG garante et de la *cellule exécutive*), le ressenti des cadres associatifs est que « *le fonctionnement de Joussour est complexe* ». Malgré cela, et même si la

³⁹ Notamment les points d'attention n° 10 (p. 17), n°12 (p.19), n°13 (p.20), n° 33 (p.40)

gouvernance exercée⁴⁰ au plus près des acteurs –la subsidiarité est appréciée par tous les membres-, prend du temps, les membres du Copil (actuels ou anciens) soulignent que « *le temps passé pour le Copil, n'a pas été pris au détriment de leur OSC et de ses propres projets ; le temps du Copil n'a pas été une soustraction par rapport au temps consacré à l'association* », précise l'un d'eux. Plus loin, un membre du Copil actuel, qui en est à son second mandat, décrit comment il est entré complètement « dans le bain » : « *il m'a fallu le premier mandat, pour tout bien comprendre ; maintenant, je suis opérationnel pour bénéficier aussi des instruments de Jousour, mener mes propres projets et continuer aussi le travail en Copil...* ». Un autre membre du Copil fait remarquer qu'un représentant d'une même entité peut occuper plusieurs positions dans la structure et donc jouer plusieurs rôles dans la gouvernance : « *on est acteur-bénéficiaire et en même temps, on est porteur* ». Plusieurs acteurs associatifs font remarquer que **Jousour** est le seul programme international « *qui associe tous les acteurs à sa gouvernance ; pour tous les autres (UE, ambassades, agences des NU, on est que bénéficiaires ; du coup, on les regarde que comme de simples « bailleurs de fonds » ; c'est une relation à la fois pauvre et biaisée caractérisée très souvent par la méfiance.* » La structure de la gouvernance et les pratiques qui y sont associées font de **Jousour**, selon les mots exprimés pendant les focus group, « *un réseau de fait, une véritable plateforme* ». Plus loin encore, c'est le système global de gouvernance de **Jousour** qui autorise le dialogue entre les différentes parties prenantes : « *par rapport au bouillonnement actuel, on s'est redit l'importance de la réflexion, de l'échange, du débat ; Jousour devrait pouvoir continuer à permettre tout cela* ». Une suggestion a dans ce sens été formulée : « *le PACT ne devrait-il pas être aussi un espace de concertation par rapport à la nouvelle loi et par rapport à la montée des aspirations des jeunes ?* » Cependant, au fil des interviews et des focus group, on note que toutes les instances de gouvernance et tous les espaces de rencontre et de dialogue de **Jousour** n'ont pas la même efficacité dans la circulation transparente des informations et dans la possible utilisation de celles-ci. Indéniablement, c'est d'abord au sein du

⁴⁰ On se reportera aux pages 36 à 40 de PREMCAAP pour le détail de la structure de gouvernance (instances et fonctions)

Copil que « les choses se passent ». Une élue française au Copil rapporte les propos d'une autre élue, algérienne pour sa part : « *J'ai plus appris sur les associations françaises en trois réunions avec toi, qu'en trois années de projet avec des associations françaises* ». Une élue de la 1^{ère} phase ne s'étant pas représentée pour un second mandat, confirme à sa façon : « *depuis que je ne suis plus au Copil, j'ai beaucoup moins d'informations !* ». Si le Copil est le cœur de **Joussour**, encore faut-il qu'il transmette et qu'il se saisisse de tous les points importants qui méritent un suivi : « *un processus de transmission est nécessaire* » remarque une représentante associative française au Copil ; « *pour chaque volet, il faudrait un référent, comme cela s'est passé pour les FAIL ; pour améliorer la communication entre cellule exécutive et Copil, pour diminuer les délais de validation, on a mis en place, un référent inter-Copil* ».

Point d'attention n°4 :

La gouvernance de *Joussour* est clairement vécue par l'ensemble des acteurs impliqués comme « originale ». Cette originalité, analysée comme telle par les entités⁴¹, quand elles font la comparaison par rapport à d'autres projets et programmes portés par l'aide internationale, est une des bases de la forte **identité** de *Joussour*. Celle-ci, par réciproque, fonde le sentiment d'appartenance des entités vis-à-vis du programme. Quatre « piliers » font, à présent, partie (aux dires des membres des entités) de **l'acquis joussourien** :

- ⇒ La **progressivité** a permis l'intégration de plus en plus de membres, le phasage et la montée en puissance dans le respect de la diversité des contextes et des genres d'entités ;
- ⇒ La **flexibilité**, qui existe depuis la phase « pilote », a autorisé l'expérimentation, mais aussi des moments d'analyse des impasses et des difficultés et donc de l'apprentissage collectif, la création de nouveaux outils et l'ajout de nouvelles fonctions ;
- ⇒ La **subsidiarité** mise en pratique dans la discussion et le débat, mais aussi dans la prise de décision, a contribué d'une part à construire la confiance mutuelle et réciproque entre les instances (ONG garante, Copil, Cellule Exécutive, membres de l'Assemblée Plénière, etc.), d'autre part à mieux équilibrer la relation entre bailleur de fonds et bénéficiaires des appuis ;
- ⇒ Enfin, le fait que le **centre de gravité** de *Joussour* soit clairement **positionné en Algérie** constitue un signe fort d'engagement de ceux et celles qui ont lancé ce programme pour rompre clairement avec la dissymétrie Nord/Sud, si marquée et si fréquente qu'on pouvait la croire inscrite dans l'ADN de tous les programmes de l'aide au développement et de la coopération. Cette rupture fait partie des *apprentissages institutionnels* des membres de Joussour : elle peut servir de base pour construire de nouvelles relations entre jeunes français et jeunes algériens.

2.2 La structuration des acteurs et la mise en œuvre de leurs capacités dans la conduite des projets

⁴¹ Qui appartiennent à *Joussour*

De même que l'on a pu faire un tour d'horizon de ce qui méritait d'être capitalisé en matière de gouvernance du programme, de même faut-il se pencher maintenant sur les *retours d'expérience* qui permettent aux membres eux-mêmes d'apprendre collectivement quelque chose soit dans la conduite de leurs propres projets, soit en matière de fonctionnement interne (notamment dans leur structuration propre).

- **Les nouvelles capacités à « écrire » des projets.**

Plusieurs des membres du programme ont, en plusieurs occasions, fait remarquer : « *en Algérie on n'a pas la culture de l'écriture des projets, le PCPA⁴² nous a appris tout ça* ». En effet, nombre d'associations, et plus généralement d'OSC, avaient l'habitude de fonctionner soit comme des « entreprises familiales » (en mélangeant les fonds propres avec les ressources domestiques), soit comme des « capteurs d'opportunités » (quand une subvention de l'APC se présente, par exemple) ne s'activant que quand l'occasion était bonne à saisir. **Joussour**⁴³ a changé la donne : les projets ont dû être conçus et présentés (ce que les membres appellent « écriture de projet ») selon une logique qui met en cohérence les objectifs, les résultats « produits » par les activités, le plan d'action et les moyens demandés. Non seulement les OSC ont appris à le faire parfois en s'entraînant, mais aussi en suivant des ateliers de formation (sur la base des outils de la GCP⁴⁴), notamment pour les FAILs⁴⁵. Un dirigeant d'âge mûr d'une association d'éducation populaire résume la situation : « *avant, en Algérie, les associations faisaient des activités ; maintenant, elles font des projets...* » ; un autre, beaucoup plus jeune, venant d'une association qui n'a pas encore beaucoup d'expérience : « *la mécanique des projets a permis que l'on devienne méthodique dans tout ce que l'on fait* ».

Voir aussi la fiche n°1 à la fin du rapport

⁴² Tel que se nommait **Joussour** pendant la phase pilote et au début du programme

⁴³ Remarque : **Joussour** n'a pas été seul à être exigeant vis-à-vis des porteurs de projet ; les programmes de l'UE, ONG 1 et ONG 2 ont aussi poussé à la roue dans le même sens.

⁴⁴ Gestion du Cycle de Projet

⁴⁵ Fonds d'Appui aux Initiatives Locales, outil de financement pour des territoires spécifiques

- **L'apprentissage de la « redevabilité ».**

Là encore, plusieurs des membres, et parfois pas des moindres, ont fait remarquer que le fait de rendre compte de l'argent reçu (la fameuse *redevabilité*, notion traduite de l'anglais *accountability*), en tenant une comptabilité précise, en élaborant des rapports... pour faire connaître au bailleur l'utilisation et la destination des fonds, n'était pas, en Algérie, une habitude courante. Il faut insister ici sur les deux volets qu'a comportés la mise en pratique de cette *redevabilité* : le premier a consisté à faire changer aux porteurs de projet, leurs habitudes (un peu comme on fait évoluer une « culture professionnelle » propre à une corporation) ; le second, indispensable aussi, s'est axé sur l'apprentissage pratique d'un certain nombre de *techniques*, même très simples, de comptabilité. Même si l'expression d'un certain nombre de responsables associatifs – d'associations petites et moyennes-, à propos de cette redevabilité, a laissé apparaître le ressenti d'une « contrainte » (redite comme en miroir par la cellule exécutive : « *on a parfois l'impression de jouer les gendarmes* »), il n'en est pas moins vrai que cet apprentissage devient un véritable atout pour aller chercher d'autres financements ; les associations, ont maintenant bien intégré le fait que ce qui était d'abord vécu comme une exigence « venue d'Alger, ou pire de... Paris », était une règle du jeu admise et pratiquée par tous les acteurs de ce secteur de l'action (qu'elle soit locale ou internationale). Ce renforcement de capacités, de fait, est plus caractéristique pour les *petites* associations, pour qui le bénéfice est visible et facilement imputable à *Joussour*, que pour les plus grosses déjà compétentes de ce point de vue.

- **La « diffusion » des pratiques de « bonne gouvernance ».**

Pour bien mesurer l'importance de l'impact de *Joussour* et notamment de sa gouvernance sur celle des OSC, pour prendre aussi la mesure des évolutions en cours et de ce qui a été « appris », peut-être faut-il en passer par quelques éclairages sur les situations fréquemment rencontrées dans les associations algériennes. Ici aussi, écoutons les acteurs sur le terrain : « *tu sais, ici, les associations..., c'est un président et un trésorier !, après ça wallou*⁴⁶... » déclare le président d'une association par ailleurs membre de l'APC de la ville où se déroule les interviews. Ce modèle de leadership dominant autour de la personnalité du fondateur-président « *indéboulonnable* » (qualificatif employé pendant un *focus group*) est assez fréquent. Du coup, le discours d'autojustification affleure assez vite : « *ici, on n'est pas une association comme les autres*⁴⁷ ; *le quartier ici, c'est comme un village, tout le monde se connaît* », sous-entendu, tout le monde s'attend à ce que ce soit le duo, ou trio, des dirigeants qui prenne des initiatives. De la même façon, les propos caractérisant la vie interne des associations sont assez descriptifs des rapports que les membres entretiennent avec les leaders : « *nous, on n'a pas de fichier bien établi des adhérents*⁴⁸ ; *d'ailleurs certains des membres considèrent qu'une association, ça doit être gratuit ; la plupart nous disent : pourquoi payer une cotisation pour assister à des réunions ?* ». Une animatrice d'une association culturelle ajoute : « *comment leur faire payer une cotisation, ce sont des étudiants, ce sont des chômeurs ?* ». C'est dans ce contexte que le fonctionnement de *Joussour* fait la démonstration qu'un autre mode de gouvernance est possible : « *nous, les bonnes pratiques de Joussour, on s'en est servi pour transférer des façons de prendre des décisions ; par exemple, les plans de notre nouveau centre, proposés par l'architecte, c'est en AG qu'on les a discutés ; avant ça ce serait fait entre*

⁴⁶ « zéro » ou « plus rien »

⁴⁷ en comparaison du modèle « normatif » tel qu'on le trouve dans les travaux de sociologie des organisations

⁴⁸ on aura donc quelque difficulté à établir la liste de ceux et celles qui, à jour de leur cotisation (ce qui signifie qu'ils appartiennent encore à l'association), peuvent participer aux votes au cours de l'assemblée générale et élire le bureau de l'association, par exemple.

l'architecte et le président », précise le président d'une association porteuse d'un projet de jardin d'enfants et école. La gouvernance du programme passe aussi par des pratiques participatives qui sont autant d'exemples pour les associations membres. Un jeune dirigeant d'une association qui désire se lancer dans des petits projets qui pourraient être financés par le FAIJ, témoigne : « *Heureusement que le projet présenté par notre association n'a pas été retenu ; ça m'a permis de participer aux travaux du comité d'attribution où j'ai énormément appris sur les méthodes de travail, la gestion du temps, la conduite de réunion...* ».

Voir aussi la fiche n°3 à la fin du rapport

- **La place des jeunes dans les associations.**

Une des deux bannières thématiques de **Joussour** étant « la jeunesse », il est normal que les OSC impliquées aient lancé des activités attirant des jeunes, beaucoup de jeunes. « *Les jeunes sont venus très nombreux à toutes les séances de ciné-club que nous avons organisées* », fait remarquer l'animateur d'une association lancée par des étudiants ; « *de là, à ce qu'ils s'impliquent, dans la vie associative..., il y a un pas..., qui n'est pas facile à franchir* ». Remarquons au passage, en reprenant la distinction faite précédemment⁴⁹ entre associations *de* jeunes et associations *pour* les jeunes, que les unes et les autres voudraient bien faire de *tous* les jeunes qui participent aux activités, non pas seulement des « bénéficiaires » mais des « acteurs » à part entière. « *Même s'il y a des problèmes de transmission des valeurs de l'engagement, les jeunes prennent de plus en plus de responsabilités* », constatent des militants associatifs déjà aguerris ; « *il faut qu'on prépare la relève...* » est une phrase qui dénote la prise de conscience de nombre de leaders ; celle-ci est assortie de « mesures » : « *dans notre association, souligne cette militante des droits des femmes, on a élu trois jeunes vice-présidentes pour que le relais soit pris par d'autres* » ; ce souci de la transmission à des plus jeunes revient souvent comme un leitmotiv ; mais cela ne va pas toujours de soi, et cela pour plusieurs raisons. D'abord, il y a dans les associations « bien

⁴⁹ Cette distinction a été argumentée dans PREMCAP p. 33, et dans le « point d'attention n° 29 : sur le thème de la jeunesse, **Joussour** a permis que des associations **de** jeunes émergent, alors qu'auparavant, sur ce thème, on avait affaire à des associations **pour** les jeunes ».

établies », le difficile passage de témoin entre les « anciens » (souvent passés par l'engagement politique) et les « modernes » (leaders plus jeunes voulant émerger dans l'espace public que représente la *société civile*, mais avec de toute autres motivations que leurs aînés) ; ensuite, comme le fait remarquer l'animatrice d'une association culturelle de la capitale, « *les jeunes n'apprécient pas trop que d'autres jeunes sortent au-dessus du panier et prennent des responsabilités* » ; enfin, force est de noter que la prise de responsabilités chez les jeunes concerne surtout des étudiants (ou de jeunes diplômés) dont la montée en puissance des compétences favorise mobilité professionnelle et géographique, donc difficulté à s'engager sur le moyen et long terme pour prendre du « galon » dans une association. Il faut souligner ici que l'accroissement des compétences sociales (mais aussi techniques⁵⁰), constitue pour des jeunes une voie de professionnalisation⁵¹, dont certains peuvent espérer qu'elle débouche sur quelque chose qui s'assimile à un emploi (plus ou moins précaire). Quant aux jeunes filles, le constat tombe, pendant un *focus group*, comme un couperet : « *dans nos associations (de jeunes), les filles sont très présentes et actives ; mais après leur mariage, pfuitt..., c'est fini !* ».

Voir aussi la fiche n°2 à la fin du rapport

⁵⁰ On rangera dans les compétences sociales le management d'équipe, l'art de la négociation avec les pouvoirs publics, etc., tandis que la gestion comptable, la gestion du cycle de projets, etc., sont à mettre au rang des compétences techniques.

⁵¹ La professionnalisation a, au sens étymologique, une connotation de « compétences » et ne signifie nullement « salariat » ; il est vrai que dans un contexte de sous-emploi des jeunes diplômés, ces derniers vont saisir l'opportunité de l'augmentation de leurs compétences dans la vie associative, pour les traduire en capital « social » convertible, si possible, en rémunération...

- **Les effets « en retour » sur les associations françaises.**

Les associations et OSC françaises voient aussi leurs fonctionnements et leurs dynamiques propres être modifiés par leur participation à **Joussour** : outre les apprentissages déjà cités (quand le culture du « projet » provoque le métissage des modalités d'intervention des professionnels de l'animation sociale et de l'éducation populaire), il faut au moins noter des effets et impacts pas forcément recherchés mais bien réels au bout du compte : « *on a pris conscience dans ma structure, déclare un animateur social français, que c'est lorsque tu es très loin que tu comprends mieux le très près* ». Ce détour par le lointain, pour mieux analyser ce qui nous est proche et familier, est revenu comme un constat récurrent pour des OSC très différentes quant à leur taille et à leurs finalités. « *Nous ça nous a fait modifier notre projet pédagogique, et pas seulement vis-à-vis des jeunes français d'origine algérienne* » ajoute un technicien d'une mairie. Plus fondamentalement, c'est la *charte des valeurs* communes qui fait « revenir » les OSC françaises sur elles-mêmes qui vont s'en servir comme d'un miroir : « pour nous **Joussour** avec sa charte, c'est une école de citoyenneté » est une phrase qui sert d'archétype à toute une série d'actions engagées par des OSC pour leur propre base sociale. Pour d'autres OSC, leur participation à **Joussour** a été l'occasion d'autres découvertes et d'autres apprentissages : « *sortir de la logique de l'approche « projet » pour entrer dans un exercice de réflexion collective ; c'est ça qui nous a motivé... ; la preuve... c'est qu'on s'est refusé à solliciter un financement de projet à déposer dans le cadre de Joussour* » précise une responsable d'une petite structure d'intervention sociale ; en continuant la description de la mutation des méthodes et des finalités du travail : « *comment est-ce qu'on peut travailler avec nos partenaires, si on n'est pas chef de file, dans le cadre d'un projet, c'est ça qui nous a plu et qui nous a intéressé... ; de même que nous questionner et prendre du recul. Joussour, ajoutera-t-elle, nous a beaucoup apporté : notre réseau s'est considérablement élargi, nos partenariats avec des associations algériennes se sont développés, à titre d'exemple, nous avons répondu avec 4 d'entre elles à un appel à proposition de projets de l'UE et nous avons bon espoir de le concrétiser ensemble* ».

Joussour est donc à ce niveau-là un espace d'expérimentation sociale permettant la maturation des OSC.

« *Il faut, conclura-t-elle, noter que Joussour a impacté y compris nos parcours individuels ; personnellement j'ai beaucoup appris et j'apprends encore avec Joussour* ».

2.3 Les relations de *Joussour* et de ses membres avec l'environnement (pouvoirs publics et institutions) et les impacts sur les territoires.

- **La recherche constante de la reconnaissance vis-à-vis des pouvoirs publics.**

Les OSC algériennes ont appris d'expérience qu'il leur fallait asseoir leur légitimité et leur crédibilité dans l'espace public par le sérieux de leurs activités et par la compétence manifestée dans le service rendu (cf. paragraphe 22) ; mais cela ne suffit pas. Il leur faut aussi que les pouvoirs publics les « reconnaissent » ; cette quête est même « vitale » pour les « petites » associations : « *nous sommes une toute petite association d'une localité perdue qui n'est même pas chef-lieu de commune ; avant **Joussour**, on était invisible ; aujourd'hui, grâce aux projets réalisés, nous avons eu une subvention et le wali en personne nous a rendu visite !* » déclare avec satisfaction un porteur de projets d'une wilaya de l'intérieur. Cette reconnaissance *de facto*, essentielle à leur durabilité, situe bien les associations algériennes à la charnière *moderne*⁵² entre espace domestique et espace public ; les autorités qui contrôlent ce dernier ne peuvent plus l'ignorer. « *Dans le contexte actuel qui est très lourd*⁵³, **Joussour** nous a beaucoup aidé et nous aide tous les jours » précisent, d'une même voix, plusieurs participants au *focus group* consacré à ce thème. « **Joussour** est une véritable école de citoyenneté, un espace où on apprend le vivre ensemble, où on pose de façon concrète la problématique des relations entre OSC et pouvoirs publics », est une des leçons tirées par la majorité des participants des *focus group* ; de façon pratique, un autre, donnant des détails sur les

⁵² Cf. PREMCAAP pp. 30 et 31

⁵³ La nouvelle loi concernant les associations en Algérie est jugée par la plupart des observateurs comme beaucoup plus contraignante que la loi précédente (loi 90 – 31)

maladresses commises par beaucoup de leaders associatifs, ajoute : « *si tu penses les trucs de ton côté et qu'après tu vas chercher les autorités publiques, là, c'est sûr, ça ne marchera pas* ».

- **A l'échelle nationale et à l'échelle locale, de notables différences.**

Alors que *Joussour* n'est pas reconnu au niveau national (cf. infra), les associations constatent qu'elles peuvent petit à petit construire des relations « positives » avec les pouvoirs publics locaux (déconcentrés comme les wilayas, ou les DJS, comme aussi les APC),: « *une relation de confiance s'est instaurée* » déclare un président d'une association écologique, « *du moins avec les représentants des ministères techniques* » ; un autre, cadre d'une OSC spécialisée dans le secteur social, ajoute : « *notre association est suffisamment crédible pour être vis-à-vis des jeunes en difficulté, en substitution de ce que l'Etat ne peut pas faire ; du coup, l'Etat fait appel à nous...* ». On aperçoit, à ce point, combien les OSC deviennent indispensables pour répondre à des situations en face desquelles l'Etat ne sait pas ou ne veut pas (du moins à un niveau suffisant) faire : enfants et adultes en situation de handicap, personnes atteintes du SIDA, etc. Dans de nombreux cas, surtout quand les associations n'ont pas pignon sur rue, l'ignorance partagée et les stéréotypes réciproques sont de mise : « *beaucoup trop d'associations sont inefficaces* » dit en justifiant l'attitude des « autres » élus, le président d'une APC d'une grande ville, tandis qu'un leader associatif (dont l'OSC échappe à ce reproche, vient de préciser ce Maire) assis face à lui, répond que la majorité des associations pense : « *les élus ne s'intéressent à nous que pendant les périodes électorales* ». Le mur de la méfiance peut parfois tomber à l'occasion de rencontres « gratuites⁵⁴ » : « *j'ai assisté au bilan à mi-parcours à Tipasa, raconte (en 2011), à titre personnel, un représentant d'une direction de la jeunesse et des sports (DJS) au niveau d'une wilaya de la région Est du pays ; j'ai été impressionné par l'organisation de l'évènement et surtout par les méthodes de travail utilisées ; non seulement, elles sont efficaces, mais, en plus, elles favorisent les accords*

⁵⁴ c'est-à-dire sans enjeu financier direct, par opposition à la situation habituelle où les associations sont en position, face aux pouvoirs publics, de demande d'une subvention...

et les consensus ». Il arrive aussi, toujours au niveau local, qu'un projet mené de plus en plus de façon concertée, permette l'appivoisement réciproque. Le président d'une APC d'une ville moyenne du Centre du pays, illustre cela, à sa façon : « *on a une relation assez ancienne avec cette association ; avant, elle nous demandait une subvention annuelle et après que nous l'ayons accordée, ... « Khlass⁵⁵ !* » ; aujourd'hui, les choses ont changé, et le projet de bibliothèque municipale, mené ensemble avec la « nouvelle » association, a permis de passer d'une quarantaine d'adhérents à plus de 1000 jeunes qui fréquentent la bibliothèque ; depuis le projet qui a bénéficié d'un FAP, cette association est une référence et on accompagne l'essaimage ». Un autre représentant d'APC exprime des nuances : « *il y a des associations qui sont créées pour ... gêner !, je ne suis pas « pour » ; mais, celle-là, (il désigne l'association qui a « porté » la bibliothèque communale), ce sont des jeunes qui font leur travail ; on sent la différence même en matière de résultats aux examens* ». Le point de vue de cet élu donne un bon exemple de ce que les uns (OSC) et les autres (pouvoirs publics) peuvent « apprendre » ensemble, mais il pointe aussi, *a contrario*, le risque d'instrumentalisation que recèle l'absence de mécanismes institutionnels (cf. infra) de régulation.

⁵⁵ « plus rien, c'est bon... »

- **Les rapports avec les pouvoirs publics, marqués par un paradoxe et beaucoup de limites.**

Si les relations entre les OSC et les pouvoirs publics algériens ont évolué vers du « mieux » depuis les débuts de *Joussour*, on ne peut pas ignorer le paradoxe qui leur sert d'écrin : alors que les choses peuvent bien se passer au niveau local, « *au niveau national, il n'y a pas de représentation officielle de l'Etat algérien dans les instances de gouvernance, ce qui rend la base juridique du programme extrêmement fragile*⁵⁶ », vitupère le président d'une grande OSC de Kabylie. Puisqu'il n'y a pas de formalisation (pour ce programme) des relations au niveau bilatéral, la faible institutionnalisation se traduit, au niveau local, par un comportement adaptatif des OSC (conduite d'adaptation que l'on peut qualifier d'apprentissage, en tous les cas au moins de renforcement d'une habitude culturelle) : « *on a de bonnes relations personnelles avec l'administration au niveau de la wilaya, déclare un dirigeant associatif d'une structure de prise en charge sociale ; quand, on les sollicite pour des choses ponctuelles, par exemple pour un bus, ça marche ; on bénéficie même du filet social ; mais pour ce qui est de travailler ensemble sur la stratégie et des objectifs qu'on définirait en commun, ça jamais...* ». Un autre leader d'une OSC d'une autre région donne des détails : « *les relations avec le wali étaient très bonnes ; mais, c'était dû à sa personnalité et à sa conception personnelle du travail de chef de l'exécutif de wilaya ; depuis qu'il a été déplacé ailleurs, tout est à recommencer* ». Ainsi, la personnalisation des relations (revers de la non-institutionnalisation), si facilitante dans certains cas, est bien le talon d'Achille du rapport non régulé⁵⁷ avec les pouvoirs publics. Ce « flottement » institutionnel dessine

⁵⁶ euphémisme signalant que depuis le début (Assemblée Plénière du 18 – 20 avril 2007), le programme *Joussour* n'a jamais été inscrit dans les accords officiels de coopération (c'est-à-dire dans le Document Cadre de Partenariat France - Algérie - DCP (2007-2012))

⁵⁷ le rapport *PREMCAP* (p.31) signalait déjà ces formes de cohabitation entre les OSC et les pouvoirs publics, précisant à la suite d'A. Moussaoui, « qu'il y a une véritable crise de confiance entre les acteurs qui structurent l'espace public et la société réelle » ; les bons rapports « personnels » entre certains dirigeants associatifs et certains représentants des pouvoirs publics ne sont alors que de faibles palliatifs.

au-delà de *Joussour* (mais le concernant aussi), une *arène*⁵⁸ dont les contours flous, ou les limites perméables, permettent des jeux d'influence dont deux exemples sont particulièrement remarquables et ont des conséquences sur le programme : le premier concerne les réseaux travaillant sur « les droits », le second renvoie aux termes de transition entre vie associative et vie politique. Ces derniers existent bel et bien notamment au niveau de la politique locale, par exemple quand des dirigeants associatifs sont choisis pour faire partie de l'APC de telle ou telle commune. Dans certaines régions, la « double casquette » portée par les acteurs associatifs en même temps élus au niveau des assemblées locales (et impliqués par ailleurs dans *Joussour*) a certes favorisé l'émergence d'espaces de croisements et d'échanges, mais a aussi pu entraîner « un certain mélange des genres », comme certains jeunes leaders le déclarent *mezzo voce*, pendant les temps informels de rencontre. En ce qui a trait aux « réseaux travaillant sur les droits », un de ses leaders explique, geste à l'appui (sa main dessine une boucle horizontale qui s'éloigne d'abord de l'axe du corps pour mieux s'en rapprocher ensuite) : « nous, on est allé chercher à l'international (dans la reconnaissance des réseaux internationaux et notamment onusiens de défense des droits) la légitimité qui nous manquait ici, et une fois qu'elle a été acquise là-bas, ici on est devenu incontestables ».

- **FAIL's : Forces et points de vulnérabilité**

L'outil « territorial » le plus pertinent a sans conteste été le FAIL. Il est à noter que les associations, qualifiées de « petites » (parce que débutantes et sans grands moyens) qui ont réussi leur passage au FAIL ont la plupart du temps développé des petits projets très concrets, inscrits dans le territoire et en phase avec des besoins *primaires* des populations. Ces projets ont été déterminants dans le changement du regard des populations de ces localités sur les associations en général et sur leurs capacités à « changer la vie locale » en particulier. En ce sens, « l'outil FAIL, cela a été noté et remarqué, tant dans les interviews individuels que dans les *focus group*, a été dans les territoires concernés, un outil bien approprié et d'une grande efficacité ». S'il

⁵⁸ au sens de F.G. Bailey

a été d'un grand apport dans le « dégel » des relations et dans l'initiation d'une dynamique collaborative, il n'en est pas moins vrai que dans certains territoires FAIL, là où l'implication des DJS est forte, il y a risque de voir les espaces se confondre pour n'en faire qu'un

. Ceci est d'autant plus possible que la majorité des associations bénéficiaires, notamment domiciliées dans les maisons de jeunes et autres structures similaires, sont le produit de ces mêmes DJS qui, par leur truchement visent à assurer le financement des structures par la captation des subventions émanant des fonds de wilaya (entre autres).

- **Joussour : une communication qui se cherche**

Les membres de *Joussour* expriment beaucoup d'attentes vis-à-vis de la communication institutionnelle du Programme. Ne positionnant pas clairement, ni la limite entre communication et... plaidoyer, ni celle entre la communication du Programme et celles des entités membres, ils sont plusieurs à affirmer : « *les points forts de Joussour ne sont pas assez exploités, valorisés et rendus publics ; le DVD⁵⁹ n'a pas assez été vulgarisé ; le programme devrait être plus actif dans la communication* ». De fait, le déploiement à sa vraie mesure de la communication de ce programme a été jusqu'à présent empêché par son statut institutionnel indéfini et l'inquiétude de certains membres fait écho à ce constat : « *l'implication des membres sur les territoires ne peut remplacer la communication nationale* », dit l'un, tandis qu'un autre met en relation explicitement le déficit de communication avec les interrogations (peu verbalisées jusque-là) sur la durabilité du programme : « *on s'interroge sur les intentions des uns et des autres, et on se demande ce que vont devenir tous ces projets si Joussour n'existe plus* ». Mais, pour d'autres entités (une ayant quitté le programme à ses débuts, l'autre toujours membre) la question de la communication se pose différemment : « *le concept de pluri-acteurs est très intéressant, mais il n'a pas assez de porte-paroles sur le terrain ; les associations sont trop tournées vers la cellule à Alger et vers le Copil ou l'ONG garante à Paris, et pas assez vers nos institutions (algériennes)* », déclare l'un tandis que le second

⁵⁹ « Autrement citoyens », DVD de H. Djahnine, Polygone étoilé, 2009

renchérit : « sur le plan de la communication, **Joussour** n'a pas été à proprement parler une réussite, et la responsabilité en incombe aussi aux associations bénéficiaires qui devraient communiquer, tenant compte des contraintes qu'impose la situation, avec intelligence en rendant visible le financement et l'appui de **Joussour** ».

Chapitre 3 : Quelques recommandations pour une capitalisation qui engage l'avenir...

Faire des recommandations qui concernent la capitalisation, à l'issue d'une nouvelle phase du programme qui aura duré deux ans (2011 et 2012), implique un double mouvement de bilan et de prospective. Le bilan consistera à s'interroger d'une part sur la capacité à dépasser les limites déjà pointées lors du premier travail de capitalisation (PREMCAP)⁶⁰ en juillet 2011, d'autre part sur les possibilités réelles de potentialiser les aspects positifs de la démarche. Ceci nous introduira au volet prospectif dont l'objet sera de faire des propositions d'outils et de dispositifs particuliers pour mieux répondre aux enjeux de la capitalisation de la nouvelle phase qui s'annonce.

1. Revenir sur les limites de la démarche.

Le premier travail de capitalisation déjà cité n'avait que partiellement rempli ses objectifs, notamment (cf. schéma « résumé » de la capitalisation) en matière d'une part, de diffusion des connaissances acquises au cours de l'expérience (somme des projets menés et apprentissage de la gouvernance collective), d'autre part, de « retour » de l'expérience vers les entités, de telle façon qu'elles en tirent bénéfice pour devenir plus compétentes. Pour ce qui est de la diffusion dans le milieu associatif et en direction des pouvoirs publics, la forme de transmission choisie (rapport en français et présentations *powerpoint* devant différents groupes) n'a pas servi suffisamment la transmission du message ; pour ce qui est du retour d'expérience vers les entités participantes, l'extraction des « données de l'expérience⁶¹ » et la formalisation des « leçons à tirer⁶² » ont été le fait (à cause du dispositif adopté) des deux « experts en charge de la capitalisation », sans qu'il y ait véritablement de travail explicite favorisant l'appropriation collective de ce qui avait été appris ensemble de la part des entités elles-mêmes. D'une certaine manière la forme de restitution adoptée, en tentant de généraliser les *leçons à tirer* (produites

⁶⁰ La capitalisation du lancement et de la première phase du programme *Joussour* (2006 – 2010), M. Bencharif et P.J. Roca, juillet 2011

⁶¹ qui correspond à la partie « observer, trier, recueillir » du schéma

⁶² qui correspond à la partie « transcrire » de ce même schéma

sous forme de « points d'attention » encadrés et numérotés (cf. les 33 points d'attention de PREMCAAP)), a éloigné le lecteur de la possibilité d'identification de sa propre expérience dans ce qui était rapporté : en un mot, puisqu'il ne s'y est pas reconnu, il n'a pas pu en tirer profit ! Le présent travail a, quant à lui, choisi de « socialiser » mieux les apprentissages construits de façon collective : l'appropriation mutuelle et réciproque des *leçons à tirer* s'est faite, notamment dans les *focus group*, dans la même dynamique que celle du recueil des données ; elle pourra se faire aussi, pour une meilleure identification du lecteur aux *leçons à tirer* de l'expérience vécue, par la citation systématique des propos de ceux qui décrivent, avec leurs mots, les activités qu'ils ont menées, les relations qu'ils ont avec les pouvoirs publics, avec leurs partenaires, etc.

- **Potentialiser toutes les finalités de la capitalisation.**

Force est de constater que, dans les programmes de développement en cours depuis quelques années, de multiples objectifs sont assignés à la capitalisation et qu'à la diversité des définitions de celle-ci correspond une grande diversité de pratiques. Si on essaye d'y trouver des récurrences et un cœur commun de finalités, on peut en déceler trois principales et une « dérivée » :

- ⇒ Tout d'abord, **garder en mémoire** (cette mémoire étant accessible), au-delà de la fin des activités, (ou de la fin du projet ou du programme), ce qui s'est passé, et comment cela s'est-il passé ? Avec quels acteurs ?
- ⇒ Ensuite, par la lecture collective de l'expérience (entre acteurs l'ayant vécue eux-mêmes) et par l'échange de pratiques, **partager et socialiser les questionnements** communs et les **connaissances acquises** au fil du temps ;
- ⇒ Enfin, **tirer les leçons** de l'expérience vécue afin d'une part **d'augmenter les compétences** des acteurs et, d'autre part **d'accroître les capacités** des organisations, en tout premier lieu celles ayant pratiqué les activités relevant de la capitalisation ;
- ⇒ La quatrième finalité, dérivée en quelque sorte de la première, va consister à **utiliser les « produits »** de la capitalisation pour **servir de base à la communication** (et donc à un plaidoyer efficace) ;

La proposition pour la prochaine phase consiste donc à mettre l'accent sur les finalités n°2 et n°3 (la n°1 allant de soi et servant en quelque sorte de préalable aux deux autres).

En ce qui a trait aux activités de « socialisation », il est à souligner que c'est une des productions indirectes, mais très concrètes (et très fructueuses), parmi les plus appréciées de la démarche de capitalisation : les entités de *Joussour* de façon générale, et ses membres associatifs en particulier, souhaitent des rencontres thématiques (comme les *focus group* en ont été l'occasion) et des échanges de pratiques. Ces espaces de dialogue, d'échange et de débat sont aujourd'hui à conforter et à multiplier. Ils rendent explicites les bases de la légitimité des OSC dans l'espace public ; ils fondent la forte identité de *Joussour* et le sentiment d'appartenance de ses membres à ce programme. Les représentants des pouvoirs publics (au moins dans leur composante technique) pourraient y être associés.

Pour ce qui relève de la finalité n°3, il faut à présent combler le fossé entre la production de connaissances (plus ou moins éparées, plus ou moins portées par tel ou tel individu ayant une vue d'ensemble sur l'expérience) et la phase de réinjection « dans le circuit des activités » (feed-back de couleur bleue sur le schéma « résumé ») de compétences individuelles et de capacités collectives. Pour ce faire, et afin que les OSC notamment, mais aussi les pouvoirs publics, puissent s'approprier les leçons à tirer de l'expérience en les transformant en compétences et en capacités, il faut mettre sur pieds un processus d'élaboration accompagnée⁶³, assurant ce transfert vers les acteurs et leurs organisations.

- **Un dispositif nouveau.**

L'une des conclusions essentielles tirée de cet exercice de capitalisation qui a accompagné la mise en œuvre de la phase II du programme *Joussour*, est que le processus de capitalisation, du fait même de son existence et de sa conduite, a eu un grand impact sur les entités. Il est à peu près certain que les effets induits par le processus lui-même aient beaucoup plus de pertinence et de « mordant » que les « produits » attendus initialement (notes et rapports).

⁶³ S'apparentant quelque part à de l'autoformation accompagnée et à du renforcement de capacités

Cette conclusion, apparemment largement partagée (elle a été notée dans le rapport d'évaluation du programme **Joussour**), nous invite à :

- ⇒ **repenser la capitalisation** tant au niveau de ses finalités (objectifs et résultats attendus) que de sa démarche et de la méthodologie à utiliser (techniques et méthodes, niveaux d'intervention et champs d'intervention, etc.) ;
- ⇒ **construire un nouveau dispositif** qui, en même temps qu'il permet de prendre en charge les finalités 2 et 3 (partage/socialisation et leçons tirées/augmentation des compétences/amélioration des capacités), favorise la responsabilisation pleine et entière des entités et garantit leur implication en amont et tout au long du processus.

Le processus de capitalisation à engager pour la prochaine phase serait conçu comme une composante du Programme au même titre que les autres ; comme une activité à mener en permanence tout le long du programme.

Le principe de la mobilisation d'un binôme d'expert algéro-français assurant un « le regard croisé » qui accompagnerait les organes de gouvernance et d'exécution du programme dans ce processus de capitalisation reste tout à fait pertinent.

Le processus pourrait s'articuler sur deux niveaux ; le premier étant celui des entités membres et le second celui du Programme en tant que tel, c'est à dire dans sa globalité.

Niveau des entités membres : appels à proposition de sujets de capitalisation

Afin d'assurer la responsabilisation et l'implication concrètes des entités membres, un « appel à propositions de sujets de capitalisation » ouvert serait lancé sur la base de lignes directrices à élaborer. Les membres intéressés répondent alors à l'appel et les sujets proposés sont étudiés, discutés et évalués.

Une convention entre l'entité et un des organes du programme (association assurant le portage ou organe exécutif) est ensuite signée. Elle porte sur la mise à disposition de l'expertise pour un nombre d'hommes/jour donné.

La capitalisation est de la responsabilité de l'entité, les experts, si le sujet est retenu, ont un rôle d'appui et d'accompagnement. La capitalisation impliquera autant que faire se peut le maximum de membres de l'entité.

Niveau du Programme : Capitalisation sur des thématiques identifiées par les organes de gouvernance

Au niveau du Programme, outre l'appui et l'accompagnement aux entités, le binôme d'experts interviendra pour conduire la capitalisation portant sur des thématiques précises préalablement identifiées par les organes de gouvernance du Programme.

- **Vers une structure d'échange de savoirs/compétences (un centre de ressources) ?**

L'expérience accumulée par *Joussour* en termes de méthodes et d'outils, tant pour la conduite de projets que pour la mobilisation sociale, mais aussi dans la construction de nouveaux rapports avec les pouvoirs publics, sans oublier l'expérimentation de nouvelles formes de la coopération entre partenaires

français et algériens, est un précieux capital. Par ailleurs, les entités que *Joussour* contribue à dynamiser en Algérie, sont pour beaucoup d'entre elles, aussi « branchées » sur des programmes de l'Union Européenne, de Fondations internationales, de réseaux d'ONG, etc. Le temps est probablement venu de proposer qu'une **structure d'échange de savoirs / compétences**, peut-être sous forme d'une **coopérative**, voit le jour. Une telle coopérative pourrait servir de plateforme d'échange pour les bonnes pratiques, pour les méthodes et outils de la conduite de projets, pour les résultats d'expérience de gouvernance et les expérimentations organisationnelles. Les savoirs et les compétences du milieu des OSC en sortiraient renforcés. Leurs capacités pourraient bénéficier de meilleures conditions d'évolution et de progression collective.

FICHES THEMATIQUES

- Fiche n°1 : Projets associatifs : « Mais d'où vient l'idée ? »
- Fiche n°2: Vie associative : « Promouvoir les bonnes pratiques »
- Fiche n°3 : Le fichier des adhérents : « Déminer le champ ... associatif »
- Fiche n°4 : Partenariats inter associatifs : « Les leçons apprises »

Fiche n°1 : Projets associatifs : « Mais d'où vient l'idée ? »

La notion de «Projet» a fait une percée remarquable dans le monde associatif. Les partenaires des associations et surtout les bailleurs de fonds répondent quasiment tous aux sollicitations des associations par cette question devenue « incontournable » : « **c'est quoi votre Projet ?** ».

Dans leur acception, le Projet, signifie bien plus que ce qui est communément admis dans le langage courant. Il ne s'agit pas d'une simple projection dans un temps futur d'une volonté d'engager une ou des actions pour réaliser «quelque chose».

Projeter c'est «*former l'idée de ce que l'on veut faire et des moyens pour y parvenir* »⁶⁴. Le mot projet comporte donc deux sens : **le but** que l'on se fixe et **les moyens** utilisés.

Par Projet, il est entendu un **ensemble articulé, logique et cohérent d'activités** à engager dans un **temps déterminé** pour réaliser un ou des **objectifs** préalablement fixés et atteindre par conséquent les **résultats recherchés** en utilisant des **moyens définis**.

La démarche basée sur le « Projet » est ainsi devenue fondamentale dans le management des associations.

Mais avant d'arriver à l'élaboration du « Projet » il faut d'abord en dégager l'idée.

Comment construire l'idée de projet ?

Confrontés aux exigences de pérennisation de leur organisation, il arrive souvent que des associatifs, répondant aux offres de financement, « re-profilent » leur demande en fonction des exigences du bailleur de fonds, du financeur/partenaire.

...

Parfois cette inscription dans la logique de l'offre de financement éloigne, voire même détourne l'association de sa vocation première et de son objet.

⁶⁴ Tiré de « Guide du dirigeant d'association » de Jean Claude Bardout & Serge Ruchaud, Ed du Seuil

Le Projet dans ce cas-là devient un simple moyen de captage de financement aux fins d'assurer la survie de l'association ; laquelle aura tendance à « rouler » pour elle-même, déconnectée des besoins des populations et/ou territoires qui étaient, à l'origine, les siens.

S'ensuit alors une recherche d'idées de projets (avec l'enrobage sémantique approprié) qui « collent » aux exigences des financeurs.

Aussi et pour éloigner le risque d'altération de l'objet même de l'association, il y a lieu de considérer le choix de l'idée de projet comme une véritable construction ; le mieux est qu'elle soit collective pour qu'elle ait plus de chance de cheminer et d'aboutir.

Dans ce sens, le « diagnostic de territoire » est un outil approprié et efficace pour l'émergence et la constitution d'un véritable « réservoir » d'idées de projets pertinentes en prise sur le le territoire et ses besoins.

En résumé, trois éléments sont à prendre en compte pour « accoucher » et construire une idée de projet appropriée et pertinente :

- 1- la raison d'être de l'association : son objet, ses buts et objectifs, les valeurs partagées de ses membres, son programme, etc.,
- 2- L'analyse du territoire et du contexte : identification des problèmes et des besoins du territoire et de ses populations...
- 3- L'utilisation de la méthode participative tant au niveau des associatifs que des populations concernées (*débats et discussions pour identifier en commun les problèmes, les besoins, les priorités, les démarches, etc.*).

Après, pour que le projet puisse prendre forme, il faudra répondre aux six questions suivantes :

Six questions pour définir un projet

1- Que voulons-nous faire ?	4- Où ?
2- Pourquoi ?	5- Quand ?
3- Comment ?	6 - A quel prix ?

Fiche n°2 : Vie associative : « Promouvoir les bonnes pratiques »

Les nombreux échanges auquel a donné lieu le processus de capitalisation de **Joussour** ont révélé l'existence dans le champ associatif algérien, çà et là, de façon sporadique, de pratiques positives.

Ces « bonnes pratiques », très limitées et fragiles, sont encore loin de constituer un « corpus » conséquent couvrant l'ensemble des questions relevant du fonctionnement des associations.

Elles ont besoin pour essaimer et acquérir la force de l'exemple, de se cristalliser d'abord, d'être connues, reconnues en tant que telles, renforcées, mais aussi complétées par la riche expérience des associations de l'autre rive.

Eu égard à la jeunesse du mouvement associatif en Algérie et au contexte dans lequel il se meut et agit, ces « bonnes pratiques », non exhaustives et dont certaines relèvent d'ailleurs des dispositions légales et réglementaires, peuvent se rapportées aux éléments suivants :

I- Raison d'être et objet de l'association

- ⇒ La raison d'être et l'objet de l'association sont clairs, connus et compris par ses membres, (salariés et bénévoles)
- ⇒ Les programmes et activités menés sont en cohérence avec son objet

II- Gouvernance

- ⇒ Un fichier des adhérents est tenu à jour régulièrement (suivi du paiement des cotisations)
- ⇒ Les statuts approuvés de l'association (ainsi que le règlement s'il y a lieu) sont mis à la disposition des membres
- ⇒ L'Assemblée Générale se tient au moins une fois par an.
- ⇒ Les modalités de vote et de quorum prévues dans les statuts sont respectées. Le calcul des quorums et la convocation des membres prennent en compte le nombre effectif de membres à jour de leur cotisation.
- ⇒ Le registre des procès verbaux des AG est tenu à jour.

- ⇒ Le rapport d'activité, le rapport financier et le programme de travail pour l'année qui vient sont présentées à l'AG et approuvées par elle.
- ⇒ Le commissaire aux comptes s'il y a lieu est invité à présenter son rapport à l'AG

III- Gestion et fonctionnement

- ⇒ L'association a défini un (ou des) montant(s) plafond de dépense, à partir duquel une procédure de mise en concurrence est engagée et les modalités d'évaluation et d'attribution définies
- ⇒ Les frais de gestion et d'administration de l'association n'excèdent pas un tiers du total des dépenses.
- ⇒ Le montant des honoraires ou rémunérations des consultants et des salariés est fixé par un organe élu de l'association (conseil ou bureau). Des contrats de travail sont établis et signés par les deux parties.

IV- Alternance et représentation (jeunes, genre et catégories cibles et/ou bénéficiaires)

- ⇒ Des dispositions sont prévues pour assurer à chaque AG électorale, le renouvellement de la composante des instances dirigeantes.
- ⇒ Le mandat du président de l'association est limité dans le temps.
- ⇒ Selon la nature et les caractéristiques de l'association, des dispositifs sont mis en place pour assurer la représentation au niveau des organes dirigeants de l'Association :
 - des jeunes
 - des femmes
 - des populations cibles et /ou bénéficiaires

Ces idées de « bonnes pratiques » qui restent à « acclimater » à chaque association, à chaque contexte, ne doivent en aucun cas être assimilées à des dispositions applicables en tous lieux et à tous moments. Elles ne constituent en fait que des repères ou des indicateurs qui permettent « de tendre vers ... ».

Une « bonne pratique » est d'abord un « construit social » et, en tant que telle, elle ne saurait s'accommoder de « transplantation forcée ». Pour prendre racine, si elle n'est pas le fruit du terroir, elle a besoin de temps et d'attention.

Fiche n°3 : Le fichier des adhérents : « Déminer le champ ... associatif »

Par manque de moyens, limites organisationnelles, voire même parfois rejet de ce qui est considéré comme « dérive bureaucratique », de nombreuses associations et autres organisations dont l'activité est basée sur le bénévolat rechignent à tenir à jour le fichier de leurs adhérents.

Obnubilées par la mise en œuvre des activités et la réalisation, ces associations sous estiment dangereusement la question.

Les règles établissant la qualité de membres sont très souvent édictées dans les statuts pour les seuls besoins du dépôt de dossier d'enregistrement (ou d'agrément) de l'association. Ces règles ne sont, par conséquent, que très rarement respectées.

Nonobstant les manquements aux dispositions légales et réglementaires, l'inexistence (ou ce qui est très souvent le cas, la non mise à jour régulière) du fichier des adhérents fragilise de l'intérieur l'association et accroît considérablement sa vulnérabilité.

L'adhésion qui est un acte volontaire (demande d'adhésion sanctionnée par l'établissement d'une carte d'adhérent, d'une inscription au fichier des adhérents, etc.) liant la personne à l'organisation pendant un temps plus ou moins déterminé, constitue « la preuve matérielle » d'appartenance à l'organisation.

Elle implique de ce fait des droits (y compris celui de voter, de se porter candidat, d'assumer des responsabilités) et des obligations (participation aux activités, paiement des cotisations, fussent-elles symboliques, etc.).

La bonne pratique, sur ce plan là, commande d'enregistrer les inscriptions (ou adhésions des membres) dans un fichier tenu à jour régulièrement au niveau de l'association. Cette précaution, outre le fait qu'elle permet d'effectuer un suivi du renouvellement de l'adhésion de chaque membre, a pour but d'éviter toute confusion quant à la qualité de membre ou de non membre d'une personne.

Bien distinguer le statut de l'un et de l'autre est une question véritablement capitale si l'on intègre que le fichier des adhérents est en fait le « fichier électoral » de

l'association. Sa tenue à jour, si elle n'est pas à elle seule une condition suffisante pour un fonctionnement régulier de l'association, n'en demeure pas moins une condition nécessaire et indispensable.

L'expérience ne cesse de montrer, surtout dans le cas des associations algériennes, que la négligence de cette dimension du fonctionnement de l'association (non tenue à jour du fichier des adhérents) constitue un handicap parfois insurmontable pour l'intégration des différences et divergences et la régulation des conflits qui immanquablement surgissent dans toute organisation vivante.

Aussi, la logique basée sur les rapports de forces a tendance très souvent à supplanter la logique du dialogue et de la régulation par le recours – si besoin est – au vote des adhérents.

Mais quand ce « corps électoral » n'est pas clairement identifié, quand il est sujet à manipulation et à contestation, l'arbitrage par la voie des urnes devient illusoire. Les associations – dans ce cas – sont contrariées dans leur évolution vers l'institutionnalisation.

Tenir régulièrement à jour le fichier des adhérents, n'est pas une perte de temps, c'est une condition indispensable pour un fonctionnement régulier de l'association.

De plus en plus d'associations commencent à le faire. Elles ne s'en portent que mieux.

Fiche n°4 : Partenariats inter associatifs : « Les leçons apprises »

La problématique du partenariat en général et le partenariat inter associatif, en particulier entre associations du Nord et du Sud, a constitué durant le processus de capitalisation du programme de Jousour, un centre d'intérêt remarquable et a fait donc l'objet d'échanges nourris, denses et vigoureux.

La singularité de l'itinéraire de chacun des acteurs tant pour ce qui concerne les personnes que les organisations, la diversité des expériences sont à l'origine du spectre assez large des ressentis et des avis exprimés.

Ressentis et avis qui vont de l'affirmation que de partenariat il n'y en aura point au plaidoyer pour son élargissement et son renforcement en passant par l'interrogation sur la possibilité de sortir de situations de déséquilibre avec un « acteur dominant » du Nord et une organisation du Sud « faire valoir » et/ou « tâcheron ». Cette interrogation sur la situation de déséquilibre vaut aussi pour les cas où une association du Sud ne voit en son « partenaire » du Nord qu'un « bailleur de fonds », une « source de financement », voire une « porte ouverte » pour des voyages.

De ces échanges animés, des idées forces, tirées des expériences concrètes, ont émergées. Elles s'apparentent à des leçons apprises.

- Vigilance quant aux « partenariats » dits « de complaisance » et/ou « de connivence » d'autant que l'idée d'un projet de partenariat, très souvent, se construit « dans la rencontre de sensibilités entre des personnes ».
- Partenariat, aboutissement d'un processus : « Il faut de la progressivité ; on doit commencer par faire simple comme réaliser des actions en commun. Cette démarche a l'avantage de permettre la connaissance mutuelle, de se familiariser avec les contextes forcément différents des uns et des autres, de faire des diagnostics communs, fixer des objectifs, construire enfin le Projet »
- Exigence pour réussir des partenariats : « valeurs partagées, objectifs communs et ... méthodes de travail efficaces qui favorisent inclusion et transparence ».

Eléments de définition :

Le partenariat peut se définir comme une association active de différents intervenants qui tout en maintenant **leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun** relié à un problème ou à un besoin identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un **intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation**. Le partenariat est en principe rencontre, partage et complémentarité.

Le partenaire se distingue d'une partie prenante ordinaire, dans la mesure où les relations opérationnelles avec le partenaire sont plus étroites, plus organiques.

En bref ... quelques conditions pour donner le maximum de chances de réussite à un projet de partenariat :

- Avoir l'idée... la bonne idée,
- Identifier les partenaires, leurs intérêts, leurs compétences...,
- Associer en amont les acteurs concernés (*faire un diagnostic partagé*),
- Impliquer les bénéficiaires et prendre en compte leurs besoins et attentes,
- Déterminer ensemble les objectifs du projet commun,
- Parler le même langage, s'accorder sur le sens des mots,
- Déterminer le rôle et les responsabilités de chacun,
- Prendre le temps de construire le projet.