

UNE DECENNIE D' ACTIONS ASSOCIATIVES SOLIDAIRES : METHODES, PRATIQUES ET APPRENTISSAGES.

**Vade-mecum du Programme Concerté
Pluri Acteurs Algérie Joussour**



**Agnès BELAÏD - Responsable programme
Comité Français pour la Solidarité Internationale**

**Sami LOUCIF - Coordinateur
Cellule exécutive**

« Un arbre ressemble à un peuple, plus qu'à une personne. Il s'implante avec effort, il s'enracine en secret. S'il résiste, alors commencent les générations de feuilles. Alors, tout autour, la terre l'accueille et le pousse vers le haut.

La terre a un désir de hauteur, de ciel. Elle pousse les continents à la collision pour dresser des crêtes.

Elle se frotte autour des racines pour se répandre dans l'air par le bois.

Et si elle est faite de désert, elle s'élève en poussière. La poussière est une voile, elle émigre, elle franchit la mer. Le sirocco l'apporte d'Afrique, elle vole des épices aux marchés et en assaisonne la pluie. »

Erri de Luca - « Trois chevaux » - Editions Gallimard - 2001

REMERCIEMENTS

Nous remercions les membres du PCPA Algérie sur les deux rives de la Méditerranée pour leurs disponibilités à répondre à certaines de nos interrogations en présentiel ou à distance ainsi que nos collègues de la cellule exécutive, du réseau NADA pour la défense des droits de l'enfant et du Comité Français pour la Solidarité Internationale. Plus globalement, toutes les personnes, acteurs associatifs, bailleurs et consultants que nous avons ponctuellement sollicités dans le cadre de cet exercice.

Nous remercions également Daniel Neu, consultant chargé de l'appui à maîtrise d'ouvrage, pour son accompagnement au long cours et lors de cet exercice en particulier.

Les personnes ressources membres du comité de lecture :

- Mohamed-Arab Izarouken, consultant mobilisé dans la conception du PCPA Algérie et sur diverses missions de capitalisation, d'études et d'accompagnement ;
- Jean Toussaint qui fut chargé, jusqu'en 2016, du suivi du PCPA Algérie pour l'Ambassade de France en Algérie ;
- Reiyé Gandzounou, responsable du département politiques sociales et citoyennetés du GRET.

Nous les remercions d'avoir accepté de croiser leurs regards en adoptant une posture critique, constructive et bienveillante. Leurs lectures complémentaires et leurs apports nous ont été précieux.

Préambule	7
I - Contextes	10
1.1 - L'instrument PCPA	10
1.2 - Genèse et phasage du PCPA Algérie	10
1.3 - Le contexte algérien	11
1.4 - Le contexte bilatéral	13
1.5 - Le contexte français	15
II - Fonctionnement, stratégie globale d'intervention et instruments	18
2.1 - Gouvernance : entités et fonctionnement	18
• Les PCPA : une organisation participative	18
• Du PCPA à Joussour	18
2.1.1 - Entités	18
• Comité de pilotage	19
• Membres élus	19
• Paradoxe	19
• Membres de droit	20
• Cellule exécutive	20
2.1.2 - Fonctionnement	20
• Equilibres, dialogues et responsabilités	21
2.2 - Triptyque : instruments et stratégie	22
2.3 - Quels soutiens, pour quelles associations au service de quels objectifs ?	24
2.4 - Dialogues institutionnels	25
III - Stratégie de déploiement de Fonds d'appui	28
3.1 - Planification	28
3.2 - Fonds d'appui : spécificités et évolutions	29
3.2.1 - Fonds d'Appui aux Initiatives Territoriales (FAIL)	29
3.2.2 - Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse (FAIJ)	31
3.2.3 - Fonds d'Appui aux Projets (FAP)	33
3.2.4 - Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontres (FICR)	35
3.2.5 - Fonds d'Appui aux Animations Thématiques et Territoriales (FATT)	36
3.2.6 - Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale (FAAAL)	39
3.2.7 - Fonds d'Appui à la Valorisation de l'Utilité Sociale de l'Action Associative (FAVUSAA)	40
3.3 - Hétérogénéité et recherche d'effets leviers	41
IV - Conception et animation d'Appels à projets et initiatives	45
4.1 - Etablissement des lignes directrices : conception et points d'attention	45
4.2 - Animation des Appels à projets	48
4.2.1 - Réunions d'information	48
• Déroulement d'une réunion d'information	49
• Répartition des rôles et des responsabilités	50

4.2.2 - Formations et accompagnements individuels	50
• Formation en Gestion du Cycle de Projet	51
• Accompagnement individuel	52
V - Modalités d'attribution de projets et initiatives	56
5.1 - Objectifs et enjeux	56
5.2 - Attribuer des projets sur une base objective	56
5.2.1 - Critères	56
• Critères génériques	56
• Critères spécifiques	57
• Critères particuliers ou transversaux	57
5.2.2 - Appropriation et lecture commune des critères	57
• Sans formation et réels échanges préalables	57
• Démarche d'accompagnement individuel	58
• Formation collective	58
Conclusion	58
5.3 - Transparence et équité	59
5.3.1 - Contextes et représentations	60
5.3.2 - Opérationnalisation des valeurs de transparence et d'équité	63
• Composition d'un comité d'attribution	63
• Composition des groupes d'audition	65
5.3.3 - Instruments techniques et processus au service de la transparence	66
• Préparation des instruments au service de la transparence	66
• Organisation du vote	68
5.4 - Positionnement des consultants	69
5.5 - Elaboration du classement et validation des décisions	70
5.6 - Dynamiques collectives et apprentissages	72
5.6.1 - Dynamiques collectives	72
5.6.2 - Apprentissages individuels et collectifs : à la recherche du cercle vertueux	73
VI - Accompagnement des porteurs de projets	75
6.1 - Accompagnement individuel	75
• Levée de réserves	75
• Rôles	76
6.2 - Missions de suivi et d'accompagnement	77
• Mission de cadrage	77
• Mission à mi-parcours	77
6.3 - Accompagnement collectif	79
6.3.1 - Atelier synergie	79
6.3.2 - Bilan à mi-parcours	80
• Ingénierie et animation	81
• Résolution collective de contraintes	82
6.3.3 - Bilan final	83
• Présentations individuelles des résultats du projet	83

• Effets sur l'association et ses partenaires.....	83
• Mise en débat des apprentissages selon des entrées thématiques	83
6.3.4 - Réflexion collective sur la progression des instruments.....	84
VII - L'animation des dynamiques collectives sur et entre les deux rives	86
7.1 - Impulsion et entretien des dynamiques collectives	86
7.2 - L'animation territoriale en Algérie	86
7.3 - Rive Sud, rive Nord : l'animation de deux collectifs différenciés	87
7.4 - Engagement et motivations sur la rive Nord	88
7.5 - De l'engagement individuel à l'engagement collectif sur les deux rives.....	92
VIII - Communication, dialogues collectifs et valorisation	98
8.1 - Communication	98
8.2 - Les Assemblées plénières, pierres angulaires des dialogues collectifs	100
8.3 - Architecture d'une Assemblée plénière.....	102
8.3.1 - Bilan des acteurs par et pour les acteurs	102
8.3.2 - Témoignages en ateliers.....	103
8.3.3 - Les espaces d'exposition	104
8.3.4 - La logistique	105
IX - Consolidation des résultats : collecte et analyse	110
9.1 - Redevabilité contractuelle	110
9.1.1 - Micros et méso-projets cofinancés	110
9.1.2 - Du Programme à ses bailleurs	110
• Genre	111
• Surface partenariale	111
• Origine des cofinancements	112
9.2 - Dispositif de suivi-évaluation	114
X - Capitalisation et effets miroirs : du Programme aux projets et des projets au Programme.....	119
10.1 - Partage et formats.....	119
10.2 - Effets miroirs	122
Conclusion.....	125
Glossaire	127
ANNEXES	128
ANNEXE 1 - Charte du PCPA Algérie Jousour.....	129
ANNEXE 2 - Règlement intérieur du PCPA Algérie amendé en 2012.....	131
ANNEXE 3 - Déclaration des membres - assemblée plénière - octobre 2014	137
ANNEXE 4 - Déclaration des membres - Université d'automne - 14 novembre 2015	138
ANNEXE 5 - Méso -projets : Exemple d'une grille de notation intégrée aux lignes directrices du Fonds d'Appui aux Projets - 2017	139
ANNEXE 6 - Exemple de lignes directrices - Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse - 2017	140

Préambule

Le Programme Concerté Pluri Acteurs (PCPA) Algérie a, dès son lancement, intégré des processus de capitalisation continus destinés à transformer les expériences en savoirs partageables. Ces démarches avaient été externalisées et plusieurs binômes de consultants mobilisés dans le cadre des différentes phases de mise en œuvre du PCPA. Pour ce qui concernait cette dernière période, nous avons alors proposé de modifier les formats des produits de capitalisation pour passer d'un rapport classique à des formats plus accessibles qui, outre la diffusion des savoirs et apprentissages, permettaient de valoriser les acteurs associatifs du Programme et leurs démarches. Dans cette logique, deux films, un recueil de témoignages centré sur l'engagement associatif et ses déterminismes, un diagnostic portant sur les pratiques de communication des associations algériennes membres de Joussour ainsi qu'une étude portant sur l'action des membres associatifs pendant la pandémie de Covid-19 ont été produits et rassemblés sous la forme d'un coffret de capitalisation largement diffusé¹.

Soumise pour financement en 2016 à l'Agence Française de Développement (AFD), la proposition de Programme de la dernière phase du PCPA Algérie n'intégrait pas la réalisation d'un vade-mecum issu de l'expérience de Joussour. Dans le cadre de son instruction, le chargé du suivi de ce Programme de la Division du Partenariat avec les OSC de l'AFD, bailleur principal du PCPA Algérie de 2007 à 2021 nous a incités, avec raison et sans rien imposer, à prendre cette idée en considération pour mieux partager les apprentissages issus de cette expérience.

Ce vade-mecum vient ainsi, sous une forme plus classique, compléter ces livrables et sa production a été internalisée. Nous avons donc veillé à capitaliser en continu notre expérience pour retirer de chaque rencontre, dialogue ou action, des apprentissages. A cet égard, l'apport de nos collègues a été particulièrement précieux.

Nos positions, en tant que responsable Programme et coordinateur, constituent des postes d'observation privilégiés des contextes, des acteurs, des dynamiques collectives et de leurs évolutions. Nous nous sommes toujours attachés à rester objectifs mais sommes tout à fait conscients qu'il s'agit de notre regard, issu de nos cheminements et expériences professionnels et personnels. Ils peuvent donc être perçus comme subjectifs. Les lunettes que nous avons chaussées n'auraient probablement pas distingué les mêmes apprentissages et les éléments d'observation ciblés auraient pu être différents si elles l'avaient été par d'autres personnes.

Ce vade-mecum est issu de l'expérience du PCPA Algérie et n'a donc pas vocation à inciter à une reproduction ou systématisation des démarches d'animation, des instruments et dispositifs mais plutôt à mettre en exergue les apprentissages que nous en avons retirés dans des contextes précis, à des périodes différentes avec des acteurs de diverses natures. Dans une ambition de partage, il vise plutôt à suggérer des questionnements et des points d'attention pour mieux nourrir la réflexion des membres de Joussour et d'autres organisations, institutions ou personnes mobilisées dans la mise en œuvre et/ou le cofinancement de micros et/ou de méso-projets, de Programmes ou de démarches similaires en Algérie, en Europe ou ailleurs.

Bien qu'il brasse l'expérience de Joussour de manière transversale, le cofinancement de méso et de micros projets portés par des associations est le fil d'Ariane de ce document.

En suivant ce fil, nous nous sommes attachés à disséquer la mécanique de mise en œuvre de cofinancement de projets telle que pratiquée dans le cadre du PCPA Algérie. Ainsi, le processus d'attribution permet d'aborder des points liés à la gouvernance et aux valeurs portées par Joussour, la partie relative à l'accompagnement est centrée sur le fonctionnement des équipes qui ont assumé la responsabilité de l'animation des temps collectifs et l'accompagnement des porteurs de projets. C'est une des clés d'entrée permettant d'aborder plus largement l'animation transversale d'un réseau pluri-acteurs.

.....

¹ L'ensemble de ces produits sont accessibles en cliquant sur le lien suivant :
<https://drive.google.com/drive/folders/17FXmHLtoPG8dpbhQCaoZWQPemM1XKr93>

Afin de faciliter et de fluidifier la lecture de ce vade-mecum, il nous a semblé essentiel d'illustrer les apprentissages ici partagés par des paroles d'acteurs et par des exemples concrets.

Il nous est également paru incontournable de dégager de cette expérience des fiches techniques détaillées qui peuvent nourrir la réflexion d'autres praticiens engagés dans des démarches d'animation de collectifs pluri acteurs et/ou de cofinancement et d'accompagnement de micros ou de mésos projets.

Ce document peut ainsi être appréhendé de diverses façons en fonction du lecteur, de ses centres d'intérêt et de ses besoins, qu'il s'agisse d'acteurs associatifs, institutionnels, de consultants ou d'animateurs.

Pour en faciliter la lecture, des encadrés de différentes couleurs relatifs aux enseignements, aux pratiques, aux exemples concrets et aux paroles d'acteurs jalonnent les textes analytiques.

Agnès Belaïd et Sami Loucif

 **APPRENTISSAGES**

Les encadrés « apprentissages » sont des synthèses des sections qui les précèdent. Ils présentent de manière succincte les éléments clés à retenir.

Ils peuvent être lus rapidement et le lecteur peut, en fonction de ses centres d'intérêt, se reporter aux textes accessibles en amont pour mieux s'appropriier la démarche.

 **PRATIQUE**

Les encadrés « pratique » sont des fiches techniques qui décrivent les étapes d'une opération et/ou les listes de contrôle auxquelles se reporter pour s'assurer qu'une étape nécessaire à la mise en œuvre d'une activité n'a pas été oubliée.

 **EXEMPLE**

Les encadrés « exemple » relatent une expérience précise, généralement mise en œuvre par une association ou un collectif pluri-acteurs qui donne corps à l'analyse précédemment décrite dans le texte.

 **TÉMOIGNAGE**

Les encadrés « témoignages » sont des paroles d'acteurs qui étayent les éléments présentés dans le texte analytique.

I - Contextes

Dans le cadre d'un Programme Concerté Pluri Acteurs en général et dans le cas du PCPA Algérie en particulier, un suivi quotidien de l'évolution des contextes de mise en œuvre est essentiel. Parce que développés sur un temps long, ces types de Programmes s'inscrivent dans des contextes forcément évolutifs. De plus, le membership ambitionne, dès son lancement, un élargissement conséquent qui va bien au-delà du cercle des organisations fondatrices. Enfin, un Programme dédié à l'émergence ou au renforcement des dialogues entre acteurs de la société civile et pouvoirs publics est plus sensible aux évolutions de l'environnement social, institutionnel, politique et bilatéral dans lequel les acteurs ancrent leurs démarches et actions.

Dans le cas précis du PCPA Algérie, qui rassemblait majoritairement des organisations issues de deux pays liés par l'Histoire et par une forte densité humaine entre les citoyens des deux rives, le décodage quotidien de l'évolution des contextes était nécessairement plus prégnant.

Pour finir, prendre bonne mesure de l'évolution des contextes nationaux et bilatéraux dans le cadre de cet exercice de partage de méthodes, de pratiques et d'apprentissages issus de ce Programme, permet de mieux situer les cadres d'actions des acteurs de Jousour pour ainsi mieux cerner ou identifier les apprentissages ou questionnements qui sont spécifiquement liés à ces contextes particuliers de ce qui est, indépendamment des contextes, plus généralisable ou générique.

1.1 - L'instrument PCPA

Les Programmes Concertés Pluri Acteurs (PCPA) sont nés au début des années 2000. Ils constituaient alors un instrument innovant de la coopération française qui ambitionnait de renforcer les capacités d'agir des sociétés civiles du Sud et du Nord ainsi que leurs capacités de dialogues entre elles et avec leurs pouvoirs publics. En 2005, la coopération française est alors représentée par le Ministère des Affaires Etrangères français (MAE) et plus particulièrement par la Mission d'Appui aux Initiatives des Organisations Non Gouvernementales (MAIONG). A partir de 2009, les compétences de la MAIONG sont transférées à l'Agence française de développement qui a donc été responsable du suivi de ce Programme. Les PCPA étant des initiatives ONG, seule une association française de loi 1901² peut prétendre porter ce type de Programme.

Un dialogue préalable et soutenu entre le MAE, le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade du pays dans lequel ce type de Programme pourrait être développé et l'association française souhaitant le mettre en œuvre constitue donc un prérequis.

1.2 - Genèse et phasage du PCPA Algérie

En 2002, le Comité Français pour la Solidarité Internationale avait lancé, sur fonds propres, un Appel à projet ciblant l'insertion et la formation professionnelle. Un projet porté par Touiza Solidarité et visant à former des agents de développement locaux en partenariat avec l'Ecole Nationale d'Administration d'Algérie et le Collège coopératif d'Aix en Provence avait été financé.

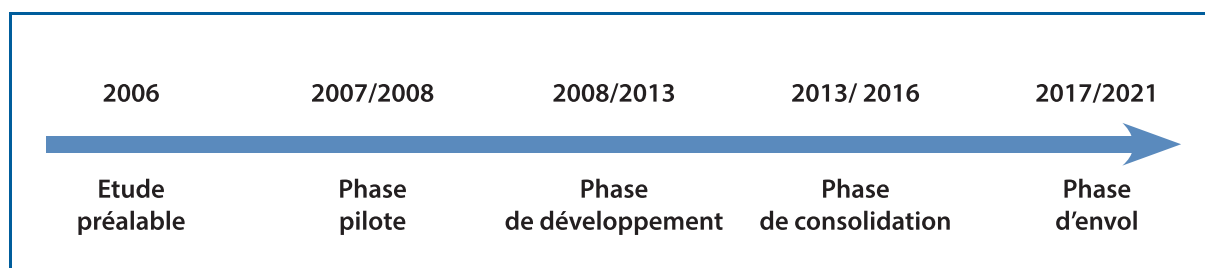
A l'issue de ce projet, l'idée de développer un Programme Concerté Pluri Acteurs en Algérie avait alors germé et des dialogues avaient été engagés par le Comité Français pour la Solidarité Internationale avec le Ministère des Affaires Etrangères et le SCAC à Alger. Il s'agit là d'un premier paradoxe : exporter un Programme marqué par une forte ambition participative. Les conclusions de ces premiers dialogues ayant été favorables, une étude préalable avait été lancée en 2006. Sa réalisation intégrera ainsi ce questionnement paradoxal pour éviter de concevoir un Programme parachuté, rassembler et rallier des acteurs de différentes natures et cultures, favoriser d'emblée leur participation à sa conception et donc son appropriation.

.....

2 La loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association encadre le fonctionnement de toutes les associations ayant leur siège en France ou exerçant en France une activité permanente (à l'exception de celles d'Alsace et de Moselle dépendant du code civil local).

Cette étude a été confiée à un binôme franco-algérien de consultants³. C'est bien ce double regard qui a permis de concevoir un Programme en adéquation avec les cultures et les contextes d'intervention et qui a évité d'exporter des dispositifs non adaptés au pays dans lequel ils devaient être déployés.

Le processus de mise en œuvre de ce PCPA sera ensuite marqué par 4 phases : une phase pilote, une phase de développement, une phase de consolidation et une phase d'envol.



A l'issue de l'étude préalable, en 2007, une phase pilote visant à éprouver les dispositifs et à confirmer la possibilité de mettre en œuvre ce type de Programme en Algérie avait été lancée. Ses conclusions étant positives, le Programme Concerté Pluri Acteurs Jousour a pu être développé à grande échelle à partir de 2008. Il réunissait alors une trentaine de membres, des associations algériennes et leurs partenaires français ainsi que des ONG européennes présentes en Algérie. Le choix des thématiques enfance et jeunesse permet alors de rassembler tout en répondant à un enjeu sociétal majeur. Parce que suffisamment larges, ces deux thématiques se révéleront fédératrices et non-excluentes en intégrant des associations dont l'objet social n'est pas alors spécifiquement dédié à l'enfance et à la jeunesse mais qui pourront se les approprier. Par ailleurs, ces deux entrées thématiques, correspondent bien aux champs d'action des organisations qui fondent le collectif. Ce Programme ambitionne alors de renforcer les capacités de ses membres des deux rives à agir ensemble pour l'enfance et la jeunesse mais aussi, leurs capacités de dialogues avec leurs pouvoirs publics, à les connecter entre eux, à impulser et créer des dynamiques collectives. Dans le contexte des années 2000, ceci constituait un véritable défi.

1.3 - Le contexte algérien

En effet, au lancement de Jousour, des défiances perceptibles et polyformes existaient entre les différents acteurs. Ce Programme a été lancé au milieu des années 2000 dans une Algérie qui sortait à peine de la décennie noire. Décennie noire qui avait fragilisé les liens sociaux et pendant laquelle les acteurs de la société civile avaient été particulièrement ciblés par le terrorisme. Le repli sur soi, sur sa famille politique, culturelle, communautaire ou lignagère constituait alors une protection et était souvent un nécessaire rempart garant de la sécurité des personnes engagées. Durant cette période sombre, les possibilités d'échanges avec le monde des citoyens algériens, acteurs de la société civile ou pas, ont été fortement restreintes. Leurs déplacements nationaux étaient entravés pour des raisons de sécurité (faux-barrages, attentats ciblés et/ou aveugles) et leurs déplacements internationaux également, les visas nécessaires à leurs déplacements étant délivrés avec parcimonie. Les associations algériennes étaient alors insuffisamment connectées entre elles et se connaissaient peu. Enfin, les ressortissants étrangers et leurs organisations étaient également visés, ce qui a conduit à une réduction drastique du nombre d'associations de solidarité étrangères actives en Algérie et a fortement limité les possibilités d'interactions et d'échanges avec des pairs d'horizons et/ou de pays différents.

Les premières actions inter-associatives collectives d'importance qui ont réuni des acteurs associatifs algériens et/ou internationaux sont liées à deux catastrophes naturelles : les

.....
 3 Mohamed-Arab Izarouken et Daniel Neu.

inondations de Bab El Oued en 2001 et le tremblement de terre de Boumerdes⁴ en 2003. Face à l'urgence, les organisations de la société civile et les citoyens (associations, comités de villages, comités de quartiers, citoyens, Organisations de Solidarité Internationale) s'étaient mobilisés, ensemble, pour venir en aide aux populations victimes de ces cataclysmes en agissant en complémentarité avec les services de l'Etat algérien qui en assuraient la coordination.

En amont et en parallèle, deux Programmes européens, ONG 1 (2001-2006) et ONG 2 (2006-2010) avaient été mis en œuvre en faveur des associations algériennes. Ils avaient essentiellement financé des projets associatifs sans pour autant installer de dynamiques collectives même si l'un des axes d'intervention de ces Programmes l'ambitionnait.

C'est ainsi qu'au milieu des années 2000, au lancement de Joussour, une défiance existait entre organisations algériennes de sensibilités et d'engagements différents, entre associations algériennes et françaises mais aussi, entre associations françaises engagées en Algérie et entre associations et pouvoirs publics. Le tout s'inscrivait et s'inscrit toujours dans une relation bilatérale complexe marquée par l'Histoire et par une densité importante de relations humaines entre les deux pays⁵.

Dans un tel contexte, déconstruire les représentations négatives, opérationnaliser les valeurs de transparence et créer des liens de confiance et d'équité revêtait alors et revêt toujours, un caractère d'importance.

Durant cette décennie de mise en œuvre, les contextes, sur les deux rives, se sont transformés et Joussour et ses acteurs ont été contraints de s'adapter à d'importantes mutations sociologiques, politiques et technologiques qui n'avaient pas été anticipées.

La génération qui pose les fondations de Joussour en 2008 est composée de militants associatifs âgés d'une quarantaine ou d'une cinquantaine d'années qui ont grandi dans l'Algérie indépendante, qui ont majoritairement investi le champ associatif dans la foulée d'octobre 88⁶ et qui ont vu une partie leurs rêves fracassés par la décennie noire. Une génération qui n'a pourtant jamais cessé de s'engager, de résister, de rêver. Cette génération a ainsi formé, au cours de ces dix années de mise en œuvre, une nouvelle génération. Une génération de jeunes qui n'a plus guère de souvenirs de la décennie noire mais qui a, pour partie, reçu ces rêves et cette soif d'engagements solidaires en héritage et qui n'a connu qu'un seul Président.

Des jeunes qui se sont engagés pour un monde et une société plus solidaires et plus justes et qui sont ouverts sur le monde bien conscients des défis qu'ils doivent relever. Des jeunes qui jouent en ligne avec d'autres jeunes de pays différents sur tous les continents, qui regardent les mêmes séries⁷ télé et les mêmes films, qui sont fortement attachés à leur pays, à son histoire, à leur culture, à leur identité tout en étant en interaction permanente avec la jeunesse mondiale, ce qui était quasi-impossible ou bien plus complexe pour leurs aînés.

.....
4 Bab El Oued « porte de la Rivière » est une commune de la wilaya d'Alger peuplée par 100 000 personnes et située sur la façade maritime nord de la ville. Le 10 novembre 2001, à la suite de pluies diluviennes, des torrents de boue engloutissent de nombreuses habitations ainsi que la vaste place du marché Triolet, faisant plus de 700 victimes et laissant en à peine trois heures un quartier populaire et densément peuplé ravagé. Cette commune avait déjà été fortement marquée par le terrorisme dans les années 90.

La wilaya de Boumerdes est située à 60 kilomètres à l'est d'Alger. Le 21 mai 2003, un violent séisme d'une intensité de 6,8 sur l'échelle de Richter touchait plus particulièrement les zones situées entre les villes de Boumerdes et de Thénia provoquant la mort de 2 266 personnes, en blessant 10 261 et laissant 200 000 personnes sans-abri.

5 Environ 1 français sur 6 est marqué par son histoire personnelle et/ou a des liens avec l'Algérie et la composition du membership français du PCPA Algérie reflète cette réalité dans la mesure où la majorité des représentants des membres de Joussour, qu'ils soient bénévoles ou salariés d'associations ou représentants élus ou techniciens de collectivités locales voire d'institutions sur la rive Nord avaient une histoire antérieure personnelle avec l'Algérie (français d'origine algérienne et binationaux, immigrés, ayant des conjoints ou une famille algérienne par alliance, rapatriés, enfants de rapatriés ou coopérants).

6 Le 4 octobre 1988, des émeutes éclatent à Alger et dans plusieurs grandes villes du pays. Elles sont durement réprimées et font plusieurs centaines de victimes majoritairement jeunes. Octobre 88 est considéré comme le « premier printemps » de la rive Sud de la Méditerranée. Dans sa foulée, le multipartisme est autorisé, la liberté d'association est octroyée et matérialisée par la création de plusieurs milliers d'associations. Une presse privée et indépendante émerge. Ce printemps de quatre ans s'achèvera en 1992, année marquée par d'importantes tensions politiques, par la victoire électorale du Front Islamique du Salut au premier tour des élections législatives et par l'arrêt du processus électoral.

7 « La casa d'El Mouradia », chanson composée en 2018 par les jeunes supporters de l'USM Alger, club de football algérois, est devenu le chant du Hirak en 2019 et a été repris par toutes les générations de manifestants qui s'opposaient à un cinquième mandat du Président Abdelaziz Bouteflika. Ce titre est inspiré d'une série espagnole « La casa de papel » diffusée sur la plateforme de streaming en ligne Netflix et qui a rencontré un succès mondial.

Cette génération de jeunes a grandi dans un monde globalisé via Internet. Ils ont créé de nouvelles associations ou ont investi les plus anciennes sur des territoires différents marqués par des influences culturelles ou des modèles associatifs divers.

Au plan technologique, les téléphones cellulaires ne sont accessibles au plus grand nombre qu'au milieu des années 2000 mais les smartphones ne le sont pas encore et les réseaux sociaux commencent à émerger. Facebook, créé en 2004, s'ouvre au grand public à partir de 2006 et passe le cap des 2 milliards d'utilisateurs en 2017. Cette révolution technologique a par certains aspects aboli les distances, facilité les interactions tout en installant une culture d'instantanéité peu propice à l'incubation. La circulation de l'information, réelle, supposée ou fausse est ainsi accélérée de même que les rumeurs qui, amplifiées, peuvent avoir une incidence négative.

Cette nouvelle génération maîtrise particulièrement bien ces nouvelles technologies. L'émergence de la pandémie mondiale de Covid-19 en 2020 qui a conduit à la fermeture des frontières a fait émerger avec force l'importance de nouveaux outils numériques tels Zoom et a contraint les acteurs de Jousour à une adaptation rapide et l'équipe technique à une révision des logiciels d'animation classiques. Les jeunes engagés dans le mouvement associatif se sont mobilisés avec leurs aînés dans des actions solidaires et ont facilité le maintien des liens entre les deux rives et avec les bénéficiaires finaux des actions associatives grâce à leur maîtrise technologique mais aussi, en s'engageant sur le terrain avec leurs aînés pour soutenir les populations les plus fragiles et donc les plus démunies face à la pandémie.

Après plus de 10 années d'activités, c'est aussi ce qui permettra au collectif de continuer à agir en interaction et de dialoguer sur des enjeux universaux partagés. Malgré la fermeture des frontières et les mesures de confinement décrétées par les deux Etats pendant la pandémie, les liens, les dialogues et le « souci de l'autre » se maintiendront entre les organisations membres et entre les personnes. La confiance et la connaissance de l'autre sur chaque rive et entre les deux rives constituent alors un acquis et les relations ne se délitent pas. Il est probable que si une telle pandémie avait frappé le monde entre 2008 et 2011, le PCPA Algérie aurait périclité, les liens entre ses acteurs étant alors en construction.

La transition entre ces différentes générations de militants associatifs est désormais engagée sur les deux rives. Elle revêt diverses formes et a pour base de nécessaires dialogues intergénérationnels qui, à n'en pas douter, seront riches en enseignements.

1.4 - Le contexte bilatéral

Le PCPA Algérie a été développé dans un contexte bilatéral marqué par l'Histoire et par une relation tumultueuse et en dents de scie entre les deux Etats. L'évolution de ce contexte bilatéral a contraint ses acteurs à s'adapter et a conduit à analyser les évolutions contextuelles en continu pour identifier les marges de manœuvre possibles, tout en veillant à ne pas devenir un enjeu institutionnel au détriment de l'une ou l'autre partie.

Pourtant, durant cette période, en dépit d'un contexte bilatéral dégradé, les relations entre les membres algériens et français du PCPA se consolident et s'élargissent. Ils passent du stade de l'observation en 2007 à l'établissement de relations de confiance et d'amitié.

C'est aussi pour certains, un temps de prise de conscience de l'Histoire de l'autre. D'une Histoire dont la portée a parfois été sous-estimée. Cet espace commun agit alors comme un révélateur permettant de nouer des liens durables entre les personnes et les organisations des deux rives et qui a pu se révéler, en d'abominables circonstances, un espace de solidarité et d'empathie profonde. La conscience de partager des enjeux communs a ainsi gagné en acuité.

Ces années de mise en œuvre ont permis d'éprouver les alliances et de faire front commun à des moments cruciaux, de maintenir les dialogues dès lors que l'une ou l'autre partie

faisait face au pire⁸. Le Programme a été économe en déclarations collectives même s'il a pourtant su se positionner⁹ à deux reprises. Au regard de l'évolution des contextes et de leurs accélérations, ceci peut interroger. Le PCPA en tant que Programme inclusif est, de fait, peu propice aux positionnements politiques. Il réunit des personnes et des organisations différentes qui peuvent partager des émotions et des valeurs humanistes mais qui ont des opinions, des cultures politiques et des visions sociales parfois différentes. Il ne vise pas un positionnement politique collectif mais abrite des espaces de dialogues et de confrontations d'idées et d'opinions permettant d'installer la reconnaissance de l'autre en tant qu'interlocuteur crédible même si cet autre a des visions et des opinions différentes. Ceci explique pourquoi seules deux déclarations collectives ont été adoptées par ses membres. La rédaction de ces déclarations suppose, par ailleurs, une attention soutenue au vocabulaire utilisé et une appréciation du choix de chaque mot ou concept doit être faite en s'attachant, de manière simultanée, à estimer la façon dont les acteurs de l'une ou l'autre rive le ressentiront. Pour ne pas être excluant, un vocabulaire consensuel et laissant peu de place à l'interprétation est donc à privilégier.

Dès lors qu'un sentiment identitaire de l'une ou l'autre partie pouvait être heurté, il a été estimé préférable de ne pas s'engager, faisant le choix délibéré de l'informel¹⁰ pour laisser toute liberté aux membres d'en discuter ou pas lors d'échanges privés sans pour autant se positionner en tant que collectif pour circonscrire, ainsi, les risques de fracturation. Il ne s'agit pas alors de dessiner des stratégies d'évitement de « sujets qui fâchent » mais bien d'éviter au collectif de s'engager dans une impasse et d'aménager, sur mesure, des espaces de dialogues que les personnes choisiront ou pas d'intégrer. C'est ainsi que sur chaque rive, il a été possible d'impulser de réels espaces de concertation réunissant des organisations et des personnes porteuses de visions sociales ou de sensibilités politiques différentes pour maintenir les dialogues, parfois houleux mais toujours respectueux et ce, quels que soient l'évolution du contexte bilatéral et des contextes politiques et institutionnels que traversaient les deux pays.

Dès lors que la recherche de consensus est improbable, mieux vaut privilégier l'aménagement d'espaces d'échanges informels qui permettent d'aborder certains sujets culturellement ou politiquement sensibles sans pour autant les institutionnaliser. Ceci évite de potentiellement, figer les postures, être à la source d'incompréhensions de l'une ou l'autre partie voire, de générer d'inutiles tensions qui se répercuteront dans les espaces d'échanges formels. C'est ce qui permet l'intégration au long cours de personnes et d'organisations qui, bien que porteuses de cultures politiques différentes et/ou de visions sociétales éloignées finissent par se connaître et se reconnaître. Elles investissent ainsi des espaces de dialogues ou, peu à peu, des sujets clivants peuvent être abordés au fil de l'eau avec plus de sérénité. Les acteurs font alors société ensemble et leurs visions et postures peuvent s'enrichir et évoluer.

Ces espaces bilatéraux ont, en outre, favorisé la déconstruction des représentations entre un « Nord » et un « Sud » pouvant parfois se percevoir, percevoir l'autre ou être perçu, dans un sens comme dans l'autre, comme « sachant » ou « apprenant ». Le PCPA Algérie a globalement évité ces postures et les espaces de dialogues entre pairs, les échanges sur le terrain, dans le cadre des méso-projets soutenus ou de manifestations publiques organisées en France et en Algérie ont accéléré la prise de conscience que les apprentissages ne pouvaient exister

8 En 2014, trois semaines avant l'organisation d'une Assemblée plénière à Tipaza, Hervé Gourdel, guide de montagne parti en excursion dans le massif du Djurdjura est kidnappé puis décapité par un groupe terroriste. La portée de cet attentat renvoie les algériens aux pires moments de la décennie noire tout en pouvant potentiellement réduire à néant l'image d'une Algérie plus apaisée et bien plus sûre au plan sécuritaire. La question de maintenir ou de reporter la tenue de l'Assemblée plénière à Tipaza, zone sécurisée, se pose à peine et son maintien est, pour ses membres, pour l'association nationale partenaire NADA et pour l'ONG garante CFSI, décidé conjointement sans grande hésitation. Il ne s'agit pas alors de céder à la peur et une obligation de solidarité de la part des membres français avec leurs pairs algériens et de la partie algérienne avec la partie française est incontournable. Les acteurs de ce Programme feront, en ouverture de l'Assemblée plénière, une déclaration commune relative à cet attentat.

9 Le 13 novembre 1995, la France est confrontée, alors que l'Université d'automne de Jousour s'ouvre à Oran, aux pires attentats qu'elle ait eu à subir sur son sol. Une série de fusillades et d'attaques-suicides perpétrées par l'Etat islamique dans la soirée à Paris et dans sa périphérie par trois commandos distincts font 131 morts et 413 blessés. Les membres français, alors à Oran, loin de chez eux, sont en état de choc et certains ne parviennent pas à rejoindre leurs proches. Les collègues algériens qui ont vécu de telles situations pendant plus d'une décennie trouvent immédiatement les mots pour reconforter et accompagner leurs pairs en souffrance. Ils font corps.

10 Se reporter en annexes 3 et 4 aux déclarations du Programme en lien avec ces deux attentats.

10 Ce choix a été fait en janvier 2015. Entre le 7 et le 9 janvier 2015, l'attentat contre le journal satirique « Charlie Hebdo » fait 32 victimes dont 17 morts parmi lesquels de nombreux dessinateurs emblématiques de la liberté de la presse et d'expression. Pourtant, dans la foulée de cet attentat, d'importantes polémiques naissent sur les deux rives symbolisées par deux hashtags qui s'opposent : « Je suis Charlie » et « Je ne suis pas Charlie » revendiqué par des personnes heurtées par certaines caricatures religieuses. Cet attentat contre Charlie Hebdo n'est pourtant pas sans rappeler l'attentat terroriste contre la maison de la Presse Tahar Djaout à Alger, le 11 février 1996 qui avait fait 18 morts et 92 blessés.

qu'en réciprocité. La découverte des environnements respectifs des organisations a favorisé l'identification d'enjeux communs, de mieux les partager et d'y répondre par des projets concrets financièrement soutenus par le Programme.

1.5 - Le contexte français

A l'image de l'Algérie, le contexte associatif français est marqué par d'importants changements et a conduit à l'observation d'évolutions de postures. Les membres français ont également, comme leurs pairs algériens, été confrontés aux mêmes révolutions technologiques, à des mutations sociologiques et à des alternances politiques tant locales que nationales. Dans un tel contexte, ils ont été contraints à l'adaptation et leurs pairs algériens les ont fort souvent inspirés.

Les premières organisations qui rallient le Programme ont maintenu des activités ou des liens étroits avec l'Algérie, soit en tant qu'organisation, à l'image des Scouts de France, liés aux Scouts Musulmans Algériens ou bien encore, de Santé Sud et de Touiza Solidarité qui appartiennent au premier cercle des membres du PCPA. D'autres organisations sont portées par des personnes ayant des liens personnels importants avec l'Algérie, ce qui sera un moteur d'engagement individuel mais posera la question de la mobilisation de leur organisation au sein du Programme comme évoqué dans la partie consacrée à l'animation des dynamiques collectives sur et entre les deux rives. Choix est fait d'emblée, dès 2007, d'inclure, au-delà des associations, les collectivités locales au sein du PCPA Algérie.

Cités Unies France, membre du CFSI, mobilise alors les collectivités locales. Cette complémentarité permet, dès la fondation du PCPA Algérie, de s'appuyer sur les coopérations décentralisées¹¹, de constituer sur la rive Nord un premier cercle composé d'acteurs de natures différentes et donc d'impulser une dynamique réellement pluri-acteurs. Ce choix influencera notablement la stratégie globale de Jousour marquée par des entrées territoriales locales bien plus que nationales et facilitera l'implantation du PCPA. Le Président du Groupe Pays Algérie¹², accompagne alors les dialogues préalables avec la partie algérienne en s'appuyant sur la coopération décentralisée entre Constantine et Grenoble. Au cours de cette décennie de mise en œuvre, l'implication des collectivités locales dans le PCPA épousera et n'échappera pas à l'évolution globale de la coopération décentralisée en France. Parce que s'inscrivant dans une dimension totalement institutionnelle, la coopération décentralisée sera impactée plus fortement par l'évolution de la relation bilatérale entre les deux Etats.

Un rapport sénatorial portant sur « *L'évolution de l'action extérieure des collectivités locales depuis le début des années 2000* » souligne ainsi que ces actions ont reflué et l'explique essentiellement par « *la crise économique et financière de 2008, par la baisse des donations de l'Etat conjuguée au transfert des compétences et à la hausse des dépenses sociales notamment des départements qui s'est traduite par une diminution sensible des budgets des collectivités locales consacrés à l'action extérieure, par les réformes successives concernant l'organisation des collectivités territoriales qui ont abouti à bouleverser l'architecture de la coopération décentralisée. En troisième lieu, les alternances politiques et le renouvellement des équipes se sont également traduits par une diminution des actions de coopération et enfin, les transferts de compétences de l'État aux collectivités territoriales, notamment en matière économique, ont souvent eu pour effet de modifier l'approche de l'action extérieure des collectivités territoriales, qui est passée de l'aide au développement à l'aide à l'exportation ou à l'accueil des investissements étrangers.* »

De fait, l'engagement des collectivités locales au sein de Jousour sera fluctuant et déclinant malgré quelques engagements sur la durée tel celui de la ville de Bordeaux qui s'appuiera sur les sociétés civiles pour démultiplier ensuite ses espaces de coopérations tout comme le Département de Seine-Saint-Denis. Il s'agit là, par exemple, pour le Département le plus

.....
¹¹ Le Sénat n'est pas, par lui-même, initiateur d'actions de coopération décentralisée, qui sont portées par les collectivités territoriales. Toutefois, représentant constitutionnel des collectivités territoriales françaises, en vertu de l'article 24 de la Constitution, il doit soutenir et valoriser l'action internationale qu'elles conduisent. L'action extérieure des collectivités territoriales regroupe toutes les actions menées à l'international par les collectivités territoriales françaises, quelle que soit leur nature (jumelage, coopération décentralisée, partenariats, échanges, etc.). Elle englobe la « coopération décentralisée », qui désigne un projet de coopération entre plusieurs collectivités territoriales et les « jumelages », qui sont une forme de lien entre deux collectivités ne donnant pas nécessairement lieu à des actions de coopération.
Source : <https://www.senat.fr/>

¹² Georges Morin.

pauvre et le plus jeune de France métropolitaine, d'un réel choix politique. Un investissement dans des actions de solidarité internationale permettant de raffermir les liens sociaux sur le territoire mais aussi de favoriser l'insertion citoyenne et donc sociale et économique des jeunes de ce Département. En regard, la centralisation existante en Algérie sur le champ de la coopération décentralisée contraindra la mise en œuvre de coopérations entre les collectivités locales des deux rives. Cette donnée conjuguée, dans certains cas sur la rive Nord, à une maîtrise relative du contexte institutionnel algérien et notamment, d'une vision claire du champ de compétences des élus et de l'administration algérienne ne faciliteront pas son développement.

Le membership, rive Nord, évoluera ensuite très nettement au fil du temps et intègrera des associations de surfaces hétérogènes dont l'objet social est essentiellement centré sur leurs territoires et donc à un niveau local : des associations de quartiers, des centres de formation, des Fédérations d'éducation populaire à l'image des Francas, des Organisations de Solidarité Internationale puis, plus tard, des acteurs académiques. Outre des entrées thématiques variées (animation socio-culturelle, santé, éducation, formation, solidarité internationale), l'éventail de ces organisations en termes de cultures métiers et institutionnelles est relativement large.

Le CFSI étant une organisation de solidarité internationale structure, dès 2007, les formulaires des Appels à projets en utilisant les instruments classiques de l'aide au développement - à l'exemple du cadre logique intégré aux trames de méso-projets - qui, à l'exception des OSI, ne sont pas en 2007 connus ou maîtrisés par la majorité des acteurs associatifs locaux français membres du Programme. Seules les associations algériennes, dans la mesure où l'essentiel des activités du PCPA se déroulent en Algérie, peuvent soumettre des propositions de méso projets en partenariat ou pas. Les associations algériennes qui ambitionnent le développement de tels projets en partenariat international dans le cadre de ces Appels ont, pour certaines, été bénéficiaires des Programmes européens ONG 1 et ONG 2 et sont familières de ces instruments. Ce sont alors elles qui, dès la conception des propositions, les présenteront et accompagneront leurs partenaires du Nord. Ceci aura pour effet d'instaurer une véritable réciprocité et équilibrera les postures de coopération, les associations locales françaises adoptant une réelle posture d'échanges d'égal à égal sans positionnements surplombants.

De manière simultanée, elles seront également impactées durablement par les politiques de décentralisation engagées qui, comme déjà évoqué, ont eu des incidences sur le budget des collectivités locales. Les budgets nécessaires à leurs fonctionnements se réduisent et globalement, le droit d'initiative tant des associations locales que des organisations de solidarité internationale est plus contraint : la tentation de transformer les associations en opérateurs de politiques publiques ou de coopération internationale et de ne plus les considérer comme des partenaires émerge au fil du temps. Leurs engagements solidaires sur leurs territoires, au regard de la dégradation du contexte socio-économique sont pourtant, au fil de cette décennie, plus que jamais nécessaires en termes d'entretien, de maintien des liens sociaux et d'une augmentation de la précarité et de la pauvreté en France. A bien des égards, la mise en œuvre de projets et d'actions en partenariat avec leurs pairs algériens constituera une bulle d'oxygène pour les salariés et les bénévoles de ces structures et nourrira leurs pratiques. En outre, ces échanges tant en Algérie qu'en France, contribueront à déconstruire les représentations et, plus particulièrement en France, à combattre une image parfois caricaturale de l'Algérie écornée et salie par la décennie noire ce qui ne correspond plus alors à la réalité du pays.



APPRENTISSAGES

- 1 - La conception d'un Programme complexe à acteurs multiples confiée à des professionnels aguerris des deux pays favorise la mise en œuvre de dispositifs en adéquation avec les cultures et les contextes d'intervention et évite d'exporter des dispositifs non adaptés au pays dans lequel ils sont déployés.
- 2 - Il convient de réunir, dès la conception du Programme, des acteurs de natures différentes pour pouvoir d'emblée établir des dynamiques pluri-acteurs qui répondent à leurs attentes et ainsi éviter une approche utilitariste de certaines catégories d'acteurs.
- 3 - L'intégration d'associations locales favorise les dialogues équilibrés et les postures partenariales d'égal à égal.
- 4 - Seule une analyse quotidienne des contextes permet d'identifier les marges de mises en œuvre opérationnelles possibles et éviter ou essayer d'éviter que les Programmes ne deviennent des enjeux institutionnels.
- 5 - Le choix de chaque mot ou concept doit être fait avec précaution dès lors qu'une déclaration collective est rédigée et un vocabulaire consensuel laissant peu de place à l'interprétation doit être privilégié. Se mettre à la place de l'autre s'avère, dans ce type d'exercice, incontournable.
- 6 - Dès lors que l'on risque d'effleurer un sentiment identitaire, mieux vaut privilégier les dialogues informels pour ne pas exclure et maintenir des espaces de dialogues qui seront investis par des personnes porteuses de sensibilités ou de visions politiques et sociales éloignées mais qui pourront, malgré leurs divergences, échanger et au fil du temps faire société ensemble.
- 7 - Le renforcement du pouvoir d'agir des jeunes ne peut pas être pensé en déconnexion avec l'expérience des générations précédentes et les transitions doivent être basées sur des dialogues intergénérationnels et sur des actions et des projets solidaires de terrain pour ne pas verser dans l'incantatoire. Les démarches relevant du jeunisme sont à éviter et sont contreproductives.

II - Fonctionnement, stratégie globale d'intervention et instruments

2.1 - Gouvernance : entités et fonctionnement

Les Programmes Concertés Pluri Acteurs se distinguent d'autres Programmes complexes à acteurs multiples par leur gouvernance.

• *Les PCPA : une organisation participative*

Plusieurs entités ou instances composent la gouvernance d'un PCPA. Leurs rôles, compétences et responsabilités sont établis par les règlements intérieurs des Programmes qui sont rédigés par leurs membres¹³. Les PCPA, c'est intrinsèque à l'instrument, sont dotés d'une gouvernance participative symbolisée, à minima, par une Assemblée générale ou Assemblée plénière, d'un comité de pilotage intégrant des membres élus par l'Assemblée plénière et des membres de droit. L'impulsion et l'établissement d'autres espaces dits de gouvernance sont ensuite laissés à l'appréciation des acteurs de ces Programmes et se matérialisent sous différents formats tels les collèges régionaux en Guinée dans le cadre du PROJEG qui intégraient des processus de concertation incluant des organisations membres ou pas de ce Programme.

• *Du PCPA à Joussour*

Le premier cercle des membres du PCPA Algérie, estimant d'emblée cet acronyme relativement abscons fera le choix d'un nom, celui de Joussour qui signifie ponts ou passerelles en langue arabe. L'établissement de ponts et passerelles entre les différentes organisations composant son membership tant sur les territoires nationaux qu'entre les deux rives traduisant bien son ambition. Au-delà du symbole, ce nom algérianise le Programme et acte que son centre de gravité est installé en Algérie. Cette dénomination favorise ainsi son appropriation, l'émergence et la consolidation d'une identité collective.

Le choix du vocabulaire utilisé est également différencié en fonction des PCPA. Il peut s'expliquer par les différentes cultures associatives et contextes dans lesquels ils s'ancrent. Les associations porteuses sont ainsi désignées sous l'appellation de « chef de file ». Le CFSI, association porteuse du PCPA Algérie préférera être désignée sous l'appellation d'« ONG garante » se positionnant en garant du Programme vis-à-vis de ses bailleurs de fonds tout en instaurant, symboliquement, plus d'horizontalité.

De même que le terme d'« Assemblée plénière » sera également préféré à celui d'« Assemblée générale ». Le format de gouvernance des PCPA s'inspire fortement d'un fonctionnement organique associatif. Le choix du vocable « Assemblée plénière » permet de s'en démarquer symboliquement et d'intégrer d'autres catégories d'acteurs telles les collectivités locales ou les universités qui, bien que membres votants, ne sont pas, comme nous le verrons ci-après dans le cas de Joussour, éligibles au sein du comité de pilotage. En outre, ce vocable, d'un point de vue organique et statutaire, offre plus de flexibilité et acte que le PCPA Algérie n'est pas une personne morale de type associatif.

Une attention soutenue doit ainsi être portée au vocabulaire dans la mesure où, dans le cadre de Programmes complexes à acteurs multiples, les vocabulaires ou dénominations influencent la perception de ces derniers tant en interne qu'en externe. C'est aussi ce qui permet d'adapter l'instrument au contexte dans lequel il se déploie et de favoriser l'appropriation du Programme par ses acteurs.

2.1.1 - Entités

Le centre de gravité, en cohérence avec l'instrument PCPA et la philosophie de Joussour a été installé en Algérie : la majorité des membres élus du comité de pilotage sera algérienne et une attention sera portée à ce que l'ensemble des comités d'attribution et de suivi le soient également. Le nombre de siège est alors fixé à 8 membres élus soit 5 algériens et 3 français.

.....

¹³ Se reporter à la Charte et au règlement intérieur du PCPA Algérie accessibles en annexes 1 et 2.

• **Comité de pilotage**

Chaque PCPA doit être doté d'un comité de pilotage composé de membres élus et de membres de droit qui sont, dans la majorité de ce type de Programme, au nombre de trois : l'association française porteuse, un représentant des pouvoirs publics français et un représentant des pouvoirs publics du pays dans lequel le PCPA est mis en œuvre. A partir de 2009, l'AFD sera intégrée à cet espace en qualité de membre observateur, ses statuts ne lui permettant pas d'être membre de droit du comité de pilotage. C'est ce comité qui sera à la fois garant de la validation des processus et chargé de superviser la mise en œuvre du Programme.

• **Membres élus**

Le mandat des membres élus est nominatif. Pour pouvoir se présenter à l'élection au comité de pilotage, les candidats doivent représenter une association membre mais si, pour une raison quelconque ils sont dans l'obligation de renoncer à leur mandat, ils sont alors remplacés par le candidat situé en première position d'inéligibilité¹⁴ lors de l'élection au comité de pilotage et non par une personne de leur organisation.

Deux questions relatives à l'éligibilité des membres se sont posées :

- La question de l'intégration des collectivités locales au comité de pilotage en tant que membres élus a été soumise à débat et les membres de l'Assemblée plénière du PCPA Algérie ont été invités à la trancher par vote. Sans appel, ils ont considéré que dans la mesure où ce Programme avait pour vocation de renforcer les sociétés civiles, sa gouvernance devait être aux mains de représentants de la société civile. La présence de Cités Unies France, association de collectivités locales, dont la représentante a été élue deux fois au comité de pilotage et une fois au sein du comité Jousour Avenir, a porté la voix et l'intérêt des collectivités locales de façon impartiale au sein de cet espace de gouvernance qui ne rassemble, par conséquent, que des membres élus associatifs. Cependant, les espaces de gouvernance sous-jacents (comités d'attribution de projets et comités de suivi d'activités) s'ouvriront, au fil de la mise en œuvre, à une diversité d'acteurs.
- Certains Programmes ont fait le choix d'établir des quotas en lien, par exemple, avec le genre ou la géographie. Ils peuvent parfois être nécessaires. Guidé par l'intuition, le choix des membres de Jousour a été différent. Ses membres ont opté pour une démarche incitative, qui suppose une prise de risques plus importante et ont écarté l'instauration de quotas. Il paraissait par exemple inopportun en termes de genre, d'imposer de façon dogmatique un quota. Afin de ne pas être dans l'incantatoire et tenter d'imposer un modèle qui aurait pu être exclu ou incompris, notamment dans certaines zones rurales, le pari de la pédagogie, du dialogue et de l'exemplarité a été retenu : convaincre plutôt qu'imposer favorise une réelle appropriation, permet de rassembler plus largement mais ne peut être développé que sur une temporalité longue. L'attention portée au temps disponible et aux contextes est donc déterminante. Dans la même logique, le choix d'imposer des quotas géographiques, générationnels ou de diversité thématique a également été écarté.

La non-imposition de quotas a été globalement propice à l'incubation et donc à l'appropriation.

• **Paradoxe**

Pourtant, au fil du temps, à mesure que le PCPA Algérie gagnait en visibilité et en résultats, un phénomène d'altération s'est installé marqué par des jeux d'acteurs et d'influences qui se sont fait plus prégnants. Le Programme, notamment à travers le soutien et l'accompagnement de projets concrets, a renforcé des associations qui ont élargi leurs surfaces opérationnelles, partenariales et leurs bases sociales. Leurs représentants ont donc été absorbés par le développement de leurs associations et leur temps disponible à dédier au collectif s'est amoindri. Un réseau, quel qu'il soit et en toute logique, ne peut pas être considéré par des acteurs associatifs engagés dans des projets de terrain comme une préoccupation majeure mais comme une valeur ajoutée.

.....

¹⁴ Soit la personne située en 6ème position pour un membre algérien et en 4ème position pour un membre français lors de l'élection au comité de pilotage puisque 5 sièges sont à pourvoir côté algérien et 3 côté français.

Le principe d'alternance et de renouvellement des mandats au sein de cet espace, appliqué naturellement au départ notamment par la partie algérienne, n'a pas été mis en débat lors du lancement du Programme et de l'établissement du règlement intérieur ce qui a probablement contribué à ce phénomène. La limitation du nombre de mandats a cependant fait débat sans pour autant être soumise à discussion et au vote de l'Assemblée plénière. Intégrer cette réflexion lors de l'établissement du règlement intérieur d'un Programme est à recommander : cela permet de débattre de façon neutre d'une exigence démocratique sans pour autant personnaliser le débat.

• Membres de droit

Ce type de programme comporte normalement 3 membres de droit : l'ONG garante, un représentant des pouvoirs publics français et un représentant des pouvoirs publics du pays dans le lequel le Programme est mis en œuvre. Dans le cas précis de Jousour et pour des raisons contextuelles, le dialogue avec les pouvoirs publics constituera un objectif et non un prérequis.

Jusqu'en 2012, le comité de pilotage de Jousour compte 2 membres de droit : le CFSI en tant qu'ONG garante et un représentant de l'Ambassade de France. A partir de 2012, le réseau NADA pour la défense des droits de l'enfant obtient cette qualité par vote de l'Assemblée plénière en tant qu'association nationale partenaire. Le champ des responsabilités entre l'ONG nationale partenaire et le CFSI est alors clairement délimité. NADA est ainsi responsable de la représentation du PCPA Algérie auprès des pouvoirs publics algériens et de son portage administratif et juridique. Le CFSI, en tant qu'ONG garante, assure la responsabilité technique et financière du Programme vis-à-vis de ses bailleurs de fonds. Le PCPA Algérie est ainsi porté par deux entités distinctes de cultures associatives et institutionnelles différentes qui agissent en complémentarité de compétences et de responsabilités, ce qui favorisera l'équilibre entre les deux rives.

• Cellule exécutive

La cellule exécutive est composée de salariés sous contrat avec l'association nationale partenaire NADA et est responsable de la mise en œuvre des activités et de l'animation des espaces collectifs et de gouvernance. Elle est accompagnée par le CFSI et NADA.

2.1.2 - Fonctionnement

Le bon fonctionnement du Programme repose sur de fragiles équilibres entre différentes instances et entités de cultures institutionnelles différentes. La concertation et le débat contradictoire, marques des PCPA, sont donc à privilégier au vote pour ce qui concerne les comités d'attribution, les comités de suivi et les réunions du comité de pilotage. Cependant, en cas d'absence de consensus, le vote peut, en ultime recours, être utilisé et les membres de droit s'abstiennent.

Le comité de pilotage est un espace d'apprentissage collectif pour ses membres élus et de droit. C'est ainsi que les membres élus algériens au comité de pilotage de la phase pilote et de la première phase de développement n'ont pas souhaité, à l'issue de ces deux mandats, se représenter soulignant que cet espace avait créé du lien, de la confiance en eux et entre eux, des apprentissages, nombreux, qu'ils souhaitaient diffuser et appliquer à leurs organisations et au-delà. En tant que personnes et représentants d'organisations, ils souhaitaient que des personnes issues d'autres associations aient l'opportunité d'investir cet espace.



« Ce Programme est arrivé au bon moment pour moi et pour mon organisation. J'étais dans un moment de troubles, de doutes. Cela m'a redonné confiance et j'ai appris, beaucoup.

Je ne souhaite pas me représenter car l'alternance est nécessaire et il est très important que d'autres personnes, d'autres organisations puissent bénéficier de cet espace d'apprentissages. Nous avons un devoir d'exemplarité. »

Abdelaziz Tadjeddine - Président de l' « Association de Protection Contre le Sida » - membre élu au comité de pilotage de 2007 à 2011

• **Equilibres, dialogues et responsabilités**

Les équilibres sur lesquels reposent la mise en œuvre d'un tel Programme sont fragiles et délicats. Ils supposent que chaque entité au sein des organes de gouvernance ait pleinement conscience de son champ d'action, de ses responsabilités, de ceux des autres entités et qu'elles les respectent mutuellement. Ceci suppose un dialogue fluide et constant qui favorise la compréhension des contraintes des uns et des autres et facilite la mise en œuvre du Programme et une recherche de solutions communes en cas de difficultés.

L'attention portée au temps disponible et aux contextes est donc déterminante.



APPRENTISSAGES

- 1 - Dans le cadre d'un programme complexe à acteurs multiples, les désignations ne peuvent pas être génériques. Une attention doit être portée aux dénominations qui, une fois adaptées au contexte, favorisent l'appropriation du Programme par ses acteurs et facilite sa perception par d'autres acteurs externes au collectif.
- 2 - Ne pas recourir à l'imposition de quotas suppose un risque d'échec plus important mais favorise une meilleure appropriation des enjeux par les acteurs. Les temps d'incubation, propices à l'appropriation, ne peuvent s'inscrire que sur une temporalité longue. L'appréciation du temps disponible est donc déterminante.
- 3 - Le comité de pilotage est un espace d'apprentissage. Une alternance des membres élus, profitable à des personnes et à des organisations différentes, doit être recherchée.
- 4 - La recherche d'un consensus issu d'un débat contradictoire est à privilégier au vote.
- 5 - Les équilibres sur lesquels reposent la mise en œuvre d'un tel Programme sont fragiles et une communication fluide et respectueuse des responsabilités et des compétences de chaque entité en constitue la pierre angulaire.


2.2 - Triptyque : instruments et stratégie

Dans le cadre du PCPA Algérie, plusieurs dispositifs sont déployés pour atteindre les objectifs posés. Ces dispositifs et/ou instruments font triptyque, sont interdépendants et s'agencent ainsi :

- Soutien à des projets concrets au service des populations les plus fragiles et/ou exclues ;
- Animation de réseau et structuration collective ;
- Production et partage de connaissances.

Joussour repose avant tout sur le soutien à des projets concrets qui visent à renforcer les liens sociaux, à développer des services au bénéfice de populations majoritairement fragiles, exclues et/ou marginalisées. Cependant, dans ce cadre précis, il ne s'agit pas de soutenir une addition d'actions ou de projets et les fonds d'appui sont avant tout considérés comme des instruments de structuration des associations en tant qu'entités individuelles mais aussi, du ou des mouvements associatifs aux plans territoriaux et/ou thématiques.

Ils visent ainsi à développer les surfaces partenariales, les capacités de dialogues avec des acteurs de natures différentes et plus particulièrement les pouvoirs publics, à élargir des bases sociales, les surfaces opérationnelles et à faire évoluer les modèles économiques associatifs.



« Comparativement aux autres bailleurs de fonds, la démarche est originale car avec les autres bailleurs, la relation est impersonnelle, froide, c'est un rapport comptable et il n'y a pas de suivi ou du moins il est insuffisant, mais plus de contrôle !


Dans le PCPA, il y a une participation, une souplesse et un accompagnement. A titre d'exemple, une association ne pouvait pas démarrer son projet pour des raisons administratives et le PCPA l'a accompagné pour qu'elle puisse le faire.

Le point fort, c'est de considérer le bénéficiaire comme un acteur. C'est une démarche dont beaucoup de bailleurs devraient s'inspirer. »

Kouider Metaïr -Président de l'association « Bel Horizon » - Oran

Ceci ne peut être déployé sans une analyse fine et permanente des contextes (culturels, sociaux, institutionnels, économiques et naturels) et sans une observation et écoute constante des acteurs pour prendre bonne mesure de leurs besoins et de leurs évolutions. C'est ce qui permet d'adapter et/ou de réadapter de façon quasi-permanente leur accompagnement et la mise en œuvre des différents dispositifs en cohérence avec l'évolution des contextes, parfois volatiles, dans lesquels s'ancrent ces démarches.


Ces projets sont sources d'apprentissages individuels qui ont vocation à être partagés entre pairs et au-delà puis, formalisés via des processus de capitalisation continus. Chaque dispositif intègre ainsi des espaces de mise en dialogues qui permettent de se découvrir soi-même, de découvrir l'autre, sa démarche, ses actions, de déconstruire les représentations, de se questionner, d'apprendre, de valoriser et, *in fine*, de faire ciment.



« Le partenariat international peut être une protection et la solidarité nationale et internationale a joué au niveau local. Joussour, ce n'est pas seulement les financements. Contrairement aux autres bailleurs, c'est un espace d'apprentissage et de solidarité et quand on a eu des problèmes l'équipe et les membres se sont solidarisés avec nous. »

Fatma Boufenik - Trésorière et référente Programme de l'association « Femmes Algériennes Revendiquant leurs Droits » - Oran

Qu'il s'agisse de comités d'attribution de projets, d'ateliers synergies, de bilans collectifs de fonds de projets, de comités de suivi de produits de capitalisation ou d'évaluations externes, ces espaces agissent comme des révélateurs et permettent également de s'évaluer soi-même à travers le regard de l'autre, de prendre conscience du chemin parcouru et de l'innovation portée par chacun. Il n'est pas rare que les acteurs n'aient pas conscience de la portée de leurs propres actions, de leurs innovations et ce sont ces échanges qui leur permettent d'en prendre bonne mesure, d'en estimer les limites mais aussi, de réciproquement s'en inspirer. Une telle démarche suppose donc d'importants moyens humains et financiers. Il ne s'agit pas là du suivi d'une addition de projets relevant plus d'une redevabilité administrative et financière mais bien d'un accompagnement individuel et collectif pour grandir ensemble et irriguer bien au-delà des membres du Programme.



« Mouloud Salhi¹⁵, son engagement a été très positif. Ce sont les gens qui ont eu un apprentissage et le mouvement associatif a contribué à cette maturation politique.

Au niveau collectif aussi, quand je vois le travail de la SARP, c'est extraordinaire et ce sont des acquis qui sont stratégiques. »

Abdelaziz Tadjeddine - Président de l' « Association de Protection Contre le Sida » - Algérie

Ce triptyque demeure inchangé mais les instruments, notamment financiers, ont été adaptés de façon continue d'une phase à l'autre, de même que les modalités d'accompagnement des acteurs, l'architecture des espaces collectifs et les méthodes d'animation. Un regard interne critique continu doit donc être porté en permanence sur les dispositifs, les instruments mais aussi sur les modalités d'accompagnement et d'animation du collectif. Ces instruments et dispositifs sont interdépendants et sont donc systématiquement conçus en cohérence pour faire sens et servir utilement l'atteinte des objectifs de Joussour en tant que Programme.

.....

15 Mouloud Salhi est président de l'Association l'Etoile Culturelle d'Akbou et a été élu Président de l'APC d'Akbou dans la Wilaya de Béjaïa en 2017. Il a été membre élu du comité de pilotage ainsi qu'Abdelaziz Tadjeddine qui n'a pas souhaité se représenter pour un troisième mandat dans un souci d'exemplarité considérant que l'alternance était nécessaire. L'Association Algérienne pour l'Aide Psychologique, la Recherche et le Perfectionnement en Psychologie (SARP) est une association membre du PCPA et active à Alger et Blida.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les fonds d'appui sont ici positionnés comme des instruments de structuration des entités associatives à l'échelle individuelle et collective.
- 2 - L'analyse des contextes, l'observation de l'évolution des acteurs et leur écoute doit être permanente et est déterminante pour adapter ou réadapter les instruments.
- 3 - Un regard critique interne continu doit être porté sur les dispositifs pour garantir une qualité d'action et une cohérence entre les différents instruments conçus en interdépendance.
- 4 - Les espaces collectifs de bilans des projets soutenus agissent comme des révélateurs qui permettent de s'évaluer soi-même à travers le regard de l'autre, de prendre conscience du chemin parcouru et de l'innovation portée par chacun.

2.3 - Quels soutiens, pour quelles associations au service de quels objectifs ?

Le soutien à des actions associatives, dans ce cas précis, doit être adapté à différents types d'associations. Il convient donc d'établir une typologie relativement précise des grands groupes d'associations, de leurs capacités à mettre en œuvre des projets et initiatives, d'avoir une idée de leurs capacités à dialoguer et à évoluer en partenariat, de leurs environnements d'actions, de leurs objets sociaux et de leurs histoires.

Ce que l'on appelle mouvement associatif, dans le cadre de Joussour, est en réalité un collectif d'associations de différents types. Certaines ont un rayon d'action qui se situe à l'échelle d'une ville ou d'un village, leurs démarches peuvent être ponctuelles et à but strictement caritatif (distribution de couffins de ramadan par exemple) et d'autres interagissent à l'échelle nationale et internationale. Certaines n'ont jamais mené de projets et organisent, ponctuellement, des activités alors que d'autres ont une parfaite maîtrise de leurs environnements, de ce que suppose le développement de projets et peuvent accompagner les associations en devenir ou engager et maîtriser des démarches de plaidoyer sur des sujets considérés comme sensibles et délicats à aborder. Il n'existe donc pas UN mouvement associatif mais bien des mouvements associatifs qui se côtoient, qui parfois se méconnaissent, qui ont des rayonnements, des surfaces partenariales, des capacités de gestion et des visions sociales différentes. Cette hétérogénéité suppose donc une adaptation des instruments de soutien et d'accompagnement à chaque catégorie d'acteurs.

C'est ce qui permet de répondre à des objectifs précis : professionnalisation d'associations aguerries, structuration d'associations n'ayant jamais mené de projets, mises en réseau, valorisation. Au total, 7 fonds d'appui¹⁶ au service de différents objectifs et adaptés à diverses catégories d'acteurs ont été déployés dans le cadre du PCPA Algérie. Certains fonds ont été maintenus entre les phases et leurs lignes directrices adaptées à l'évolution des associations et des contextes. D'autres, parfois imprévus dans les documents Programme contractuels avec les bailleurs de fonds institutionnels du PCPA Algérie, ont été créés chemin faisant pour répondre à des besoins émergents ou pour pallier certaines carences. Dans ces cas de figure précis, c'est bien la qualité des dialogues avec les bailleurs institutionnels¹⁷ de Joussour, leurs engagement et flexibilité qui ont rendu possibles ces adaptations.

.....
¹⁶ Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (de 2008 à 2015), Fonds d'Appui aux Projets (de 2008 à 2021), Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse (de 2011 à 2021), Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontres (de 2010 à 2012), Fonds d'Appui aux Animations Thématiques et/ou Territoriales (de 2013 à 2021), Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale (de 2016 à 2019), Fonds d'Appui à la Valorisation de l'Utilité Sociale de l'Action Associative (2019-2021).

¹⁷ Plus particulièrement avec l'Agence française de développement, la Délégation de l'Union européenne à Alger et la Fondation de France.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les instruments et dispositifs de soutien et d'accompagnement sont conçus en interdépendance et adaptés à la diversité des acteurs qui composent le collectif.
- 2 - La qualité des dialogues avec les bailleurs institutionnels du Programme et leur flexibilité est incontournable pour procéder, chemin faisant, à une adaptation continue des dispositifs.

2.4 - Dialogues institutionnels

Une attention soutenue doit être portée aux dialogues institutionnels qui plus est, dans le cadre d'un Programme Concerté Pluri Acteurs dont l'un des objectifs est dédié à l'établissement et/ou au renforcement de dialogues avec les pouvoirs publics. Le développement du PCPA Algérie et de sa capacité à innover a notamment reposé sur un entretien constant des dialogues institutionnels sur les deux rives. Dialogues qui ont pu s'établir parce qu'articulés autour d'une complémentarité de compétences et de légitimités.

Le Comité Français pour la Solidarité Internationale, ONG garante du PCPA Algérie Jousour est un réseau pluri-acteurs rompu au rôle d'ensemblier. Trois métiers sont à la base de la structuration de son action :

- L'animation de réseaux d'échanges et d'espaces collectifs sur une entrée sectorielle ou géographique ;
- La mobilisation de ressources financières pour accompagner des initiatives et des organisations soutenues par ses membres et / ou leurs partenaires ;
- La production et la diffusion de connaissances issues de ses programmes et des expériences de ses membres.

Les métiers du CFSI recoupent ainsi, totalement, le triptyque sur lequel Jousour repose et en tant qu'ONG porteuse et garante du PCPA Algérie, le CFSI engage sa responsabilité technique et financière puisqu'il contractualise avec ses bailleurs de fonds. Bien que maîtrisant les dialogues avec les bailleurs de fonds internationaux, le CFSI n'a pas la compétence, l'assise juridique et la légitimité nécessaire à l'établissement d'un dialogue direct avec les autorités algériennes. L'alliance avec une association algérienne maîtrisant les dialogues institutionnels et reconnue par ses pairs¹⁸ a donc été incontournable. La mise en œuvre du PCPA Algérie a donc reposé sur une complémentarité de compétences et de légitimités entre le CFSI et le réseau NADA pour la défense des droits de l'enfant, association nationale partenaire. Un dialogue permanent entre deux organisations aux cultures métiers et institutionnelles différentes doit être fluide et continu pour autoriser la mise en œuvre d'un tel Programme. Les rôles et les responsabilités de chaque organisation doivent être strictement circonscrits et respectés par les deux partenaires. L'association nationale partenaire NADA a ainsi entretenu un dialogue permanent avec les autorités algériennes et le CFSI avec les bailleurs de fonds du PCPA Algérie et les institutions internationales.

Comme souligné, la capacité d'innovation et d'adaptation, en continu, des instruments déployés dans le cadre du PCPA Algérie a largement dépendu de la flexibilité des bailleurs de fonds de Jousour et plus particulièrement de l'Agence Française de Développement, de la Délégation de l'Union européenne à Alger et de la Fondation de France. Il est donc nécessaire de s'attacher à établir une relation transparente et toute demande d'avenant ou

.....

¹⁸ La qualité de membre de droit en tant qu'Association nationale partenaire du réseau NADA pour la défense des droits de l'enfant a été soumise au vote des membres réunis en Assemblée plénière en 2012.

d'avis de non-objection en lien avec des activités prévues et imprévues doit être tamisée par l'ONG garante en concertation avec l'association nationale partenaire et abordée sous le prisme suivant :



PRATIQUE : demande d'avenant ou d'avis de non-objection

1. Les activités additionnelles ou les changements proposés contribueront ils à l'atteinte des objectifs et à la démarche ?
2. Est-il possible de construire un argumentaire solide et convaincant démontrant de la plus-value de la demande d'avenant et de la façon dont elle sera mise en œuvre ?
3. Les ressources humaines et financières nécessaires sont-elles disponibles ?
4. La demande est-elle acceptable en termes de procédures administratives ?
5. Les autorisations administratives nécessaires à la mise en œuvre peuvent-elles être obtenues ?
6. Sera-t-il possible de rendre compte avec rigueur et méthode une fois cette demande acceptée ?

Dans le cadre du PCPA Algérie, il s'est agi d'établir une relation de partenariat respectueuse du champ de responsabilités et du rôle de chacun plutôt qu'une simple relation de bailleur à bénéficiaire de financement comme l'illustre le propos suivant.



« Je considère que l'argent est un biais dans les relations et que ce qui fait sens dans une relation partenariale, ce sont des valeurs partagées et des visions communes. L'argent ne doit pas fausser la relation. Nous ne sommes pas dans un rôle de bailleur à baillé mais dans un dialogue dédié à ce que l'on veut construire, à la manière dont on le fait et donc à la façon dont l'argent permet de réaliser des objectifs et des projets.

Cependant, l'argent n'est pas anecdotique mais c'est un moyen et non pas une fin en soi. En revanche, ce qui relève des procédures administratives et des diligences, ce qui relève du réglementaire constitue une limite qui doit être respectée qu'on y adhère ou pas. Nous sommes avec des partenaires de la société civile qui engagent leur responsabilité sur les fonds qu'ils reçoivent et on ne peut pas faire fi des éléments qui impactent le bailleur de fonds et le partenaire français ou le partenaire du projet qui les réalisent.

La relation contractuelle ne peut pas être marquée par l'affect mais par des relations humaines respectueuses de l'identité de chacun. Cette relation équilibrée on la retrouve dans Joussour entre partenaires qui co-construisent des projets de coopération. Dans le cas des PCPA qui sont des Programmes complexes à acteurs multiples et de Joussour en particulier, qui a ses détracteurs, la compréhension de la démarche et de ce que cela produit ne peuvent être appropriés et compris que si on les vit.

En effet, sans volonté de comprendre et de vivre les processus de coopération, on peut vite tomber dans des analyses superficielles et dogmatiques car les documents écrits sont interprétables. Ce type de démarche et la perception de sa plus-value sont insaisissables si on ne va pas sur le terrain.

Je demeure persuadé que la pluie fine, comme c'est le cas dans le cadre du PCPA Algérie, est plus efficace que des orages sur des terrains asséchés. Le financement de projets qui ne demandent pas beaucoup d'argent mais qui ont beaucoup d'impacts est ainsi souvent plus pertinent. On voit bien que les processus trop centralisés, partout dans le monde, ont du mal à fonctionner et que les projets qui obtiennent les meilleurs résultats viennent souvent des territoires. »

Martin Péricard - Chef de projet éducation, formation, sociétés civiles
Division Organisations de la société civile (DPA/OSC)
Agence Française de Développement

III - Stratégie de déploiement de Fonds d'appui

3.1 - Planification

La planification du lancement des Appels n'est pas anodine car de cet exercice dépend la planification générale des activités du PCPA.

On privilégie, en premier lieu, le lancement d'Appels qui ambitionnent de renforcer des mises en réseaux territoriales et thématiques et celle des méso-projets puisque la durée dédiée à la co-construction et à la mise en œuvre de ce type d'initiatives est nécessairement longue. Les processus de concertation incontournables entre partenaires et/ou les dialogues pluri-acteurs qu'ils ambitionnent d'impulser nécessitent du temps. Ils s'inscrivent en général sur une période de 18 à 24 mois et dans le cadre d'un Programme de 36 à 42 mois il convient donc de les lancer sans tarder.

La planification des Appels est cruciale dans la mesure où la mise en œuvre des fonds d'appui mobilise une part importante du temps de l'équipe technique. Une fois cette planification réalisée, il est possible de jalonner les temps collectifs intégrés aux différents Appels (formations et accompagnements individuels et collectifs à la conception des projets et initiatives, comités d'attribution, processus de conventionnements, ateliers synergie, bilans à mi-parcours et finaux, redevabilité). Les autres dispositifs sont ensuite projetés en regard : processus de capitalisation, espaces de gouvernance, Assemblée plénière et évaluation externe.

Les processus de capitalisation peuvent être lancés à la fin de la première année de façon à ce qu'ils puissent se nourrir, en continu, des démarches des projets en cours. Les Assemblées plénières peuvent ensuite s'inscrire à mi-parcours et à la fin du Programme.

Le processus de lancement d'une évaluation externe est, en général, lancé en début de 3^{ème} année car il s'inscrit, à minima, sur une période de 12 mois. Ceci inclut la rédaction des termes de références, la diffusion de l'Appel à candidatures, la mobilisation d'un comité de suivi, l'instruction des propositions puis la mission et la remise des rapports intermédiaires et finaux. Les consultants doivent pouvoir, sur le terrain, rencontrer les acteurs, prendre bonne mesure des effets des projets en cours ou clos.

La planification est stratégique et doit être sécurisée. Il est ainsi important d'établir 2 à 3 planifications intégrant des marges de sécurité temporelles importantes en corrélation avec l'estimation des risques et contraintes externes et internes qui peuvent émerger. Elles peuvent être liées à une difficulté d'identification de ressources humaines compétentes, à des difficultés à obtenir des autorisations nécessaires ou à des entraves conjoncturelles liées à l'évolution générale des contextes.

Outre ces paramètres, il est essentiel de porter attention à la « culture du temps » qui est souvent différente en fonction des pays. Les modalités de mobilisation du collectif doivent ainsi intégrer cette donnée qui jouera nécessairement sur la planification.

La planification doit être révisée et adaptée chaque trimestre en intégrant tous ces paramètres.

Toutefois, certains jalons importants doivent être sécurisés 4 à 5 mois à l'avance et les dates sanctuarisées. C'est notamment le cas des Assemblées plénières qui mobilisent des comités de suivi, un investissement important de l'équipe technique en termes de conception et d'organisation logistique ainsi que celle du réseau NADA, association nationale partenaire, qui engage les démarches consacrées à l'obtention des autorisations nécessaires. Le temps dédié à obtenir l'autorisation d'organiser un rassemblement de près de 200 personnes dont environ un tiers de ressortissants étrangers ne peut pas être sous-estimé.

Cette organisation suppose également que les membres de la rive Nord puissent, dans les temps, déposer leurs demandes de visas mais aussi que les billets d'avion soient réservés dans les meilleurs délais pour qu'ils ne soient pas trop onéreux.

L'attention portée à la planification générale doit donc être régulière et sécurisée et le lancement des Appels à projets et initiatives en constituent le socle.



PRATIQUE : étapes de planification d'une phase de PCPA

1. Apprécier, en fonction des contextes institutionnels et économiques, de l'évolution des associations, du membership et de l'ouverture des Appels ou pas à des associations non-membres, le nombre de projets soutenable par fonds d'appui en corrélation avec les objectifs du Programme et des moyens humains et financiers disponibles ;
2. Planifier les dates de lancement des fonds d'appui nécessitant des temps de concertation et de co-construction et/ou dont la durée peut s'étaler sur une période dépassant les 18 mois ;
3. Planifier les dates de lancement des autres fonds d'appui, en intégrant une marge de sécurité entre le conventionnement d'un appel et le lancement de l'appel suivant ;
4. Poser les jalons des temps collectifs de chaque appel : réunions d'information, activités d'accompagnement, comité d'attribution, formations de démarrage, bilan à mi-parcours, bilans collectifs ;
5. Planifier les deux assemblées plénières : une à mi-parcours de la phase et une au début du dernier trimestre de la phase en veillant à sanctuariser les dates 4 à 5 mois à l'avance ;
6. Planifier les autres dispositifs chaque trimestre : réunions des instances de gouvernance, animation transversale ;
7. Planifier, en fin de 1ère année, le lancement du processus de capitalisation et en début de 3^{ème} année le lancement du processus d'évaluation externe ;
8. Identifier les scénarios à risques, les potentiels glissements de calendrier puis intégrer des temps dits « de sécurité » et identifier, en corrélation, les marges de flexibilité.

3.2 - Fonds d'appui : spécificités et évolutions

Deux types d'Appels peuvent être distingués : ceux qui ciblent les associations algériennes membres de Joussour et ceux qui sont ouverts à des associations ou à des collectifs de jeunes algériens non-membres de Joussour. Le FAIL ciblait ainsi des associations non-membres et une soixantaine de projets sur 200 ont été soutenus dans le cadre de ce fonds d'appui durant cette décennie de mise en œuvre.

3.2.1 - Fonds d'Appui aux Initiatives Territoriales (FAIL)

Créé en 2008 lors de la phase de lancement de Joussour, le FAIL s'inscrivait dans une logique de territoires. Il était ouvert à des associations locales et/ou à des groupes de jeunes qui n'avaient pas encore réellement mené de projets et/ou qui n'étaient pas membres de Joussour.

Lancé à l'échelle des Wilayas, il supposait un dialogue préalable avec les services de la Wilaya qui mobilisaient les DJS et les APC. Ces dialogues ont été confiés au réseau NADA, rompu au dialogue avec les autorités et ce fonds d'appui a permis, par petites touches, de nouer un dialogue avec les autorités autour du PCPA Algérie, de les mobiliser dans les comités d'attribution et les bilans collectifs et ainsi d'échanger. Cet instrument ciblait initialement des territoires qui étaient en coopération décentralisée et ambitionnait donc de nourrir, voire de relancer, des coopérations décentralisées, comme ce fut le cas entre les villes d'Oran et de Bordeaux. Ceci permettait d'étendre le réseau Jousour en cohérence avec sa phase dite de développement en offrant la possibilité à des associations, si elles le souhaitaient, d'adhérer au Programme. Dans ce cadre, 12 Appels au total ont été lancés entre 2008 et 2015 : Constantine (3), Oran (2), Bouira (2), El Oued (2), Béjaïa (2) et Biskra (1).

Ce fonds a effectivement permis de soutenir et de structurer de petites associations locales, notamment celles ancrées dans des régions plus rurales et enclavées qui ont ainsi été investies. Il a permis d'engager des dialogues avec les autorités locales et de consolider le réseau Jousour tout en renforçant la base sociale et institutionnelle des associations.



EXEMPLE Tichy la verte - Wilaya de Béjaïa

L'association Tichy la verte a développé, en 2014, une initiative qui ambitionnait de former 30 jeunes pour participer à la préservation et la sauvegarde du patrimoine écologique et culturel communal. Dans ce cadre, cette association a pu engager des dialogues avec les pouvoirs publics de son territoire. Elle a mobilisé le mouvement associatif local, la population et plus particulièrement les jeunes, les élus de l'APC de Tichy et d'autres communes, les différentes directions de la Wilayas et a ainsi mis en œuvre des démarches de sensibilisation et de plaidoyer autour de questions environnementales.

Cependant, il est apparu au fil du temps que les objectifs attendus sur la thématique Jeunesse n'étaient pas réellement atteints. Les projets déposés, dès lors qu'ils se situaient dans ce champ, étaient portés par des associations qui agissaient pour les jeunes et plus rarement par des jeunes. C'est fort de ce constat que le Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse a été créé. Cette limite constatée a ainsi été transformée en véritable opportunité.




APPRENTISSAGES

- 1 - Un fonds d'appui développé à l'échelle territoriale avec une entrée géographique ciblée facilite l'établissement de dialogues avec les pouvoirs publics et les services déconcentrés de l'Etat.
- 2 - En cohérence avec la phase de développement d'un PCPA, ce type de fonds d'appui permet de soutenir des associations non-membres, d'élargir le rayonnement d'action du Programme et son membership.
- 3 - Une attention constante aux contextes, aux contraintes et à l'évaluation des dispositifs et instruments facilite la transformation des limites rencontrées en opportunités.

3.2.2 - Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse (FAIJ)

Le Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse n'avait pas été programmé au départ et n'avait donc pas été proposé aux bailleurs pour financement. Un regard critique et constructif sur le FAIJ, un reliquat issu de ce fonds d'appui, (un Appel n'ayant pas pu être lancé dans une Wilaya) a ainsi milité, en 2011, pour la création de ce nouveau fonds. Ces contraintes ont ainsi été transformées en opportunité.

La qualité du dialogue avec l'Agence Française de Développement et sa flexibilité ont rendu possible cette création alors même qu'elle n'était pas incluse dans le document Programme qui avait fait l'objet d'une contractualisation entre l'AFD et le CFSI. Il s'agissait alors d'offrir la possibilité à des jeunes constitués ou pas en association, de mener leurs propres projets, de s'exprimer en tant qu'acteurs de solidarité, de se positionner non pas en tant que bénéficiaires d'actions ou d'activités pensées par leurs aînés mais bien en tant que citoyens et de renforcer leur pouvoir d'agir. Dans ce cadre, des initiatives ont été portées par des collectifs de jeunes, non constitués en association qui ont, parfois, dans la foulée de cette expérience, créé leurs propres associations. Ce fonds a aussi favorisé le rajeunissement de bases sociales d'associations plus anciennes qui avaient, administrativement, porté et accompagné ces projets en laissant aux collectifs de jeunes l'entièreté de la conception, de la mise en œuvre mais aussi, du reporting de leurs initiatives.



« L'intelligence de cette façon d'opérer permet même aux associations structurées sur des fonds à petits budgets de désigner des chefs de projets qui vont apprendre et qui vont monter l'escalier.

Cela permet d'impliquer des jeunes comme chefs de projets, le délai imparti n'est pas long, la gestion financière est plus facile et la gamme est intéressante y compris pour un collectif de jeunes non formalisé qui s'est ensuite structuré en association.

C'est un outil de structuration pour consolider la base sociale, c'est formateur et beaucoup de jeunes ont progressé grâce à cela. Beaucoup ont fait leur thèse de master 2 sur l'associatif et sur l'association. »

Kouider Metaïr - Président de l'association « Bel Horizon » - Oran

Nous avons cependant relevé que les associations dont l'objet social était centré sur la jeunesse avaient plus de difficultés à positionner les jeunes comme acteurs alors même que les associations dont l'objet social était tourné vers d'autres thématiques telles que le patrimoine, la culture, la santé, l'environnement ou bien encore le handicap confiaient majoritairement l'entièreté de la mise en œuvre du projet aux groupes de jeunes dont ils étaient les tuteurs administratifs.

Certains jeunes ont ainsi pu intégrer des gouvernances d'associations plus expérimentées et leur parole a été légitimée par l'action vis-à-vis des aînés de leurs communautés, notamment dans des territoires ruraux et semi-ruraux.



EXEMPLE - Thidouka - Bouandas - Sétif

Le projet Green city a été développé en 2018 par les jeunes de l'association dans une zone de montagne enclavée de la Wilaya de Sétif. Il portait sur la préservation de l'environnement et a réellement été conçu et porté par les jeunes qui sont ainsi passés de bénéficiaires à acteurs. La base sociale de l'association s'est ainsi élargie et rajeunie. La mise en œuvre de ce projet a favorisé une réappropriation de l'espace public qui a notablement renforcé les liens sociaux et un gain de légitimité des jeunes par l'action face aux anciens de la communauté.



EXEMPLE IMC-Nour et Act'Or - Oran

Le projet développé en 2014 par le groupe de jeunes Act'or parrainé par IMC-Nour à Oran visait à développer des activités socio-culturelles au bénéfice d'enfants et de jeunes infirmes moteurs cérébraux. Dans le cadre de cette initiative, ce groupe de jeunes a mobilisé des jeunes d'autres associations oranaises qui intervenaient ponctuellement au gré des besoins. Ils ont ainsi développé des activités complémentaires à celles de l'association tutrice et renforcé les liens entre les jeunes de différentes associations oranaises.

Parfois, la mise en œuvre de ces initiatives a influé sur les parcours professionnels et de vie des jeunes porteurs. Ce fonds a donc été reconduit et a favorisé l'insertion des jeunes dans l'action associative et la structuration collective des mouvements associatifs à l'échelle de certains territoires. Il a aussi permis de positionner Joussour en tant que Programme d'une manière différente. Ceci est reflété, à partir de 2012, dans l'inflexion de sa devise. On passe ainsi *d'Agir ensemble pour l'enfance et la jeunesse à Agir ensemble pour l'enfance et avec la jeunesse.*



« Beaucoup de jeunes sont passés par l'association et ont beaucoup appris. Lorsqu'ils réussissent, c'est une fierté pour nous. »

Nadira Benketira - Présidente de l'association « Graine de Paix » - Oran



APPRENTISSAGES

- 1 - L'observation du contexte, de l'évolution des acteurs, leur écoute et un dialogue de qualité avec les bailleurs de fonds permettent de transformer les contraintes en opportunités et de proposer des innovations adaptées à la réalité des acteurs.
- 2 - Positionner le jeune en acteur ne se limite pas aux discours et doit être reflété dans la conception d'instruments destinés à inciter les organisations à faire confiance à leurs bases sociales jeunes ou à des groupes de jeunes actifs dans leurs environnements pour renforcer leur pouvoir d'agir.
- 3 - L'influence d'initiatives soutenues dans le cadre d'un fonds d'appui participe au positionnement et aux inflexions du PCPA.

3.2.3 - Fonds d'Appui aux Projets (FAP)

Le Fonds d'Appui aux Projets a été lancé en 2008 et visait à accompagner la professionnalisation d'associations ayant une expérience de la réalisation de projets conséquents et/ou étant arrivées à un seuil de développement les menant à proposer des projets plus ambitieux. Ces projets ont pour objectif d'améliorer les droits des plus fragiles, en proposant des dispositifs innovants, qui démultiplient les dialogues pluri-acteurs et développent leurs surfaces partenariales, notamment internationales. Ceci permet aux associations concernées de mieux se structurer et de se professionnaliser. Le concept d'innovation mérite ici d'être qualifié : il s'agit bien là de proposer des dispositifs ou des modes de faire qui n'ont jamais, voire rarement, été déployés et donc d'expérimenter.



APPRENTISSAGE

La notion d'innovation suppose l'expérimentation de dispositifs ou démarches n'ayant jamais été développés. Elle induit donc une prise de risques plus importante et une réelle maîtrise de l'environnement culturel, social, économique et institutionnel dans lequel l'expérience s'inscrit.



EXEMPLE Association de Protection Contre le SIDA - Algérie

Le projet développé par l'Association de Prévention Contre le SIDA visait à établir, en dialogue avec le Ministère de la Santé, un état des lieux et la mise en place d'un Programme de réduction des risques pour les personnes usagères de drogues injectables. Cette initiative a permis de rendre accessible en Algérie l'échange de seringues en 2019 et la méthadone en 2021 alors même que, bien qu'inscrite dans la nomenclature des médicaments autorisés depuis 2016, elle n'était pas disponible. En 2021, plus de 200 usagers de drogues injectables ont ainsi accès à la méthadone.

Ceci suppose également que les dispositifs et/ou démarches innovant-e-s peuvent conduire à l'échec et que le « droit à trébucher » est reconnu et partagé par l'association et le bailleur de fonds du projet.



« Je n'aurai pas pris le risque d'aller proposer ces projets à d'autres bailleurs : Usagers de Drogues Injectables (UDI), Hommes ayant des relations Sexuelles avec les Hommes (HSH), dépistage chez les populations clés dont les migrant-e-s, cela aurait posé problème car on est à la frontière de la légalité. Le PCPA a la flexibilité pour accompagner ce type de projets et partage la prise de risques. »

Abdelaziz Tadjeddine - Président de l' »Association de Protection Contre le SIDA « - Algérie



APPRENTISSAGE

L'incitation à innover suppose des prises de risques financiers, opérationnels et réputationnels qui doivent être acceptés et assumés tant par l'association que par le bailleur de fonds.

En termes de structuration, ce fonds d'appui constitue également un instrument privilégié de réflexion sur les modèles économiques associatifs. Dans le cadre du PCPA Algérie, en incitant, puis en rendant obligatoire la levée de fonds nationaux algériens nécessaires au cofinancement des projets soutenus, ce fonds d'appui a participé à la démultiplication des dialogues avec les services déconcentrés de l'Etat, des APC, des Ministères et des opérateurs économiques. Cette injonction a obligé les associations à rayonner plus largement et à diversifier leurs financements pour mieux sécuriser leurs futurs projets. Elle doit toutefois être mesurée et ne peut pas être systématisée. Elle doit être adaptée aux contextes économiques et aux possibilités existantes, faute de quoi, l'effet recherché peut être contre-productif et peut placer les associations dans une situation financière difficile.



« Une bonne expérience car cela nous a poussé à nous bousculer et à réfléchir à notre modèle économique. »

Fatma Boufenik - Trésorière et référente Programme de l'association « Femmes Algériennes Revendiquant leurs Droits » - Oran

Cet instrument a ainsi permis aux associations porteuses d'améliorer des dispositifs de prises en charge et l'accès aux droits de populations fragiles et/ou marginalisées et de renforcer leurs visibilités et notabilités. Certaines organisations s'en sont également emparé pour consolider leurs partenariats à l'échelle locale et internationale.



EXEMPLE Santé Sidi El Houari et l'Association des Centres d'Animation de Bordeaux - Cultivons le partage - Oran - Bordeaux

L'association Santé Sidi El Houari et l'Association des Centres d'Animation de Bordeaux ont rallié à leurs démarches et projets communs des Universités des deux rives et leurs collectivités locales démontrant ainsi une capacité à développer, sur la durée, des projets basés sur des dialogues pluri-acteurs autour d'enjeux communs et partagés. Ils ont ainsi mis en œuvre, au fil des ans, 4 projets communs coconstruits avec le soutien de la ville de Bordeaux.



APPRENTISSAGE

- 1 - Les méso-projets autorisent l'innovation et permettent d'élargir et d'amplifier les dialogues avec des acteurs de diverses natures et notamment les pouvoirs publics qui, seuls, ont la capacité de démultiplier les dispositifs novateurs de prises en charge de populations fragiles et/ou exclues.
- 2 - Ces méso-projets mobilisent des moyens conséquents, renforcent la crédibilité et la notabilité des associations, leurs expertises techniques et la reconnaissance de leur utilité sociale.

3.2.4 - Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontres (FICR)

Ce fonds n'était pas prévu lors du lancement de la phase de développement de Jousour en 2008 et un dialogue préalable avec les bailleurs de fonds, plus particulièrement avec l'Agence Française de Développement et la Fondation de France, a donc été nécessaire. La proposition initiale intégrait un volet d'animation collective dénommé « Programme d'Activités Collectives Transversales ». Il s'agissait alors d'éprouver les capacités des membres

à mener des projets en partenariat. Comme évoqué en introduction, le contexte de l'époque, marqué par la sortie de la décennie noire, se prêtait peu au lancement d'un tel fonds d'appui mais ceci n'avait pas été mesuré en ces termes. Toutefois, cet instrument permettait d'avoir une idée plus précise des représentations réciproques qu'avaient les associations, de leurs alliances, de leurs capacités à gérer des partenariats locaux, nationaux et internationaux. Adossé à un dispositif de bilan collectif, ce fonds a permis de mettre en exergue et de partager, entre membres, les limites des partenariats entre pairs mais aussi, les prérequis nécessaires à l'impulsion de projets en partenariat. A cet égard, les enseignements issus de ce fonds d'appui ont permis de mieux orienter et construire un autre fonds d'appui marqué par l'ambition du FICR et irrigué par ses apprentissages en cohérence avec les contextes d'intervention et de mieux l'adapter aux compétences et attentes des membres.



EXEMPLE ECHELLE LOCALE : El Ghaith - Wilaya de Bordj Bou Arreridj

Un premier projet soutenu dans le cadre du FICR a permis à El Ghaith de lancer une étude sur les besoins des associations ancrées dans cette Wilaya. Plus de 300 organisations ont répondu au questionnaire diffusé dans ce cadre, ce qui constitue en soi, un bon indicateur de crédibilité et de légitimité de cette association sur son territoire. El Ghaith sur le territoire de Bordj Bou Arreridj, a ainsi gagné en légitimité et en visibilité tant auprès de ses pairs associatifs qu'auprès des autorités locales.

3.2.5 - Fonds d'Appui aux Animations Thématiques et Territoriales (FATT)

Impulsé en 2014, le FATT a été conçu sur la base des enseignements issus du FICR et adapté aux contextes. Constat avait été fait d'un intérêt plus ou moins marqué pour des mises en réseaux à deux échelles : thématique et territoriale.

Le PCPA Algérie mettait alors en œuvre des rencontres régionales en confiant son organisation aux membres de Jousour qui choisissaient la thématique sur laquelle ils souhaitent échanger et débattre avec des pouvoirs publics locaux et des associations non-membres. Un chargé de mission accompagnait et soutenait la conception de cette manifestation semi-publique et son animation.

Ces rencontres ont mis en relief les différents centres d'intérêts des membres mais aussi, des disparités régionales en termes de capacité à travailler ensemble de façon complémentaire en fonction de leurs compétences et moyens, à mobiliser à l'échelle de la région les pouvoirs publics et d'autres associations, à s'accorder et à fonctionner ensemble en collectif à l'échelle régionale.

C'est fort de cette expérience, des enseignements issus du Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontres et en cohérence avec les objectifs de la phase dite de consolidation que ce Fonds d'Animation Thématique et Territorial a été conçu.

Deux Appels ont été lancés, l'un en 2014 et l'autre en 2017. Au total, une vingtaine de projets de mises en réseaux territoriales et/ou thématiques ont ainsi pu être soutenus. Les lignes directrices ont été adaptées d'un Appel à l'autre aux contextes et enrichies des enseignements issus de l'Appel précédent. Cet instrument a permis à des partenariats locaux, nationaux et/ou internationaux de se développer et/ou de se consolider autour d'enjeux communs et partagés mais a également été un instrument privilégié d'animation sur certains territoires en rassemblant de nombreuses associations qui n'étaient pas membres de Jousour et ainsi de les accompagner.

Il a aussi contribué à décloisonner les relations entre associations sur un même territoire et/ou agissant sur une même thématique mais dans des Wilayas ou des pays différents comme nous l'indiquent les trois exemples à suivre. Plus globalement, il a nourri la stratégie d'ensemble du PCPA Algérie en termes d'animation collective et de consolidation du collectif à l'échelle locale, nationale et internationale.



EXEMPLE ECHELLE LOCALE : El Ghaith - Wilaya de Bordj Bou Arreridj

Les acquis de l'initiative développée dans le cadre du FICR ont ensuite été reversés par El Ghaith au projet soumis dans le cadre du Fonds d'Appui aux Animations Thématiques et Territoriales. Ce projet intégrait l'équipement d'un espace inter-associatif, de nombreuses associations ne disposant pas de locaux, d'espaces de réunions ou bien encore de matériels informatiques. Outre l'équipement de cet espace, la redistribution de petites enveloppes « en cascade » sur la base de projets présentés par des associations de la Wilaya était également proposée. Ce galop d'essai passé, El Ghaith met aujourd'hui en œuvre des fonds dits « en cascade » avec le soutien d'autres bailleurs de fonds tout en continuant à soumettre des projets à Jousour. Projets plus difficilement soutenable par d'autres bailleurs, à l'exemple d'un projet soutenu dans le cadre du FAP et qui visait à faire capitaliser par les jeunes de l'association des projets cofinancés antérieurement par le PCPA Algérie. Dans ce cas précis, l'effet miroir entre cette association et le Programme est particulièrement intéressant à relever.



EXEMPLE ECHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE : Graine de paix - Wilaya d'Oran en partenariat avec l'Etoile Culturelle d'Akbou - Wilaya de Béjaïa, Santé Sidi El Houari - Wilaya d'Oran et AMSSED à Strasbourg.

A l'échelle trans-wilayale, cet instrument a permis de rapprocher des organisations sur le même territoire à l'échelle de la Wilaya, entre associations de Wilayas différentes mais aussi à l'échelle internationale autour d'enjeux communs et partagés. Le projet porté par Graine de Paix avec ses trois partenaires visait à encourager la participation des jeunes algériens aux mécanismes de la démocratie participative et représentative en explorant, analysant et mettant en lumière les concepts, outils et pratiques s'inscrivant dans le champ de la démocratie participative au niveau territorial sur les deux rives pour faciliter leur implication dans la vie publique.



EXEMPLE ECHELLE INTERNATIONALE : Bel Horizon, Comité Mosellan de Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des Adultes et Université de Lorraine

Au niveau international, cet instrument a autorisé le lancement de coopérations entre territoires autour d'enjeux communs et partagés comme nous l'indique le projet portant sur la lutte contre les stéréotypes et les discriminations mené par l'association Bel Horizon, ancrée à Oran, le Comité Mosellan de Sauvegarde des Enfants, des Adolescents et des Adultes, basé à Metz et le Département de Sociologie de l'Université de Lorraine.

Cet instrument a renforcé, comme nous l'indiquent les trois exemples cités en référence, les mises en réseaux territoriales et/ou thématiques à trois échelles : locale, nationale et internationale autour d'enjeux communs et partagés.

Il a été constaté que les initiatives les plus pertinentes sont celles qui émanent d'une véritable réflexion collective préalablement impulsée. Le fonds d'appui aux animations thématiques et/ou territoriales vient ainsi en réponse à des besoins d'union, de collaboration ou d'expérimentation de potentielles alliances. Toutefois, comme tout Appel à projets, l'effet inverse peut être observé. Des acteurs peuvent s'allier de manière ponctuelle pour répondre à un Appel à projets. Ces types d'alliances aboutissent rarement à des résultats durables. Au mieux, elles permettent aux membres d'un collectif de se renforcer individuellement avant que chacun ne poursuive, seul, son chemin.

Lors de la deuxième édition, l'intégration d'un Appel à Manifestation d'Intérêt a permis d'atténuer cet effet. La durée, assez longue, entre l'Appel à Manifestation d'Intérêt et l'Appel restreint a autorisé la mise en œuvre d'un accompagnement plus adapté et, en regard, a facilité l'identification d'initiatives purement conjoncturelles. A noter qu'une légère enveloppe dédiée à la conception d'un projet en partenariat peut être intégrée aux dépenses éligibles. Tout projet éligible, même non retenu, peut donc en bénéficier à partir du moment où l'association porteuse rend compte de ce travail de conception financièrement et techniquement.

L'injonction au partenariat, de la part des bailleurs, peut pousser à de mauvaises alliances ou à mobiliser des partenariats de façade. La co-construction demeure coûteuse mais n'est jamais financée alors même qu'elle suppose de l'échange, du dialogue et donc des moyens et du temps.

A minima, soutenir cette phase de conception peut permettre à des organisations, malgré une bonne intention de départ, de prendre conscience qu'elles ne peuvent pas ou ne souhaitent pas mettre en œuvre un projet ensemble. Ceci permet d'éviter, à moindre coût, que des partenariats liés à la mise en œuvre de projets mobilisant plus de ressources n'explorent en plein vol, ce qui peut s'avérer bien plus coûteux.



APPRENTISSAGES

- 1 - La conception d'un Appel à initiatives peut être irriguée par différents dispositifs pour gagner en efficacité et en pertinence.
- 2 - Les Appels à projets qui incitent à des partenariats peuvent créer des alliances conjoncturelles. Ces alliances donnent rarement lieu à des projets qui renforcent un collectif durable.
- 3 - Les formulaires techniques de propositions doivent systématiquement intégrer une partie dédiée aux expériences antérieures de projets développés en réseaux et/ou de mobilisation au sein de réseaux formels ou informels.
- 3 - L'impulsion et l'animation de dynamiques collectives nécessitent un travail sur la durée, un soutien et un accompagnement en conséquence. Le lancement d'Appel à Manifestation d'Intérêt non sélectif et un soutien financier à la co-construction d'un projet facilitent la mise en œuvre d'un accompagnement mieux adapté aux besoins de l'association et du collectif sur un temps long.
- 4 - Il est préférable de soutenir techniquement et financièrement la co-construction d'une initiative pour amener les porteurs à réaliser par eux-mêmes qu'elle n'est pas faisable ou que le partenariat est encore trop fragile, plutôt que de soutenir un projet dont les partenaires découvriront pendant la mise en œuvre qu'ils ne peuvent pas travailler ensemble.

3.2.6 - Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale (FAAAL)

Ce fonds est, d'une certaine façon, l'héritier du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales et a été lancé en 2017 pendant la phase dite d'envol du PCPA Algérie. Il était déterritorialisé dans le sens où, bien que s'inscrivant à l'échelle locale, il n'était pas lancé dans une seule Wilaya. Il s'adressait à des associations membres du PCPA Algérie ayant une expérience assez réduite en gestion de projets, une surface partenariale et opérationnelle relativement faible et des capacités de dialogues limitées. Il s'agissait donc, dans ce cadre, d'offrir aux membres du PCPA Algérie les moins expérimentés la possibilité de se structurer et de ne pas « décrocher », de garantir aux membres, quelles que soient leurs surfaces, un accès aux dispositifs financiers dans le cadre de la dernière phase de Joussour en tant que PCPA. Au total, 8 projets ont été soutenus et ce fonds a donc contribué à nourrir la dynamique collective.

Il a davantage été pensé comme un outil d'animation du collectif en réponse à un besoin de plus en plus exprimé par des acteurs confrontés au « plafond de verre ¹⁹ ». Son déploiement a favorisé le renforcement des liens entre acteurs bénéficiaires de ce fonds et les autres membres du PCPA Algérie et a permis à ces associations de s'inspirer des expériences de leurs pairs plus expérimentés tout en consolidant le collectif Joussour.

.....
¹⁹ Dans le cadre du PCPA Algérie, cette expression fait référence à la limite qu'atteignent certaines associations membres qui ne parviennent pas à évoluer vers d'autres fonds d'appui et/ou d'autres bailleurs de fonds.



EXEMPLE Association de Lutte Contre les Myopathies - Wilaya de Sétif

L'ALCM a pu renforcer son ancrage sur le territoire de Sétif, s'insérer dans les dynamiques collectives avec d'autres associations membres du PCPA Algérie et évoluer d'un projet FAAAL à un projet FAIJ pour en démultiplier les effets.



APPRENTISSAGE

Un fonds d'appui dédié à la structuration d'associations locales émergentes peut contribuer à renforcer l'identité collective des membres d'un PCPA. On passe ainsi de l'individuel au collectif et du collectif à l'individuel.

3.2.7 - Fonds d'Appui à la Valorisation de l'Utilité Sociale de l'Action Associative (FAVUSAA)

La reconnaissance de l'utilité sociale de l'action associative, après plus d'une décennie d'activités et de projets soutenus, constituait l'enjeu externe majeur de la phase dite d'envol du PCPA Algérie et ce fonds, lancé fin 2019, était destiné à le servir.

En effet, la richesse et la qualité des actions que Joussour a soutenues, l'engagement de ses acteurs sont remarquables, mais ceci reste confidentiel et insuffisamment valorisé et diffusé au-delà d'un cercle restreint de militants associatifs. La majorité de la population, dès lors qu'elle n'est pas touchée par les actions et dispositifs développés par des associations de proximité, n'a pas réellement conscience de leur utilité sociale voire même, de leur existence. En parallèle les associations n'ont pas, majoritairement, le réflexe de valoriser leurs projets auprès d'un large public. C'est dans cet objectif que ce fonds a été déployé et les membres associatifs algériens et français avaient la possibilité d'y répondre dans l'optique de valoriser l'utilité sociale de l'action associative à l'échelle locale, nationale et internationale auprès des populations des territoires, des autorités locales, nationales et internationales mais aussi, auprès d'acteurs économiques et de publics universitaires.

L'arrivée de la pandémie de Covid-19 a toutefois conduit certaines associations à renoncer à la mise en œuvre de leurs initiatives dès lors qu'elles intégraient l'organisation de manifestations publiques mais aussi, des séminaires d'échanges de pratiques entre les deux rives autour d'enjeux communs et partagés.

Cependant, Joussour s'est adapté à la situation après un temps de latence dû à la pandémie et a offert la possibilité à ses membres de réorienter leurs activités pour sensibiliser aux dangers du Covid-19 et soutenir ainsi les populations de leurs territoires.



EXEMPLE El Ikram - Wilaya de Annaba, l'Etoile Culturelle d'Akbou - Wilaya de Béjaïa et Bariq 21 - Wilaya de Skikda : trois associations mobilisées face à la pandémie de Covid-19.

Des associations telles El Ikram à Annaba, l'Etoile Culturelle d'Akbou à Béjaïa ou Bariq 21 à Skikda ont adapté leurs projets pour faire face à la pandémie et soutenir les populations de leurs territoires. Ceci a contribué à rendre plus visible l'utilité sociale de l'action associative dans un contexte de crise.

Un fonds spécifiquement dédié à la valorisation de l'action associative était inédit mais avait également pour objectif de faire prendre conscience aux acteurs associatifs de l'importance de cette visibilité. Cet instrument était donc destiné à servir les objectifs de la phase mais aussi, à faire évoluer les pratiques des membres en termes de communication. Il a été, outre ces aspects, adapté au contexte sans pour autant être dénaturé.



APPRENTISSAGE

Un instrument financier doit être flexible et peut être adapté, chemin faisant, à l'évolution des contextes sans pour autant dénaturer ses objectifs.

3.3 - Hétérogénéité et recherche d'effets leviers

Les sept fonds d'appui susmentionnés ont été conçus pour répondre aux besoins d'associations hétérogènes. Ils ont été adaptés de manière continue pour servir l'atteinte des objectifs de Jousour en tant que Programme à différentes périodes et pour répondre, en cohérence avec leurs évolutions, aux attentes et besoins d'associations de maturités et de surfaces différentes.

Le Fonds d'Appui aux Initiatives Locales était un instrument pertinent qui servait, en 2008, les enjeux liés au développement du PCPA Algérie, mais il ne l'était plus en 2016 lors de sa phase d'envol qui devait se concentrer sur la construction du futur de Jousour. Intégrer de nouveaux membres ne maîtrisant pas les enjeux auquel le collectif était appelé à répondre aurait eu un effet contre-productif et n'aurait donc pas été cohérent avec les objectifs de la dernière phase du Programme.

Les fonds d'appui sont déployés en cohérence avec les objectifs des différentes phases et adaptés de manière continue aux évolutions contextuelles et aux besoins et attentes des associations membres du PCPA Algérie. Interdépendants, ils sont conçus « en escaliers » pour répondre aux différentes progressions constatées mais aussi pour amplifier et/ou démultiplier les effets des projets mis en œuvre et ayant démontré de résultats probants.



APPRENTISSAGE

Les fonds d'appui évoluent de phase en phase et sont adaptés, tout en restant interdépendants, à l'évolution des contextes, des membres, de leurs attentes et des objectifs du Programme.

Le Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse peut ainsi venir renforcer les effets d'un méso projet plus ambitieux mis en œuvre dans le cadre du Fonds d'appui aux Projets et un micro projet développé dans le cadre du FAIJ peut voir ses effets démultipliés en s'inscrivant dans le Fonds d'Appui aux Animations Thématiques et/ou Territoriales.



EXEMPLE ECHELLE LOCALE: Association Tej pour la santé - Wilaya d'El Oued - Les effets d'un projet soutenu dans le cadre du Fonds d'Appui aux Projets démultipliés par le Fonds d'appui aux Initiatives Jeunesse

Le projet d'un centre de prise en charge d'enfants autistes âgés de 3 à 6 ans à El Oued avait été cofinancé en 2014 par le PCPA Algérie. Ce centre s'est autonomisé et a été en partie institutionnalisé. En 2017, les jeunes éducatrices de ce centre ont mis en œuvre une initiative dans le cadre du FAIJ dédié à les soutenir dans l'exercice de leur métier, à installer des supervisions mais aussi, à lutter contre la stigmatisation et les représentations qu'elles pouvaient ressentir tout en renforçant leurs compétences métiers.



EXEMPLE ECHELLE NATIONALE DU FAP AU FAIJ : APIMC - Wilayas de Sétif, Constantine, Béjaïa et Batna

A l'échelle trans-wilayale, cet instrument a permis à des associations de démultiplier les effets et démarches de projets menés précédemment dans le cadre d'un autre fonds d'appui en mobilisant les jeunes de l'association.

C'est ainsi qu'en 2015 l'APIMC de Sétif a développé un projet soutenu dans le cadre du Fonds d'Appui aux Projets, qui visait à rendre accessible à de jeunes Infirmes Moteurs-Cérébraux, les activités développées par la Maison de la Culture de Sétif. Ces dialogues avec la Direction de la Culture, l'APC et d'autres services déconcentrés de l'Etat ont été particulièrement fructueux. Dans l'ambition de systématiser ces démarches d'inclusion, les jeunes de l'APIMC ont alors proposé en 2017, dans le cadre du Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse de démultiplier ce dispositif avec d'autres partenaires membres ou pas de Jousour dans les Wilayas de Batna, Béjaïa et Constantine en mobilisant la maison de la culture de Sétif. Ce dispositif pilote a ainsi été dupliqué et adapté en capitalisant les modalités de dialogues issues de l'expérience du projet développé dans le cadre du FAP.

Et comme précédemment souligné, les effets d'un projet soutenu dans le cadre du FAP ou du FAIJ peuvent aussi être démultipliés par le Fonds D'appui aux Animations Thématiques et/ou Territoriales. A l'inverse, des associations bénéficiaires de micros projets dans le cadre du FAIL en 2013 ont ensuite développé des mésos projets dans le cadre du FAP en 2016.

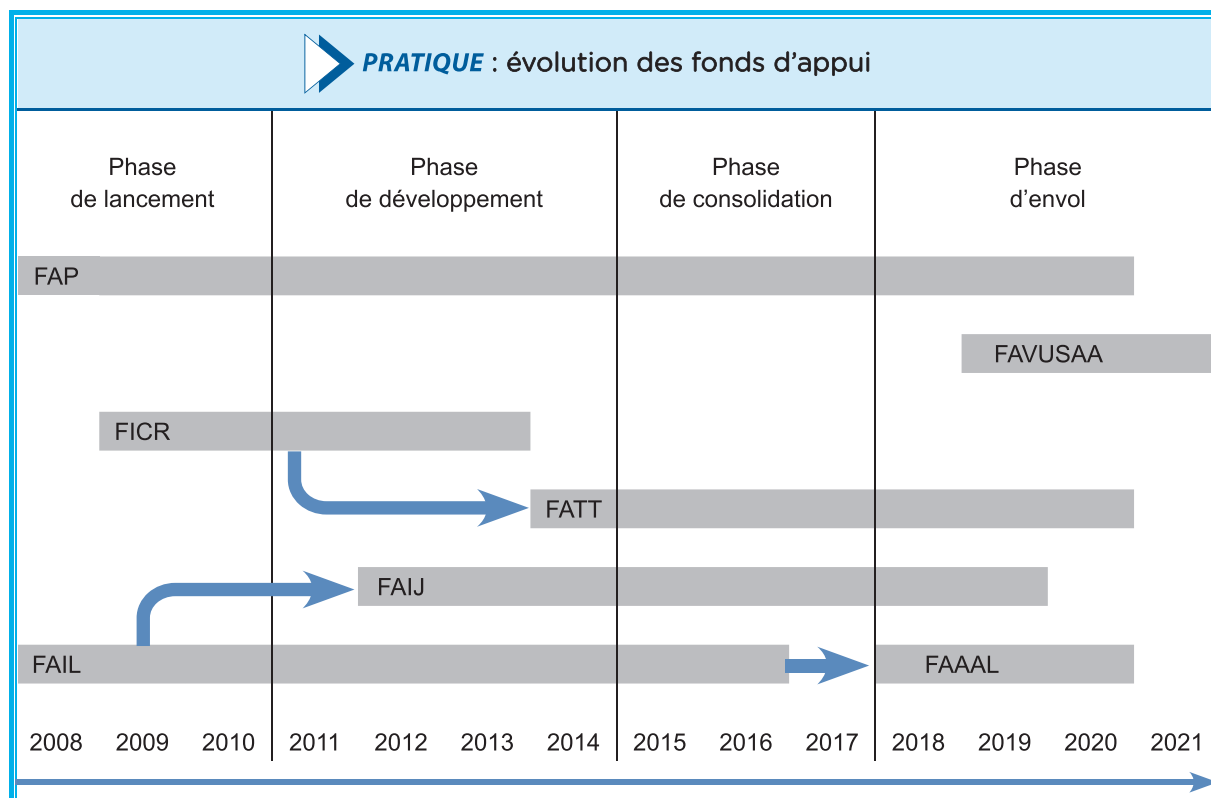


EXEMPLE ECHELLE LOCALE : du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales au Fonds d'Appui aux Projets Association Tudert - Béjaïa

L'association Tudert ancrée dans la Wilaya de Béjaïa a bénéficié d'un projet FAIL en 2014 avant d'évoluer vers d'autres fonds d'appui, notamment le Fonds d'Appui aux Projets qui lui a permis d'élargir sa base sociale et sa surface institutionnelle et partenariale tout en préservant un fort ancrage communautaire.

Une réplication de ce type d'instruments en faisant fi des contextes sociaux, culturels, institutionnels, économiques ou naturels dans lesquels ils sont ancrés, de leurs évolutions et des enjeux des Programmes dans lesquels ils s'inscrivent à une période donnée serait un non-sens et s'inscrirait en faux avec les effets recherchés. Ils doivent donc être adaptés de manière continue en intégrant tous ces paramètres et pensés en interdépendance.

Les budgets planchers et plafonds des différents fonds illustrent cette recherche de complémentarité et d'interdépendance, de même que leurs évolutions par phase comme l'illustrent le schéma et le tableau ci-après.





PRATIQUE - Budgets globaux, période de mise en œuvre, graduation des cofinancements et nombre de projets soutenus par fonds d'appui

.....
2008 et 2021

Fonds d'Appui	Budget global plancher en Euros	Budget global plafond en Euros	Périodes de mises en œuvre	Pourcentage de cofinancement	Nombre de projets soutenus entre 2008 et 2021
Fonds d'Appui aux Initiatives Locales	5 100 €	6 000 €	2008/2016	PCPA : 85 % Porteur : 15 % dont 10 % de valorisation	58
Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale	5 100 €	6 000 €	2017 / 2020	PCPA : 85 % Porteur : 15 % dont 10 % de valorisation	8
Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse	6 000 €	15 000 €	2011 /2020	PCPA : 75 % Porteurs : 25 % dont 10 % de valorisation	44
Fonds d'Appui aux Projets	15 000 €	80 000 €	2008/2020	PCPA : 55 % Porteurs : 45 % dont 10 % de valorisation	55
Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontres	15 000 €	25 000 €	2009/2013	PCPA : 75 % Porteurs : 25 % dont 10 % de valorisation	10
Fonds d'Appui aux Animations Thématiques et/ou Territoriales	15 000 €	25 000 €	2013/2020	PCPA : 70 % Porteurs : 30 % dont 10 % de valorisation	17
Fonds d'Appui à la Valorisation de l'Utilité Sociale de l'Action Associative	2 000 €	4 000 €	2019 / 2021	PCPA : 50 % Porteurs : 50 %	10 dont 4 annulés pour cause de pandémie

Au total, entre 2008 et 2021, 202 projets ont donc été retenus pour financement et 198 effectivement mis en œuvre dans le cadre de 7 fonds d'appui différents.

IV - Conception et animation d'Appels à projets et initiatives

4.1 - Etablissement des lignes directrices : conception et points d'attention

L'Appel est scindé en plusieurs documents, les lignes directrices et les annexes qui correspondent aux formulaires techniques et financiers, aux documents administratifs exigés en cohérence avec la loi 12-06 et/ou avec les procédures des bailleurs institutionnels du PCPA Algérie. Ils doivent être simples, accessibles et adaptés aux associations et/ou groupes ciblés par l'Appel.

Les entrées thématiques sont volontairement larges de manière à ce que les associations puissent proposer des projets en cohérence avec la cible des Appels et les décliner en fonction de leurs objets sociaux. Leur droit d'initiative est ainsi respecté et le risque qu'elles proposent des projets en inadéquation avec leurs champs d'actions portant sur des sujets non maîtrisés est circonscrit. Les fils rouges, enfance, jeunesse, citoyenneté, genre sont transversaux et peuvent rayonner plus largement et se décliner sur des champs thématiques variés : environnement, culture, patrimoine, accès aux loisirs, démocratie participative, accès aux droits, santé, handicap, prévention VIH.

Cependant, il est rapidement apparu lors du démarrage du PCPA Algérie, que les Appels lancés en langue française, notamment dans le cadre du FAIL, comportaient un risque important de ne pas atteindre le public cible constitué d'associations ou de groupes de jeunes majoritairement arabophones.

Sur la base de ce constat, des ressources financières ont ensuite été intégrées au budget global du Programme et les calendriers adaptés lors de la phase dite de développement. Ceci suppose des moyens conséquents et une intégration, dans le calendrier de l'Appel, d'un temps dédié à la traduction dès lors que les comités d'attribution intègrent des personnes non-arabophones. Cette possibilité de dépôt dans les deux langues s'est concrétisée en 2012 et illustre la nécessité de s'adapter aux réalités sociales et culturelles des associations et publics cibles.

Les lignes directrices et leurs annexes sont ainsi systématiquement traduites en langue arabe et de l'arabe au français pour ce qui concerne les Appels à initiatives ciblant des groupes de jeunes ou des associations locales situées dans des territoires plus enclavés et arabophones.

En revanche, dans la mesure où le FAP, le FICR et le FATT, ciblaient des associations en phase de professionnalisation et étant donc amenées à évoluer, potentiellement, vers des bailleurs internationaux, ils n'ont pas été lancés dans les deux langues.

Enfin, les canaux de diffusion des Appels doivent être pensés en cohérence avec l'enveloppe disponible et les associations ciblées. Diffuser largement un Appel par voie de presse alors qu'il s'adresse uniquement aux membres du PCPA conduirait à s'exposer à recevoir un nombre conséquent de propositions inéligibles qu'il faudrait traiter sans en avoir nécessairement les moyens, de même qu'un Appel ouvert à des associations non-membres mais ancrées sur un territoire précis, comme ce fut le cas du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales, ne doit pas être diffusé à un niveau national.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les lignes directrices²⁰ doivent être simples, accessibles et adaptées aux groupes cibles. Elles peuvent être traduites et diffusées en plusieurs langues en fonction des associations et/ou collectifs ciblés et les canaux de diffusion identifiés en cohérence avec l'enveloppe disponible et les organisations et/ou collectifs éligibles à l'Appel.

- 2 - Les axes thématiques transversaux doivent être suffisamment larges pour que le droit d'initiative des associations soit respecté et que les propositions gagnent en pertinence et en innovation.



PRATIQUE : conception des lignes directrices et des annexes d'un Appel à projets ou initiatives

- Les lignes directrices, scindées en plusieurs parties, sont diffusées en format PDF et intègrent :

- Une page de couverture sur laquelle est indiquée le nom du Fonds d'Appui et en caractère gras les critères d'éligibilité de l'Appel (qualité des associations ciblées), la date limite de dépôt même si elle est indiquée de nouveau à l'intérieur du document ;

- La présentation du Programme et des objectifs dans le cadre duquel l'Appel est lancé ;

- Les objectifs du fonds d'appui ;

- Les critères d'éligibilité des associations porteuses, de leurs partenaires éventuels et des projets proposés ;

- Le budget, le plan de financement et les critères d'éligibilité des dépenses. Cette partie doit renseigner sur le budget global du fonds d'appui, les règles de cofinancement, les règles de financement applicables aux projets soutenus dans le cadre du fonds, les planchers et plafonds des budgets globaux avec le taux de change retenu qui s'appliquera à la convention ainsi que les coûts éligibles ;

- La durée des projets, leur date de démarrage et leur couverture géographique ;

- La procédure à suivre pour répondre à l'Appel intégrant la date de clôture de l'Appel, une liste des formulaires nécessaires en indiquant le format informatique dans lequel ils doivent être présentés (Word, Excel ou PDF) et le lien électronique sur lequel les formulaires sont accessibles ;

... / ...

.....
²⁰ Se reporter pour exemple en annexe 5 aux lignes directrices du Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse (2017).



PRATIQUE : conception des lignes directrices et des annexes d'un Appel à projets ou initiatives

- Les adresses électroniques auxquelles les propositions doivent être envoyées (en prévoir à minima deux en cas de problèmes informatiques ainsi que deux numéros de téléphone) ;
- Le processus de sélection intégrant les règles applicables au traitement des propositions reçues, la composition du comité d'attribution par qualité ainsi que la grille de notation ;
- Les règles de mise en œuvre des projets (processus de conventionnement et de versement des fonds, obligations des porteurs de projets) ;
- Le calendrier indicatif de l'Appel (un temps dit de sécurité est à intégrer à la planification dans la mesure où la mise en œuvre de l'Appel peut être modifiée en raison de contraintes externes ou internes imprévues). A noter que dans le cadre d'un Appel lancé dans les deux langues, un minimum de 2 semaines additionnelles dédiées à la traduction des propositions doit être intégré au calendrier), ;
- Le dispositif de formation, d'accompagnement à la conception du projet proposé ainsi que le processus d'accompagnement individuel et de partage d'expériences de la mise en œuvre.
- Annexes : formulaires techniques et financiers
- Ils doivent être relativement courts et clairs et le degré d'exigence gradué en fonction des capacités des porteurs. L'exigence sera plus réduite pour un groupe de jeunes n'ayant jamais mené de projets que pour une association très expérimentée.
- Les formulaires techniques doivent être déposés en version Word et intégrer :
 - Une fiche résumée de la proposition renseignant sur le porteur, ses partenaires éventuels, la date de démarrage de l'action et sa durée, la couverture géographique, les objectifs, activités prévues et résultats attendus ;
 - Une partie portant sur l'objet social de l'association qui permettra d'estimer que le projet est bien en adéquation avec ses champs d'activités et que la thématique est ainsi maîtrisée ;
 - Une partie portant sur le processus de conception du projet, de son éventuelle co-construction avec les "bénéficiaires", d'éventuels partenaires et sur la cohérence de l'action avec les besoins du public cible ;
 - Une description du contexte qui permet d'apprécier la faisabilité de l'action mais aussi, la maîtrise de l'environnement et de la thématique par le porteur ;

... / ...



PRATIQUE : conception des lignes directrices et des annexes d'un Appel à projets ou initiatives

- Une présentation des bénéficiaires et/ou du public cible, de leurs/ses besoins et de la façon dont ils ont été identifiés ;
 - Une déclinaison des objectifs, des activités qui serviront leur atteinte et des résultats et effets attendus ;
 - Une présentation des moyens humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre ;
 - Une description des actions de valorisation et de communication envisagées.
- Les formulaires relatifs au budget sont présentés sous Excel et comportent deux feuilles : le budget détaillé et les ressources.
 - Le budget détaillé est composé de plusieurs rubriques. Les formules auront au préalable été intégrées de façon à ce que la conversion du dinar à l'euro soit automatique ainsi que les sous-totaux et les totaux. Ceci permet de se prémunir d'erreurs de calculs. Les porteurs doivent ainsi uniquement renseigner les libellés, les unités et les coûts unitaires.
 - Le second feuillet relatif aux ressources permet de vérifier que le montant du budget global détaillé et le plan de ressources sont cohérents.
 - Les pièces administratives relatives aux agréments des associations sont exigibles en format PDF ;
 - La déclaration de partenariat cachetée et signée en version PDF ainsi que les agréments d'éventuels partenaires associatifs ;
 - La fiche de renseignement du porteur, en cohérence avec les exigences du bailleur principal, ce qui permettra de lancer la demande d'avis de non-objection²¹ dans la foulée du comité d'attribution avant que les processus de levée de réserves et le conventionnement ne s'engagent.

4.2 - Animation des Appels à projets

4.2.1 - Réunions d'information

Les réunions d'information offrent la possibilité aux membres, en contact direct avec les instances du Programme, d'échanger sur les lignes directrices d'un Appel et de trouver réponses à leurs questions.

Pour des raisons pratiques, les réunions d'information s'organisent en région, dans différentes villes du pays. Les membres ont ainsi l'opportunité de découvrir d'autres environnements associatifs et institutionnels.

Dans le cas du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales, les réunions se déroulaient uniquement sur le territoire concerné par l'Appel et s'organisaient en étroite collaboration avec les autorités

.....

²¹ En cohérence avec les procédures internes de l'AFD bailleur principal de Joussour de 2009 à 2021.

locales, DJS et APC notamment, qui mobilisaient ou diffusaient l'Appel à des associations susceptibles d'y répondre. Les DJS sont, en effet, des relais efficaces pour diffuser ces Appels et plus particulièrement ceux dédiés au renforcement du pouvoir d'agir des jeunes.

• **Déroulement d'une réunion d'information**

Le chargé de mission, en concertation avec le reste de l'équipe, prépare une présentation qui reprend de manière succincte les informations clés à transmettre aux associations.



PRATIQUE : ordre du jour standard d'une rencontre d'information portant sur un fonds d'appui

Une réunion d'information se déroule conformément au plan suivant, à quelques nuances près en fonction du contexte :

- Accueil des participants ;
- Ouverture par un représentant de la gouvernance du programme ;
- Présentation des lignes directrices, par un chargé de mission ;
- Questions/Réponses ;
- Présentation de la procédure pour répondre à l'appel : formulaires, annexes ;
- Questions/Réponses ;
- Espace convivial pour rencontres et échanges.

La réunion d'information n'est pas conçue comme un espace « top-down » où le Programme vient présenter des informations. Il s'agit d'un espace d'animation à part entière. La partie « espace convivial » constitue d'ailleurs l'un des moments les plus intéressants de la rencontre.

Les associations demandent parfois s'il leur est possible d'inviter un partenaire pour assister à la réunion. Ceci constitue un bon indicateur et ce sont des demandes auxquelles le Programme a, dans la limite de ses moyens, toujours répondu favorablement. Une association qui invite un partenaire à une rencontre d'information est une association qui se situe dans une bonne approche du partenariat, accordant de l'importance à l'implication de son partenaire à toutes les étapes du projet.

Lors de ces temps informels, certains partenariats peuvent se tisser. Les associations ont l'opportunité d'échanger sur leurs projets potentiels et d'identifier des pistes de coopération et de mutualisation d'activités ou de moyens.

Cet espace constitue également un espace privilégié de repérages de potentielles initiatives pour le chargé de mission, ce qui facilitera la planification de l'agenda d'accompagnement. Ceci permet également d'estimer approximativement la résonance de l'Appel et donc, le nombre de propositions dont il faudra accompagner la conception et l'instruction et en regard, affiner la planification du comité d'attribution.

Toutes ces informations font l'objet de comptes-rendus et sont partagées avec l'ensemble des membres de l'équipe technique facilitant ainsi l'adaptation du processus d'accompagnement des organisations en cohérence avec leurs besoins tout en harmonisant les démarches des chargés de mission.

• Répartition des rôles et des responsabilités

Au moins trois personnes sont présentes aux réunions d'information :

- Un représentant de la gouvernance du Programme ;
- Le chargé de suivi et d'animation du fonds d'appui ;
- Un second membre de la Cellule Exécutive.

Les rôles sont clairement indiqués au préalable. Le chargé de mission est l'animateur principal de la rencontre. Le membre de la gouvernance intervient pour répondre à des questions d'ordre stratégique ou à des questions relatives au Programme qui ne sont pas en relation avec le fonds d'appui.

Un second membre de l'équipe est présent pour soutenir l'organisation de la rencontre, notamment sur des aspects logistiques. Le chargé de mission principal a besoin de se concentrer sur sa présentation et sur les échanges centrés sur le fonds d'appui et les projets potentiels.

Le second membre de l'équipe peut aussi soutenir son collègue et le guider si le chargé de mission principal est face à sa première expérience du genre. La personne en appui peut être un chargé de mission rompu à cet exercice ou le coordinateur de la cellule exécutive.

Optionnellement, le ou les consultants chargés d'accompagner les acteurs peuvent être présent(s). Ce cas de figure présente deux intérêts :

- Le consultant peut enrichir les discussions et soutenir la présentation en apportant des informations et des conseils techniques complémentaires ;
- Le consultant aura une meilleure maîtrise de l'Appel et cernera mieux les associations qu'il accompagnera.

Par souci d'efficacité, notamment lorsque les séances d'accompagnement sont programmées dans la foulée des réunions d'informations.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les rôles et le champ de responsabilité des animateurs de la réunion doivent être clairement définis et un temps de préparation de la réunion est incontournable.
- 2 - Une mutualisation du temps de travail et des moyens permet de gagner en efficacité.

4.2.2 - Formations et accompagnements individuels

Le PCPA Algérie a déployé une palette d'instruments destinés à renforcer les capacités des futurs porteurs de projets à concevoir et à présenter leurs propositions.

Ces dispositifs d'appui sont proposés aux membres ou aux organisations ciblées par l'Appel et n'ont aucun caractère obligatoire. L'expérience a toutefois démontré que les associations qui s'en emparent, augmentent leurs chances de concevoir une proposition qui réponde aux critères des Appels et qui soit mieux appréciée par les membres du comité d'attribution.

• Formation en Gestion du Cycle de Projet²²

Cette formation est spécifique au FAIL, FAIJ et FAAAL. Elle permet de réunir les potentiels futurs porteurs de projets au sein d'un espace collectif et ainsi, de leur offrir l'opportunité de travailler ensemble.


Ces formations sont animées par des consultants ayant démontré une certaine maîtrise des formations à la Gestion du Cycle de Projets.

Dans le cadre précis du PCPA Algérie, ce type de formation est considéré comme un outil permettant d'amorcer un cycle, de poser un cadre de travail et surtout pas comme une finalité. En amont des formations, des séances de travail réunissent le consultant et la cellule exécutive, notamment le chargé de mission du fonds, afin que les attentes relatives à ces formations soient bien comprises et, en corrélation, que la méthodologie soit adaptée à ces attentes.

Ces formations sont développées dans l'objectif de donner les clés de lecture préliminaires à des acteurs qui seront souvent dans une logique de découverte. Il s'agira ensuite de les amener à se poser les bonnes questions afin d'identifier une idée de projet qui soit pertinente et cohérente avec leurs contextes et leurs capacités.

Ces formations durent en moyenne 3 jours et réunissent 15 à 20 participants. Elles sont fortement interactives car les porteurs commencent à travailler sur des ébauches de projets qu'ils pourront continuer à dessiner par la suite à une échelle individuelle.

Les premières formations à la Gestion du Cycle de Projets étaient plutôt techniques et au fil des évaluations internes il est apparu que les acteurs tiraient plus de valeur des échanges entre eux mais aussi, que ces espaces peuvent, dans certains contextes, impulser des embryons de réseaux locaux. Ce constat a influé sur les méthodologies d'ingénierie et d'animation des formations à la Gestion du Cycle de Projet telles que pratiquées dans le cadre du PCPA Algérie et a milité en faveur de la création d'espaces d'échanges intégrant une composante formation.



« Il faut ajuster les programmes d'accompagnement. Il y a des diarrhées de formation et des constipations d'impacts. Un ingrédient manque et c'est l'engagement associatif. Car à la fin du financement, les gens se redéployent ailleurs. »

Fatma Boufenik - Trésorière et référente Programme de l'association
« Femmes Algériennes Revendiquant leurs Droits » - Oran

Concrètement, dans le cadre du Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale, un séminaire de lancement doté d'une composante formation a remplacé la formation à la Gestion du Cycle de Projets. De même que l'Appel FAIJ lancé dans le cadre de la dernière phase du PCPA Algérie intégrait, en amont du dépôt des initiatives, des temps d'intelligence collective et de débats entre jeunes complétés par des temps de formation.

Ce mode de faire a logiquement influé sur les modalités de collaboration avec les consultants qui sont passés d'un schéma de délégation totale de temps de formation lors du lancement du PCPA Algérie à une coanimation cellule exécutive-consultant.

.....
²² Ces formations sont centrées sur l'élaboration et le montage de projet.



APPRENTISSAGES

- 1 - Il est préférable de concevoir des temps collectifs de rencontres, d'échanges et de cocréation en y intégrant des temps de formation mobilisant des chargés de mission et des consultants plutôt que de proposer des formations "clés-en-main" uniquement animées par des consultants.
- 2 - Les formations à la Gestion du Cycle de Projet sont considérées comme une amorce et non pas comme une finalité.
- 3 - Les pratiques concrètes de mise en œuvre d'un projet peuvent, seules, réellement renforcer des compétences et être sources d'apprentissages.

• Accompagnement individuel

Ce service est proposé tout au long de la durée de l'Appel, de son lancement à sa clôture. Il consiste à mettre à disposition de l'association ou du collectif un consultant, afin qu'elle ou ils puissent mieux identifier leur idée de projet pour la présenter de la meilleure façon qui soit.

Le consultant intervient en deux temps :

- Une séance de travail avec les acteurs, généralement dans les locaux de l'association ;
- Un échange par email sur la proposition finale avant qu'elle ne soit déposée en tant que proposition de projet ou d'initiative.

Dans le cadre d'Appels ayant été soutenus par une formation à la Gestion du Cycle de Projets, l'accompagnement individuel s'inscrit dans la continuité. Le consultant chargé de la formation poursuit à distance sa mission d'accompagnement en amont du dépôt de la proposition.

Dans le cadre d'un Appel qui n'est pas précédé de formation à la Gestion du Cycle de Projets, un consultant ou un binôme de consultants est chargé de la mise en œuvre de sessions d'accompagnement individuels.

L'équipe technique joue un rôle essentiel dans l'animation de ce processus. Il a été constaté que tous les acteurs ne sont pas proactifs et qu'ils ne se saisissent pas systématiquement de cette opportunité de soutien à la conception de leurs projets. Plusieurs explications, qui renvoient à la réalité de l'action associative, peuvent être apportées :

- Les associations ont tendance à reporter le travail de rédaction de leurs propositions aux jours qui précèdent la date de clôture de l'Appel ;
- La majorité d'entre elles ont une base bénévole et ne disposent pas d'équipes salariées dédiées à ces exercices. Elles doivent donc dégager un temps qui va dépendre des disponibilités personnelles de ses membres et de l'agenda de l'association ;
- Dans le cas de dépôt d'un projet en partenariat, la planification de réunions entre partenaires peut s'avérer complexe ;
- La conception et la rédaction de la proposition sont souvent confiées à une personne bénévole qui maîtrise ce type d'exercice mais qui aura souvent tendance à travailler seule sur son temps personnel ;

- Les porteurs ne se renseignent pas toujours suffisamment sur la palette de services qu'offre le Programme. Certains n'assistent pas aux rencontres d'informations et consultent uniquement les messages de diffusion des lignes directrices.

Ces raisons, entre autres, expliquent que la plupart des associations n'aient pas nécessairement le réflexe de prendre spontanément contact avec la cellule exécutive pour solliciter un accompagnement.

Pour pallier cette situation, le PCPA Algérie a favorisé une méthode proactive. Le chargé de mission prend attache avec les associations et organise les missions d'accompagnement du consultant dans les régions qui concentrent plusieurs associations. Elles sont donc informées de l'existence de ce service et peuvent ainsi plus facilement planifier la mission d'accompagnement dont elles peuvent bénéficier.

Cette manière de faire augmente considérablement le taux de sollicitations et, par ricochet, le nombre de propositions de projets ou initiatives déposées. La finalité de ce dispositif n'est pas d'augmenter le nombre de propositions d'initiatives et/ou de projets mais bien d'offrir à un maximum de membres et/ou d'associations et/ou de groupes de jeunes la possibilité de bénéficier de cet appui. Le fait d'aller au bout du processus, de formuler et de déposer une demande est en soi une opportunité de renforcement de capacités offerte à ces acteurs.

Par ailleurs, le chargé de mission accompagne le consultant sur le terrain ce qui favorise un rapprochement avec les associations, offre la possibilité de les découvrir dans leurs contextes (les associations accueillent, majoritairement, le consultant dans leurs locaux) et de rencontrer leurs bases sociales. Cette méthode ou approche est développée en cohérence avec le triptyque général exposé en amont et corrobore le fait que le cofinancement de projets et/ou d'initiatives, qu'il s'agisse de micros ou de mésos-projets, n'est pas un simple instrument de redistribution mais bel et bien un outil d'animation et de renforcement individuel et collectif.



PRATIQUE : déroulement d'une séance d'accompagnement à l'écriture de projet

A quelques nuances près, les séances d'appui par un consultant suivent le schéma suivant :

- Présentation du cadre par le chargé de mission ;
- Présentation des personnes qui représentent l'association ;
- Présentation de l'association et de son contexte ;
- Présentation de l'idée générale du projet ;
- Première phase de questionnement : le consultant, avec l'appui du chargé de mission, pose des questions pour mieux comprendre l'idée de projet et en sonder la pertinence :
- Pourquoi ce projet ?
- Quelle expérience antérieure à cette proposition l'association a-t-elle eue ?
- Comment l'association ou le collectif font-ils le lien avec la problématique ?

... / ...



PRATIQUE : déroulement d'une séance d'accompagnement à l'écriture de projet

A quelques nuances près, les séances d'appui par un consultant suivent le schéma suivant :

- Quels sont les facteurs contextuels qui favorisent l'adhésion de la population et/ou des pouvoirs publics à ce projet ?
- Quels sont les risques pouvant entraver sa mise en œuvre ?
- Premier avis : le consultant pose un premier diagnostic sur la pertinence du projet et son adéquation avec les lignes directrices. Ceci permettra, soit de passer à la phase suivante, soit d'amener l'association à se poser les bonnes questions pour formuler une autre proposition ;
- Travail sur la proposition concrète : si l'association a déjà avancé sur la rédaction de sa proposition, le consultant examine les documents présentés et un échange est engagé afin d'améliorer la proposition ou des orientations sont suggérées au porteur pour qu'il puisse formuler ses objectifs, ses résultats et son plan d'action ;
- Questions réponses : les associations émettent souvent des questionnements spécifiques qui leur permettent de s'approprier les lignes directrices et d'améliorer l'adéquation de leurs propositions avec les objectifs du fonds et donc, avec la grille de notation. Ces questions sont souvent en lien avec la nature des activités, les coûts éligibles, les marges de manœuvre dont elles disposent pour proposer des modifications etc... En règle générale, c'est le chargé de mission qui intervient lors de ces échanges qui supposent une parfaite maîtrise des lignes directrices.
- Dans le cadre d'Appels à initiatives destinés à des acteurs émergents (FAIL, FAAAL, FAIJ), les associations ou groupes de jeunes ne sont pas préparés à ces rencontres. Elles ou ils n'ont parfois pas d'idées précises d'initiatives et pensent que ces séances sont destinées à leur fournir une proposition « clé en main » ou à leur révéler « ce qui marche » ou « ce qui est à la mode ».

Dans le cadre du PCPA Algérie, de nombreux efforts ont été engagés pour transformer ces situations en opportunités de renforcement. L'expérience des différents chargés de missions indique que ces moments deviennent des séances de travail dédiées à amener l'association à se poser les bonnes questions. Le consultant adopte ainsi une posture interrogative pour qu'elles prennent conscience de leurs capacités techniques et financières, parviennent à analyser leurs contextes en corrélation avec leurs objets sociaux et puissent ainsi proposer quelques idées de projets.

Une attention importante est portée au rôle du chargé de suivi et du consultant afin que l'idée de projets ou la proposition n'émane pas de l'un, de l'autre ou des deux personnes mobilisées dans le cadre de cet accompagnement et ainsi circonscrire le risque réel de faire porter à des associations des projets auxquels elles ne s'identifient pas. Cependant, l'expérience a démontré que des associations en maturation tombent parfois dans ce travers, s'accrochant aux échanges avec le binôme chargé de l'accompagnement pour rédiger une proposition destinée à être déposée sans pour autant relier le dépôt de la proposition à leur objet social et à la mise en œuvre concrète du projet soumis.

Tout au long de ce processus, un respect important est accordé à la parole, aux intentions des acteurs associatifs et à leur décision finale. Le rôle de l'équipe technique est limité à un rôle d'orientation et d'aiguillage et non pas à un rôle de suggestion d'idées de projets. Les questionnements et réponses apportées tant par le binôme chargé de l'accompagnement

que par l'association lui permettent de mieux définir la pertinence de sa démarche.

Il est donc recommandé de déterminer les rôles et délimiter les territoires de chacun : l'association a l'entière responsabilité de sa proposition et de ses décisions finales.



PRATIQUE : Adéquation entre l'objet de l'accompagnement et les propositions finales

Il est récurrent et même très commun de recevoir, au final, des propositions de projets qui sont différentes de celles ayant été accompagnées par le chargé de mission et le consultant.

Il n'existe pas de grille de lecture permettant d'apprécier avec objectivité ce phénomène et de l'estimer positif ou négatif. Dans certains cas, ces changements de propositions ont une réelle valeur ajoutée, la proposition finale étant plus pertinente et innovante que celle accompagnée par le consultant et le chargé de mission. A l'inverse, certaines propositions déposées ont pu être estimées décevantes parce que sans cohérence avec les capacités des porteurs ou dépourvues de toute innovation au regard de ce que l'association avait développé antérieurement.

Dans ces deux cas de figures, les motivations relatives à ces changements sont différentes et parfois opaques. Dans certains cas, c'est un signe de bonne santé interne, ce changement étant issu d'un processus de concertation au sein de l'association. A contrario, c'est parfois le résultat d'un « hold-up » effectué à la dernière minute par un membre de la gouvernance mécontent du résultat final.

Ce phénomène peut donc être considéré comme un aléa du processus d'accompagnement sans appréciation positive ou négative et comme une occurrence de la vie associative.



APPRENTISSAGES

- 1 - Une animation proactive de la part de la cellule exécutive favorise un accompagnement plus adapté et le dépôt de propositions de qualité.
- 2 - L'accompagnement à la conception et formulation de projet constitue une opportunité d'échanges qui participe au renforcement des capacités des personnes, des associations et des collectifs.
- 3 - Les rôles du chargé de mission et du consultant responsables de la mise en œuvre de l'accompagnement doivent être complémentaires et clairement définis.
- 4 - Le binôme chargé de cet accompagnement doit suggérer des réflexions mais en aucun cas des idées de projets.

V - Modalités d'attribution de projets et initiatives

5.1 - Objectifs et enjeux

Les modalités d'attribution de projets et initiatives telles que pratiquées par le PCPA Algérie ont souvent été qualifiées, par nombre d'observateurs, d'originales et peu communes. Au total, 202²³ projets ont été sélectionnés par des comités d'attribution majoritairement composés de représentants d'associations membres de Joussour. La conception de ces espaces a évolué au fil de la mise en œuvre du Programme et des apprentissages qui s'en dégagent mais ils ont toujours répondu à quatre objectifs ou enjeux :

- Attribuer des financements sur une base objective ;
- Opérationnaliser les valeurs de transparence et d'équité ;
- Renforcer l'interconnaissance et les dynamiques collectives ;
- Apprendre individuellement et collectivement.

Au service de ces enjeux, l'établissement d'une procédure technique est incontournable et est relative au traitement administratif des propositions reçues, à leur transmission aux membres du comité, à l'équilibre accordé à la composition du comité d'attribution et à la préparation des outils et instruments nécessaires à son animation.

5.2 - Attribuer des projets sur une base objective

Les initiatives et projets sont « notés » en fonction d'une grille comportant plusieurs critères ou sous-critères : génériques, spécifiques et particuliers.

5.2.1 - Critères

• Critères génériques

Les critères génériques sont, quels que soient les Appels à projets ou initiatives, relativement standards. Ils permettent d'apprécier la pertinence, la clarté, la cohérence, le budget, le montage financier, la capacité financière et opérationnelle de l'association porteuse et la faisabilité de l'initiative.

Cette famille de critères comprend des critères majeurs et des critères mineurs, ce qui suppose que les membres des comités, non rompus à l'exercice d'instruction, aient une lecture et définition communes de ces critères et de leur importance. C'est pourquoi une formation²⁴ en amont des comités est à privilégier. La pertinence est également considérée comme un critère majeur d'appréciation d'un méso-projet de type FAP mais devient mineure pour un micro projet soutenu dans le cadre du FAIL, du FAAAL ou du FAIJ.

Le critère majeur a trait à la faisabilité du projet. Un projet peut être clairement écrit mais s'il n'est pas faisable, il ne sera pas possible de le soutenir. Le budget, le montage financier, la capacité financière sont également à classer dans les critères majeurs.

La cohérence, la clarté et la pertinence, en fonction des publics cibles des Appels, peuvent être considérées comme des critères mineurs. En effet, dans le cadre du PCPA Algérie, le soutien à des initiatives et projets a toujours été considéré comme un instrument de structuration des associations et/ou groupes de jeunes non constitués en association. De facto, les critères recoupant la clarté, la pertinence et la cohérence ne sont pas considérés comme des critères majeurs dès lors qu'il est question d'instruire des initiatives portées par des jeunes et/ou des associations qui vont mettre en œuvre leurs premiers projets. Un projet peut apparaître peu

.....

²³ Soit environ 1,5 millions d'Euros pour une phase de 3 ans

²⁴ Se reporter à la section portant sur la formation des comités d'attribution

cohérent, peu clair voire peu pertinent, mais si sa mise en œuvre est faisable, elle permettra à l'association et/ou au groupe de jeunes porteurs d'apprendre en cheminant et de passer d'une addition d'activités à une logique de projet. En revanche, si ces derniers proposent un projet dont la faisabilité pose de sérieux doutes et dont le budget n'a aucune cohérence avec l'action proposée, il ne pourra pas être soutenu car le résultat, en termes de structuration collective, sera contre-productif et contraire à l'effet recherché.

• **Critères spécifiques**

Les critères spécifiques recourent les objectifs de l'Appel. Dans le cadre d'un Appel à projets dédié à la professionnalisation des associations porteuses, ils ont trait aux dynamiques pluri-acteurs, à l'innovation, à un montage financier incluant des fonds nationaux publics et privés ce qui induit une démarche réflexive sur le modèle économique de l'organisation et la nécessaire diversification des ressources qui suppose un élargissement des dialogues. En revanche, dans le cadre d'un Appel ciblant les jeunes et leur offrant la possibilité de mettre en œuvre des initiatives de solidarité de proximité, ils permettront d'apprécier la position des jeunes dans le projet et de s'assurer qu'ils sont réellement porteurs et acteurs de l'initiative et non pas bénéficiaires mais aussi, que leur mobilisation citoyenne est effective.

• **Critères particuliers ou transversaux**

Les critères particuliers évoluent peu entre les Appels dans la mesure où ils sont en lien avec les valeurs et objectifs du PCPA Algérie dans leurs globalités : l'attention portée au genre, à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, à l'inclusion de populations discriminées et exclues que ce soit aux plans sanitaire, social, économique ou culturel.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les critères d'appréciation des projets et initiatives regroupent trois grandes familles de critères : génériques, spécifiques et particuliers.
- 2 - Ces critères, notamment génériques, sont classés en 2 catégories : majeurs et mineurs. La faisabilité de l'action est toujours classée comme un critère majeur et la pertinence peut devenir un critère mineur en fonction des objectifs du fonds d'appui.

5.2.2 - Appropriation et lecture commune des critères

Deux démarches différentes ont été développées : formation collective des membres du comité par le consultant chargé de l'appui à maîtrise d'ouvrage et explication de la grille de manière individuelle et à distance par le chargé de suivi du fonds d'appui.


• **Sans formation et réels échanges préalables**

Il est fort rare que les représentants associatifs à qui l'on propose d'intégrer un comité d'attribution le refusent alors même qu'ils n'ont pas forcément conscience du temps nécessaire qu'il leur faudra dédier à cet exercice. Certains acceptent d'intégrer les comités d'attribution mais ne se rendent pas disponibles pour participer aux formations proposées. Sans formation en amont, le comité risque alors d'intégrer des personnes qui ne maîtrisent pas les critères d'attributions et/ou qui n'auront pas instruit les projets au moment de la réunion du comité, ce qui aura forcément, lors de sa tenue, une incidence sur l'équilibre entre ses membres. Ces derniers ont alors tendance à lire le projet en séance uniquement à travers le budget ou le plan d'action ce qui est loin de constituer une entrée pertinente et déséquilibre les échanges dans la mesure où d'autres auront parfois lu et relu les propositions deux à trois fois.

• Démarche d'accompagnement individuel

Cette démarche faite à distance et par téléphone par le chargé de suivi du fonds d'appui est, pour plusieurs raisons, assez aléatoire en raison de la diversité des expériences antérieures des chargés de mission mais aussi, de la diversité des profils et expériences des personnes réunies au sein d'un comité d'attribution.

Certaines personnes désignées pour prendre part à un comité d'attribution peuvent s'intéresser à la démarche avec beaucoup plus d'attention que d'autres. Les chercheurs universitaires, à titre d'exemple, témoignent de beaucoup de curiosité vis-à-vis du processus et de la méthodologie. Ils peuvent, en amont, accorder du temps à la compréhension de la grille de notation qui retiendra moins l'attention d'un acteur institutionnel. La convergence de facteurs d'intérêt et de disponibilité induisent donc une inégalité dans le cadre d'un accompagnement à distance.



“J’ai déjà fait partie de jurys mais dans d’autres domaines. Quand j’ai vu le nombre de personnes dans le comité d’attribution j’ai eu peur. La manière dont vous avez déroulé les trois jours, et animé en fonction de la pluralité des regards, tout en gardant une très bonne ambiance. On a travaillé dans un rapport de confiance. La richesse des échanges m’a étonné.”

Kamel Daoud - Professeur à l'Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene d'Alger - Membre du comité d'attribution du Fonds d'appui aux Projets - Décembre 2017

Ceci suppose donc que le chargé de mission soit accompagné et que l'équipe responsable de la mise en œuvre de ces Appels à initiatives et projets bénéficie en amont d'un processus d'intégration, d'une formation et/ou d'un échange dédié à ce processus pour que la démarche et la grille de notation soient maîtrisées et que sa lecture soit commune à l'ensemble des chargés de mission. En outre, une explication/formation à distance suppose que l'on se prive d'une interactivité entre les membres en amont de la réunion du comité et donc, que la dynamique collective sera plus délicate à installer lors de sa tenue.

• Formation collective

Une formation d'une journée des membres des comités d'attribution permet d'une part d'impulser une dynamique collective et d'autre part, d'obtenir plus facilement, une appropriation et une lecture commune des critères, ce qui fluidifie les échanges et la tenue du comité. Cette formation collective est à privilégier à une explication individuelle de la grille de notation à distance. Cependant, il est extrêmement rare que l'ensemble des membres du comité participent à une formation collective dans la mesure où les personnes ressources et les représentants des pouvoirs publics locaux²⁵ sont plus difficilement mobilisables en amont du comité dans un cadre formatif, qui plus est lorsque le comité se réunit dans des régions éloignées de la capitale où ils sont retenus par leurs obligations. A minima, il a été possible d'animer une demi-journée la veille de la tenue du comité d'attribution.

Conclusion

Au fil de sa mise en œuvre, le PCPA Algérie a expérimenté les trois cas de figures présentés ci-dessus. Globalement, les comités d'attribution se sont bien déroulés. Les premiers comités avaient été précédés d'une formation et les dynamiques collectives engagées avaient été

.....
²⁵ Plus particulièrement les représentants des Directions de la Jeunesse et des Sports, des Assemblées Populaires de Wilaya et des Assemblées Populaires Communales.

intéressantes et constructives. Une attention insuffisante accordée au bilan de cette première période a conduit à sous-estimer l'importance de ces formations collectives et à privilégier un accompagnement à distance plus ou moins maîtrisé qui a pu, par moment, altérer la qualité de l'exercice et des dynamiques collectives.

Cette démarche formative collective permet également de s'assurer d'une appropriation de bon sens pour éviter toute dérive technocratique et/ou dogmatique nuisible à l'exercice qui pourrait, par exemple, dans le cadre d'un Appel dédié au renforcement du pouvoir d'agir de jeunes, conduire à ne pas retenir un projet porté par des jeunes parce que mal écrit au profit d'un projet très bien écrit par un acteur associatif plus aguerri et dans lequel les jeunes ne sont pas acteurs mais bénéficiaires. Dans ce cas de figure précis, le respect de la lettre et non pas de l'esprit de l'Appel est particulièrement contre-productif.

Enfin, ce temps collectif permet de s'assurer que les enjeux financiers sont bien maîtrisés et qu'il ne s'agit pas là d'attribuer pour attribuer mais bien de privilégier une démarche de qualité, en soulignant que l'attribution de la totalité de l'enveloppe financière disponible n'a pas de caractère obligatoire dès lors que le projet ne paraît pas faisable ou qu'il existe un doute important sur les capacités de l'organisation à le mettre en œuvre. Ceci permet de s'assurer que les membres du comité adhèrent collectivement au fait que le soutien à un projet voué à l'échec est contreproductif et nuisible à l'association porteuse mais aussi au collectif Joussour.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les formations collectives des membres des comités d'attribution sont à privilégier et doivent, en amont, être précédées d'un séminaire d'équipe qui permet aux chargés de mission de croiser leurs pratiques et regards garantissant, pour partie, l'harmonisation de la démarche.
- 2 - Lorsque la formation précède le comité d'attribution, la dynamique positivement enclenchée, peut conduire à un besoin d'échanges et de débats additionnels qui joueront sur le temps consacré au comité et sa durée en sera ainsi potentiellement allongée²⁶.
- 3 - Un regard évaluatif porté sur un exercice a priori réussi doit être d'autant plus critique et les facteurs de succès identifiés et analysés. Il permet de grandir et est source, à minima, du maintien d'une qualité constante et/ou d'un gain qualitatif.


5.3 - Transparence et équité

Cet enjeu est particulièrement important dans le cadre d'un Programme dédié au renforcement des dynamiques collectives qui est nécessairement adossé à la construction et à l'entretien de liens de confiance individuels et collectifs. Dans le cas précis du PCPA Algérie, cette nécessité propre à l'ensemble des Programmes Concertés Pluri Acteurs, est complétée par la prise en considération des trois contextes (algérien, français et bilatéral) dans lesquels s'ancrent Joussour, qui constituaient et constituent toujours un élément d'importance majeure.

.....
²⁶ Certains comités d'attribution tel celui mis en œuvre dans le cadre du Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale se sont ainsi déroulés sur 2 jours et les échanges, la seconde journée, se sont poursuivis jusqu'à 22h00 alors même que le nombre d'initiatives à instruire n'était pas très important (11 propositions déposées pour 8 retenues).

5.3.1 - Contextes et représentations

Comme indiqué en introduction, le contexte dans lequel le PCPA Algérie a été lancé en 2007 était marqué par la sortie de la décennie noire qui avait fragilisé les liens entre acteurs associatifs mais aussi, entre eux et leurs pouvoirs publics. Des représentations, souvent négatives, influaient alors sur les espaces de débat et sur la posture des acteurs. Ces méfiances et méconnaissances polyformes pouvaient potentiellement conduire à un éclatement du collectif ou à stériliser les apports de chacun en figeant les postures et en réduisant, au strict minimum, les capacités d'écoute. L'identification de ces représentations a donc été essentielle pour mieux les déconstruire et ainsi identifier les points de convergences, de divergences et un socle d'intérêt commun pour mieux dessiner les démarches et dispositifs pouvant concourir à l'installation d'une dynamique collective constructive.



« Avant j'étais dans une opposition catégorique avec les pouvoirs publics. A la première Assemblée plénière j'ai appris la notion de lobbying car pour moi tout relevait du piston et la question du plaidoyer je l'ai découverte dans le PCPA.

Par la suite, j'ai appris à faire des projets de plaidoyer et j'ai compris que les pouvoirs publics étaient des partenaires incontournables.

Il nous faut occuper les espaces publics pour faire avancer les projets de société que nous défendons. »

Djamila Hamitou - Association « Le petit lecteur » - Oran

Ces processus à incubation lente n'ont pu s'inscrire que dans la durée. A cet égard, les espaces de gouvernance et les différents comités ont joué favorablement. Une attention particulière a ainsi été portée aux temps informels qui ont grandement participé à cette déconstruction.

Une attention égale doit être portée, lors de la conception de chaque espace d'échanges et de débats, aux échanges formels et informels. Bien souvent, les techniciens peuvent avoir la tentation de multiplier les sujets à inscrire à l'ordre du jour en sacrifiant l'informel. Des ordres du jour trop lourds sont à déconseiller pour plusieurs raisons. L'attention des participants est fluctuante. La capacité d'attention et la productivité individuelle et collective ne peut pas être continue pendant 7 à 8h00 d'affilée. La tentation de proposer des agendas de réflexion trop gourmands qui sacrifient les temps de pauses n'est pas rare alors même que le travail informel repose sur ces espaces conviviaux qui permettent la découverte de l'autre. Ces pause-café, déjeuners ou dîners, autorisent une relation dénuée de tout enjeu formel même si les discussions engagées dans le cadre formel peuvent se poursuivre avec une autre tonalité. Elles facilitent une meilleure connaissance des personnes, des activités de leurs organisations et sont ainsi propices à l'établissement de relations qui peuvent parfois déboucher sur des projets en partenariats formalisés. A minima, elles permettent aux personnes de se départir des représentations qu'elles pouvaient avoir de cet autre qu'elles ne connaissaient pas directement mais uniquement à travers les dires d'autres personnes ou bien encore, d'une vision partielle et/ou tronquée du travail engagé par les associations dont elles sont issues.

Ces espaces permettent aussi de déminer de potentielles querelles de leadership, individuelles et/ou institutionnelles - dont il convient de ne pas sous-estimer la toxicité - pour rassembler et gagner en consistance autour d'enjeux communs. Ils permettent ainsi de prendre conscience du potentiel apport de l'autre.



« Joussour a permis de nous offrir un cadre de rencontre. Les cadres posés par le PCPA Algérie ont permis de mieux nous connaître, de nous faire confiance, de nous rassembler, de retisser des liens entre les deux rives et de réunir des personnes, de développer des amitiés avec des effets concrets sur le terrain autour de causes communes. »

Atika El Mamri, présidente de la « Fédération Algérienne des Personnes Handicapées » - Alger



APPRENTISSAGES

- 1 - L'identification des représentations négatives est essentielle pour mieux les déconstruire, identifier les points de convergences, de divergences et un socle d'intérêt commun favorable à l'impulsion de démarches et dispositifs pouvant concourir à l'installation d'une dynamique collective constructive.
- 2 - Une attention égale doit être portée aux temps formels et informels lors de la conception de chaque espace d'échanges et de débats.
- 3 - Les espaces informels et conviviaux intégrés aux cadres formels sont propices à l'établissement de relations qui peuvent parfois déboucher sur des projets en partenariats formalisés.



EXEMPLE La Fédération Algérienne des Personnes Handicapées et Santé Sud : de la découverte de l'autre au développement de projets communs - Wilaya d'Alger.

La FAPH et Santé Sud, qui avaient deux représentantes au comité de pilotage du PCPA Algérie pendant la phase pilote et la première phase de développement du PCPA Algérie, se sont découvertes dans ce cadre. Ceci s'est ensuite traduit par le développement de projets concrets en partenariat soutenus par d'autres bailleurs et sans l'accompagnement du PCPA Algérie à qui la FAPH soumettait d'autres projets et démarches expérimentales.

A partir de juin 2016, ces deux organisations ont ainsi développé conjointement un projet de « Mise en place d'une stratégie pilote multi-acteurs pour l'amélioration de l'accès au soin de la mère et de l'enfant en périnatalité » en dialogue avec le ministère de la Santé et le ministère de la Solidarité nationale. Prévu pour une durée de 3 ans, ce projet a été financé par deux Fondations privées. Ces dialogues ont ensuite permis à la FAPH de signer une convention de 5 ans avec le Ministère de la Santé pour faire du centre pédagogique de neurodéveloppement des 0/3 ans de Baba Hassen un dispositif pilote et le démultiplier sur tout le territoire national.

Atika El Mamri, présidente de la FAPH, souligne l'importance du facteur humain. Ces rencontres ont permis de décloisonner des relations entre des bénévoles des deux organisations et de mutualiser les « relations métiers » pour ancrer ces démarches dans une pluridisciplinarité qui n'existait pas. Dans ce cas précis, d'impulser des relations entre praticiens et de rassembler des gynécologues-obstétriciens, des pédiatres et des psychologues pour améliorer la prise en charge de nourrissons.

Une attention doit également être portée aux représentations institutionnelles. Ainsi, lors du lancement du PCPA Algérie, est-il apparu que certains acteurs associatifs avaient une vision tronquée de la relation aux services de l'Etat et aux potentialités de soutien. Ils estimaient que les financements attribués par les services déconcentrés de l'Etat étaient inaccessibles. Ces représentations négatives étaient souvent liées à une méconnaissance des mécanismes de financement existants.

En réponse à cette représentation et afin de déconstruire cette posture, l'édition d'un manuel des associations intégrant ces possibilités d'accès à des fonds publics a été engagée, en 2012, en alliance avec la Fondation Friedrich Ebert²⁷. Dans la foulée, les membres ont été incités puis obligés à lever des fonds nationaux, comme nous l'avons précédemment évoqué, pour favoriser ces dialogues constructifs avec les pouvoirs publics et services déconcentrés de l'Etat mais aussi, avec des acteurs économiques. Dialogues valorisant leurs activités et actions et qui leurs ont permis de mieux connaître le fonctionnement de ces services dans une optique, parfois, de pérennisation des dispositifs de prise en charge de populations plus fragiles qu'ils développent, seul l'Etat ayant la capacité de démultiplier à un niveau national ces dispositifs expérimentaux.

.....
²⁷ Ce manuel a été co-édité en langue arabe et française et réalisé par Souraya Akkouche en qualité de consultante.



EXEMPLE Association Wafa des parents d'enfants en difficultés mentales - Wilaya de Constantine

L'association Wafa a développé plusieurs projets dans le cadre du Fonds d'Appui aux Projets mais aussi dans le cadre du Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse. De l'avis de Badia Boufama, Présidente de l'association, le soutien du PCPA Algérie a été déterminant dans le renforcement de la visibilité et de la crédibilité de l'association. Wafa avait un centre de prise en charge d'enfants et de jeunes déficients mentaux mais ne pouvait pas répondre à toutes les demandes. Les projets soutenus dans le cadre du PCPA Algérie lui ont permis d'établir des dialogues avec l'APC et la Direction des Affaires Sociales de Constantine et de faire reconnaître la qualité et le sérieux de sa démarche.

Ces deux institutions ont ainsi octroyé l'usufruit des bâtiments d'une école primaire à l'association Wafa pour y installer son centre de prise en charge et ainsi mieux faire face aux demandes des familles à condition que l'association prenne également en charge les enfants et jeunes déficients mentaux qui étaient sur la liste d'attente des centres étatiques.

Dans la foulée du dernier projet porté par Wafa et soutenu par le PCPA Algérie, un partenariat avec la Maison de la Culture a pu s'établir (une convention ayant été signée en 2021) et les jeunes autistes et déficients mentaux âgés de plus de 18 ans bénéficient aujourd'hui de trois créneaux horaires leur permettant de faire de la musique, du théâtre et du dessin.

L'action et la qualité de prise en charge offerte par Wafa ont contribué à l'établissement d'une crédibilité solide qui a favorisé la reconnaissance de son expertise et la mobilisation de sa Présidente, par les pouvoirs publics, au sein de la commission chargée d'établir le plan autisme au niveau national.

5.3.2 - Opérationnalisation des valeurs de transparence et d'équité

Remettre entre des mains inexpérimentées, dès le lancement du Programme, la redistribution d'environ 1,5 millions d'Euros pouvait alors paraître quelque peu aventureux. Qui plus est lorsque les personnes dont relève cet octroi appartiennent à des organisations potentiellement bénéficiaires de ces fonds d'appui. Ceci suppose donc, en amont, une analyse fine des risques dédiée à déminer d'une part, les potentiels conflits d'intérêts et d'autre part, le risque financier porté par l'ONG garante.

• Composition d'un comité d'attribution

L'attention portée à la composition du comité d'attribution, aux groupes d'audition, à leurs mécaniques de mise en œuvre et à leur animation revêt une importance cruciale.

Des critères objectifs de composition du comité doivent être établis et adossés à une connaissance fine des organisations et des personnes mobilisées.

Dans un souci d'exemplarité, les critères objectifs doivent être cohérents avec les valeurs et principes du Programme mais aussi refléter l'hétérogénéité du membership de Jousour.

Le centre de gravité de Jousour ayant été installé en Algérie et les associations algériennes étant signataires des conventions de projets et assumant ainsi l'entière responsabilité de la mise en œuvre des projets et de leurs redevabilités techniques et financières, il est donc incontournable que, symboliquement, le comité soit majoritairement composé de membres algériens.

Pour être en cohérence avec les valeurs intégrées dans la charte du PCPA Algérie et également dans un souci d'exemplarité, une parité entre les femmes et les hommes doit être recherchée de même qu'un équilibre entre les générations et entre les territoires.

En termes de cohérence avec le membership du Programme, une complémentarité de savoirs et compétences est également à considérer et les membres du comité identifiés en fonction de leurs maîtrises thématiques : santé, handicap, environnement, jeunesse, enfance, culture...

Enfin, la prise en compte de l'existence d'éventuelles concurrences entre les associations et/ou entre les personnes ne doit pas être négligée car elle peut potentiellement influencer de manière négative sur la dynamique du Comité.

Afin de garantir une qualité d'instruction technique, la mobilisation de consultants algériens offre une sécurité certaine. Il est à noter que deux consultants, voire trois, doivent être mobilisés en fonction du nombre de propositions à instruire. En effet, elles sont instruites par deux consultants et leurs regards harmonisés en amont du comité pour qu'ils parlent d'une seule voix lors de sa tenue. Une réunion d'harmonisation doit donc être organisée par le chargé de suivi du fonds en amont du comité avec les consultants instructeurs. Soulignons également que, pour des raisons évidentes, un-e consultant-e mobilisé-e dans le cadre d'un fonds d'appui est soit instructeur soit formateur (formation à la gestion du cycle de projet et accompagnement à l'écriture en amont des dépôts de propositions) afin de ne pas le ou la placer dans une posture difficile et pour éviter tout conflit d'intérêt. Les consultants instructeurs sont appelés, dans ce cadre, à donner un avis technique mais n'ont pas de droit de vote.



PRATIQUE : composition d'un comité d'attribution

Le comité d'attribution doit inclure :


- Des représentants de la gouvernance élue ;
- Des représentants du membership ;
- Des représentants institutionnels ;
- Un ou deux chercheurs ;
- Une ou deux personnes ressources ;
- Les membres de droit du programme ;
- Des représentants d'autres ONG et/ou d'autres PCPA.

Critères à prendre en compte pour la composition du comité d'attribution :

- Équilibre genré ;
- Représentation générationnelle ;
- Équilibre géographique ;
- Diversité de compétences et de thématiques d'intervention ;
- Absence de tout conflit d'intérêt.

Ouvrir ces espaces à des personnes représentant les services déconcentrés de l'Etat et/ou des APC et/ou des APWi permet de s'adjoindre de nécessaires compétences en termes de maîtrise des environnements dans lesquels s'inscrivent les projets mais aussi, d'échanger sur les modalités de soutien aux associations et ainsi nourrir en réciprocité les pratiques d'octroi de subventions aux associations.

Enfin, l'ouverture plus récente de ces espaces à des chercheurs mais aussi à des représentants d'institutions internationales et/ou aux coordinateurs d'autres PCPA, à des acteurs économiques et à des citoyens permet de valoriser les membres de Jousour, leurs activités et projets mais aussi, comme indiqué précédemment, d'échanger sur des modalités d'octroi de subventions et de valoriser cette démarche peu commune.



« Grande découverte, grand enrichissement. C'est le PNUD qui a été invité, je me suis portée volontaire et je ne le regrette pas du tout que ce soit sur le plan humain ou sur le plan professionnel. Je connaissais vaguement le Programme, mais là je vois concrètement ce qu'il peut apporter.

Sur la composante société civile c'est une grande découverte, entendre les retours d'expérience et les avis des uns et des autres me donne une image plus complète. »

Farida Kebri - Analyste gouvernance - Programme des Nations-Unies pour le Développement

• **Composition des groupes d'audition**

Une fois le comité constitué, dans le respect des critères et points d'attention ci-dessus énoncés, il convient de ventiler ses membres en sous-groupes de trois ou quatre personnes en fonction du nombre de personnes mobilisées au sein du comité. Sous-groupes qui seront chargés, le second jour du comité, de mener avec les porteurs de projets, des auditions dédiées à éclairer les zones d'ombres. Ces questionnements auront été collectivement préparés la veille par le comité.

L'éclatement des membres du comité en sous-groupes permet d'une part de gagner du temps, puisque plusieurs porteurs de projets peuvent être auditionnés simultanément et d'autre part, de réellement concevoir ces moments comme des temps d'échanges entre pairs en évitant que la personne ne soit face à un groupe trop important ce qui peut être écrasant ou paralysant. A cette fin, il convient de porter une attention à l'aménagement de l'espace.

Le chargé de mission, la veille des auditions, aura relevé les questions et les aura fait valider par l'ensemble des membres du comité, en séance, après chaque échange dédié au projet.

A la fin de cette première journée, il doit mettre en forme ces questions et distribuer la liste des questionnements à chaque sous-groupe le matin des auditions, en indiquant qu'en son sein, ses membres doivent s'organiser pour interroger, noter pour rapporter le plus fidèlement possible les réponses des porteurs de projets aux membres du comité.

Lors de la constitution des sous-groupes, certains paramètres doivent être pris en considération.

Les représentants de la gouvernance élue et les membres de droit doivent être ventilés dans des groupes différents, les membres de l'Assemblée plénière et les personnes ressources externes également. Une attention doit également être portée à l'équilibre géographique

pour éviter qu'un porteur de projet soit en audition face à un représentant associatif de son territoire²⁸ ou à l'un de ses partenaires. De même que les aspects linguistiques ne sont pas à négliger.

Il convient donc de s'assurer que chaque groupe intègre des personnes qui maîtrisent les langues nationales afin qu'elles puissent traduire les questions et réponses des porteurs à des personnes qui ne les maîtrisent pas du tout ou pour partie. En outre, si le comité se déroule dans deux langues et dans le cadre du PCPA Algérie, en langue arabe et française, il est recommandé d'intégrer cette donnée à la planification. Le temps consacré à la traduction ne doit pas être sous-estimé. Il a en effet été observé qu'un comité nécessitant une traduction des échanges est allongé d'environ un tiers de temps.



APPRENTISSAGES

- 1 - Une attention particulière doit être portée à la planification du comité et le nombre de jours nécessaires estimés en corrélation avec le nombre de propositions à instruire et le nombre de membres composant le comité d'attribution.
- 2 - Le temps d'un comité d'attribution qui se tient simultanément dans deux langues différentes et qui nécessite des temps de traduction est allongé d'un tiers.

5.3.3 - Instruments techniques et processus au service de la transparence

• Préparation des instruments au service de la transparence

Les Appels à projets intègrent une date de clôture et mentionnent le fait qu'un accusé de réception doit être transmis dans les 48h00 suivant l'envoi de la proposition.

Une fois l'ensemble des dossiers reçus, le chargé de mission doit établir un procès-verbal de réception et s'assurer que l'ensemble des formulaires a bien été envoyé ainsi que les annexes administratives exigées. Pour ce faire, il doit être assisté du coordinateur et d'un membre élu de la gouvernance qui garantit ainsi la transparence du processus.

Si certaines annexes administratives ne sont pas transmises dans les délais un temps additionnel d'une durée de 48h00 maximum peut être accordé par un représentant de la gouvernance élue. En revanche, la proposition technique et financière (formulaire de demande, budget et le cas échéant cadre logique) ne peut pas être transmise hors délais. Ce délai additionnel est donc exclusivement dédié à la transmission de pièces administratives.

.....

²⁸ Exception faite des comités d'attribution mis en œuvre dans le cadre du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales qui avait une dimension territoriale et qui intégraient les représentants des pouvoirs publics locaux.



PRATIQUE : empathie et flexibilité

Les acteurs associatifs font leur possible pour transmettre une proposition de projet dans les délais impartis. Cependant, il a été observé de manière récurrente, qu'ils ne parviennent pas toujours à déposer l'intégralité du dossier demandé.

C'est explicable par une multiplicité de facteurs reliés au fonctionnement associatif, administratif ou bien encore à des difficultés de connexion Internet. Les déclarations de partenariat doivent ainsi être renseignées et cachetées par les représentants des partenaires.

L'association porteuse dépend alors de la réactivité de ces derniers et certaines associations peuvent parfois avoir des procédures internes assez contraignantes (réunions de bureau pour valider le partenariat) ou au contraire inexistantes et l'absence d'équipes salariées peut entraver la réactivité ou l'attention portée à cette obligation. En addition, dès lors qu'il s'agit de partenaires institutionnels, les délais d'obtention de ces documents peuvent être allongés de manière conséquente.

Ces facteurs expliquent une approche plus flexible de la gouvernance de Jousour dès lors que la proposition technique et financière a été transmise dans les délais.

Dans certains cas, malgré un dossier administrativement incomplet, il a été décidé de s'en remettre au comité d'attribution pour mieux cerner les motifs d'un tel retard et s'ils sont entendables et/ou explicables ou pas, ce qui permet au comité d'attribution de mieux statuer sur l'éligibilité ou pas d'une proposition de projet.

Le chargé de mission va ensuite numéroter les dossiers et les enregistrer avec la même architecture de dénomination, ce qui permet de mieux organiser le comité mais aussi, de faciliter le travail de ses membres.



EXEMPLE : Jousour-acronyme du fonds d'appui-1²⁹-acronyme de l'association-mois-année.

Il va ensuite transmettre le procès-verbal de réception des dossiers aux membres du comité de pilotage chargés de la validation du processus puis les dossiers aux membres du comité d'attribution qui doivent accuser réception de l'ensemble des dossiers.

En parallèle, il va produire un fichier Excel qui sera projeté et renseigné en séance lors de la notation par les membres du comité d'attribution³⁰.

Ce fichier intègre le nom des votants par catégories, trois grandes familles de critères, le numéro des projets et le nom des votants par qualité.

.....

²⁹ Les numéros sont attribués par ordre de réception.

³⁰ Se reporter en annexe 6 à un exemple de grille de notation projeté en séance.



APPRENTISSAGES

- 1 - Le respect d'une procédure rigoureuse est l'une des conditions nécessaires à l'opérationnalisation des valeurs de transparence et d'équité.
- 2 - Le chargé de mission est assisté par un membre de la gouvernance élue lors de la réception des propositions.
- 3 - L'installation d'un esprit constructif repose sur la réactivité du chargé de mission et du coordinateur qui veillent à fluidifier le travail des membres du comité d'attribution.
- 4 - Le temps consacré à la préparation des instruments facilitant le travail du Comité et sur lesquels reposent la transparence du processus est conséquent. Il ne doit pas être sous-estimé et chaque détail mérite attention.

• Organisation du vote

Il est recommandé de laisser s'exprimer et voter en premier le membre de la gouvernance élue, puis les membres de l'AP, suivi des personnes ressources externes et enfin les membres de droit. Ceci permet aux représentants des associations membres du PCPA de ne pas voter sous l'influence de personnes ressources et/ou des membres de droit. Les membres de l'AP votent en second car ils ne sont pas, en général, familiers de l'exercice et peuvent être intimidés. En effet, une attention a été portée à mobiliser des personnes et des organisations différentes au sein de ces comités afin que les apprentissages issus de cet exercice soient profitables au plus grand nombre. De fait, en dehors de membres élus du comité de pilotage qui au fil de leurs mandats d'élus ont pu investir cet espace à plusieurs reprises, les personnes représentant des membres associatifs n'ont été mobilisées qu'une seule fois au sein des comités d'attributions.

Le fichier évoqué un peu plus en amont est projeté en séance et renseigné au fil des notations par le chargé de mission et le coordinateur, par sécurité, intègre les notes sur un autre ordinateur au fur et à mesure que les membres les attribuent. Ceci permet de corroborer les notations de chaque projet et de rectifier en séance en cas d'erreur de report de note dans le fichier.

Afin de simplifier la démarche, les membres du comité sont invités à donner une note moyenne par critères génériques, spécifiques et particuliers. Il s'agit bien là, de la rendre plus accessible et de faire appel au bon sens des membres des comités mais aussi, d'éviter des dérives par trop technocratiques et/ou dogmatiques qui seraient nuisibles aux échanges.

En effet, dans le cas spécifique d'une grille de notation³¹ comportant 18 sous-critères et 9 membres votants, cela aboutirait à octroyer 162 notes par projet... Il convient donc de simplifier pour fluidifier. D'aucuns, au lancement du PCPA, considéraient que la moyenne des notes constituait le meilleur moyen pour départager les propositions. Ceci aurait conduit à minorer l'importance du débat contradictoire, essentiel à une prise de décision équilibrée et consensuelle. C'est pourquoi cette option a, autant que faire se peut, été écartée. Enfin, le fichier cumule les enveloppes sollicitées et les budgets globaux afin d'éviter toute erreur qui pourrait conduire à attribuer l'entièreté du budget global de l'Appel incluant donc le cofinancement nécessaire et pas uniquement l'enveloppe disponible, ce qui placerait l'ONG garante en posture délicate.

.....

³¹ Se reporter en annexe 7, pour exemple, à la grille de notation intégrée dans les lignes directrices du Fonds d'Appui aux Projets (2017).



APPRENTISSAGES

- 1 - Une compréhension des critères de notation est essentielle pour apprécier les projets mais toute dérive technocratique et/ou dogmatique doit être écartée.
- 2 - Une attention particulière doit être portée à l'ordre dans lequel les membres du comité d'attribution votent.
- 3 - Le débat contradictoire est essentiel à une prise de décision consensuelle et équilibrée. Il est à privilégier à une moyenne des notes qu'il vaut mieux écarter.
- 4 - Des dispositifs qui sécurisent les processus d'attribution doivent être établis et une attention doit être portée à chaque détail.

5.4 - Positionnement des consultants

A l'issue des notations, le classement des propositions est établi et mis en débat. Une première étape consiste à mettre en regard le classement des consultants et à commenter les écarts entre les deux classements. Ce classement n'est jamais dévoilé en amont car cela aurait probablement pour conséquence d'influencer les débats alors même que l'avis des consultants doit demeurer strictement technique.

Fort souvent, les deux classements sont équivalents et si des différences sont à relever, elles sont, de manière quasi-systématique, imputables aux auditions des porteurs de projets dont les consultants n'avaient pas connaissance lors de leurs notations de projets.

Les consultants et chargés de mission ne sont donc pas partie prenante de la décision puisqu'ils ne votent pas mais en revanche, leurs apports permettent aux membres du comité, majoritairement composé de représentants associatifs, de porter des appréciations éclairées.

Ces deux catégories d'acteurs sont souvent positionnées comme décisionnaires dans la majorité des cadres institutionnels de financements de projets et cette nouvelle posture a pu, avant d'être comprise, être génératrice de frustrations ou d'incompréhensions sur le rôle qui leur était assigné. Il convient donc de faire preuve de pédagogie et l'organisation d'un temps d'échanges collectif avec les consultants mobilisés, tant sur les formations que sur l'instruction, leur permet de mieux comprendre leur rôle mais facilite aussi l'appropriation de la philosophie d'une telle démarche et de sa plus-value comme l'illustre le témoignage suivant.



« Plus on assiste plus on apprend. A chaque comité j'apprends. C'est ce qui me permet de mieux apprécier les projets dans toutes leurs dimensions, de mieux connaître les membres et leurs activités associatives, de mieux mesurer leurs évolutions et leurs apports. Les débats sont riches et je me sens réellement partie prenante de la grande famille Joussour même si, en tant que consultant, je suis externe et que j'apporte dans ce cadre un avis consultatif.

En tant que consultant mobilisé par d'autres organismes, je pense que c'est dans le cadre des missions que j'ai menées pour le PCPA que j'ai le plus appris, ce qui m'a aussi permis de gagner en qualité lors de mes interventions pour d'autres organismes. »

Mustapha Hamoumou, consultant instructeur sénior au sein de plusieurs comités d'attribution depuis 2008.

Afin d'élargir le rayonnement de Joussour dans le monde du conseil en Algérie, les consultants intervenants en binôme ou en trinôme dans le cadre de ces comités peuvent être des personnes qui n'ont jamais été mobilisés par le PCPA en tant que consultants. Il convient alors de les associer à des pairs qui maîtrisent le Programme, ses enjeux et sa philosophie d'intervention. Ceci facilite la compréhension de la mission qui leur est assignée et enrichit également l'instruction d'un apport totalement externe au PCPA.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les techniciens et les consultants ne participent pas à la notation ce qui favorise leur prise de recul et les positionne dans une posture d'éclairage qui leur évite, par la suite, d'être en situation délicate avec les porteurs de projets.
- 2 - Le comité d'attribution est aussi un espace d'apprentissage pour les consultants qui peuvent se nourrir des échanges et croiser leurs pratiques et outils avec ceux des praticiens.
- 3 - Une association intelligente de consultants en binômes complémentaires leur permet de mieux jouer leur rôle et de nourrir leurs pratiques.

5.5 - Elaboration du classement et validation des décisions

En règle générale, trois groupes de projets apparaissent : les projets soutenable, les projets qui ne le sont pas et ceux qui se situent entre les deux. Les débats se concentrent donc sur cette dernière catégorie de projets et une ligne rouge correspondant à l'enveloppe disponible à distribuer est visible en corrélation avec le montant cumulé des enveloppes sollicitées.

La mise en regard du classement des consultants constitue un premier indicateur permettant de guider la décision mais aussi et surtout, les commentaires du comité relevés synthétiquement par le chargé de mission. Leur restitution doit permettre d'éclairer les décisions afin qu'un projet qui n'est pas faisable ou qui n'est pas cohérent avec la surface opérationnelle, institutionnelle et/ou partenariale de l'association ne soit retenu. Une fois la décision arrêtée, le chargé de mission établit la liste des réserves qui est validée en séance par les membres du comité. Le respect du principe de confidentialité est ici rappelé et est

essentiel : la décision est publique mais le débat reste confidentiel.

Le chargé de mission doit ensuite établir, sous 72h00, un procès-verbal qu'il adresse aux membres votants du comité pour validation. Le temps de validation octroyé est de 3 à 4 jours.

Une fois ce procès-verbal validé, il est soumis au comité de pilotage pour validation du processus. Il s'agit là de garantir que le processus d'attribution a été transparent, objectif et équitable. C'est pourquoi 1 à 2 membres de la gouvernance élue sont mobilisés dans chaque comité d'attribution.

La décision est ensuite communiquée aux porteurs de projets par mail et un accompagnement à la levée de réserves leur est proposé si leur proposition a été acceptée sous réserves. Les associations doivent y répondre sous quinzaine. Un entretien éventuel sur les motivations techniques ayant conduit à ne pas retenir un projet peut également avoir lieu à des fins pédagogiques si une association en fait la demande.

PRATIQUE : gestion de la phase de notation

✓ **Préparation en amont**

- Chaque membre votant du comité d'attribution doit être muni d'un tableau dont les lignes représentent les projets et les colonnes les trois notes principales : celle des critères génériques, spécifiques et particuliers ;
- Le chargé de mission utilise un canevas de tableau contenant, sur les colonnes, la liste des membres du comité d'attribution et sur les lignes, la liste des projets, avec pour chaque projet, trois sous-colonnes pour les trois notes et une sous-colonne pour le total ;
- Le coordinateur ou un chargé de mission, prépare, indépendamment du premier tableau, un tableau similaire pour pouvoir tester les formules et détecter toute erreur de report ou de calcul.

✓ **Déroulé**

- Le chargé de mission présente le projet à noter.
- Le chargé de mission appelle, à tour de rôle, chaque membre du CA qui donne ses trois notes ;
- Les notes sont reportées simultanément dans le tableau du chargé de mission et dans le tableau de vérification du coordinateur ;
- On passe au projet suivant.

... / ...

PRATIQUE : gestion de la phase de notation

✓ **A l'issue des notations**

- Le chargé de mission classe les projets par ordre décroissant selon les moyennes des notes ;
- Le chargé de mission affiche le tableau et y inclut les enveloppes globales des projets et une colonne qui calcule leurs cumulés ;
- Le chargé de mission trace une ligne au niveau du projet qui est situé en dessous de l'enveloppe globale de l'Appel ;
- Le classement du comité d'attribution est mis en regard avec le classement des consultants ;
- Le comité d'attribution peut alors engager un débat contradictoire sur les résultats et procéder au classement final.

5.6 - Dynamiques collectives et apprentissages

Au-delà de l'instruction et de l'établissement d'une proposition de sélection de projets, les comités d'attribution sont avant tout pensés comme des espaces d'apprentissages et d'établissement de dynamiques collectives. Les membres du comité vont se rencontrer, échanger, mettre en débat des idées, des positionnements et tisser des liens.

5.6.1 - Dynamiques collectives

Ces comités rassemblent des personnes représentant des associations et des institutions aux parcours et aux influences différentes. Le comité d'attribution fonctionne ainsi comme un microcosme du PCPA. Au-delà des affinités personnelles qui peuvent naître et qui cimentent les relations, de vraies alliances peuvent émerger, des changements de posture peuvent s'opérer ainsi que des rapprochements entre acteurs de différentes natures.

Dès lors qu'un chercheur, des représentants d'associations locales algériennes ou françaises, des salariés d'Organisations de Solidarité Internationale, des élus d'une APW ou d'une APC ou bien encore des représentants de services déconcentrés de l'Etat telles que les DJS sont réunis au sein d'un même espace, il est certain que les débats sont différents de ceux qui auraient été engagés si l'on avait uniquement mobilisé des associations algériennes, françaises ou des consultants.

Ces échanges influent sur des perceptions qui peuvent ainsi se construire et/ou se déconstruire. Les modalités d'animation sont donc déterminantes dans l'accompagnement du collectif à construire un cadre de concertation qui favorise le dialogue, le respect et la production d'une intelligence collective.

Le comité d'attribution est donc, au-delà de ses nombreuses fonctions, l'un des cadres de concertation majeur du PCPA Algérie en termes d'apprentissage et d'impulsion puis, d'entretien de dynamiques collectives. L'ensemble des composantes nécessaires à un tel exercice s'y retrouve :

- Des acteurs de natures différentes ;
- Un objectif commun ;

- Un cadre commun ;
- Des valeurs partagées ;
- Des modalités de dialogue ;
- Des modalités de prise de décision consensuelles.

5.6.2 - Apprentissages individuels et collectifs : à la recherche du cercle vertueux

Le processus d'attribution du PCPA Algérie est une parfaite illustration du cercle vertueux recherché qui se situe à équidistance entre apprentissages individuels et collectifs. Ainsi recherche-t-on à renforcer l'individuel qui va renforcer le collectif qui va renforcer l'individuel.



« L'année dernière on a déposé un projet qui n'a pas été retenu et on n'avait pas compris. Cette année j'ai pris part à un comité d'attribution.

Maintenant, je comprends pourquoi notre projet n'est pas passé et je vais diffuser ces apprentissages aux membres de mon association ».

Hassiba Cherabta, présidente de la « SARP », membre d'un comité d'attribution en qualité de membre de l'Assemblée plénière

En tant que collectif, le Programme accompagne ses membres à améliorer leurs capacités d'analyse des contextes, d'élaboration de projets et de présentation d'initiatives. Mais à travers cet accompagnement, le PCPA perfectionne ses instruments et dispositifs, ses équipes gagnent en maturité et font progresser ses méthodes d'intervention.

L'accompagnement constitue également une opportunité appréciable d'analyse plus fine des contextes régionaux et thématiques. Les dialogues et les échanges portant sur les propositions, permettent aux chargés de mission de mieux comprendre les fonctionnements associatifs, de mieux mesurer les contraintes, les environnements, les attentes et besoins des associations. Cet accompagnement permet ainsi de collecter de précieuses données qui, consolidées, favorisent le développement et la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement et d'animation pertinents, innovants et cohérents avec des besoins réels.

Les comités d'attribution peuvent ainsi être considérés comme une école et peuvent incarner cette recherche et mise en œuvre du cercle vertueux. Au cours des deux à quatre jours pendant lesquels se déroulent un comité d'attribution, pas moins de 40 personnes transitent par cet espace : membres du comité, porteurs de projets et équipe technique.

Les propositions individuelles des porteurs sont une grande richesse car, qu'elles soient retenues ou pas, leur instruction par le comité est une forme de renforcement individuel. Au sein d'un comité, on apprend à lire et à noter un projet et l'on découvre également la façon dont d'autres acteurs le perçoivent. Les acteurs associatifs qui prennent part à un comité ont tous pu, par la suite, améliorer la qualité de leurs propositions.



« Le comité d'attribution c'est la meilleure formation à la Gestion du Cycle de Projet que j'ai eu. »

Amina Izarouken - Membre élue du comité de pilotage et à ce titre d'un comité d'attribution

Lors des auditions, les échanges permettent aux porteurs de projets d'identifier les failles de leurs propositions pour ensuite les améliorer mais aussi, aux membres du comité d'attribution de mieux comprendre les initiatives proposées et la posture de l'association ou du groupe qui la propose. Elle permet d'apprécier le degré d'engagement du collectif et de la personne qui le représente. De s'assurer que, dans le cadre d'un projet dédié à la jeunesse, les jeunes soient bien les porteurs du projet ou bien encore que le porteur maîtrise son environnement et son objet social, de mieux comprendre comment est née cette idée de projet et comment il a été conçu.

Les auditions des porteurs de projets permettent ainsi d'humaniser le processus de décision mais, chaque médaille ayant son revers, elles peuvent aussi négativement influencer ce processus faute d'un temps de recul nécessaire. Le membre d'un comité peut ainsi être saisi par l'émotion à la suite d'une audition et modifier son regard en totalité sur un projet qui, objectivement, peut réellement poser question au plan technique. La recherche d'une posture équilibrée entre raison et émotion constitue alors un réel défi.

Les commentaires émis par le comité et relatifs à chaque proposition sont transmis à chaque porteur de projets sous une forme explicative ou sous formes de réserves. Ainsi, le collectif renforce l'individuel.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les comités d'attribution sont des espaces d'apprentissages individuels et collectifs qui favorisent l'opérationnalisation du cercle vertueux.
- 2 - Les auditions, bien que financièrement coûteuses, permettent de mieux apprécier les propositions et la posture des porteurs à condition de trouver le juste équilibre entre raison et émotion.

VI - Accompagnement des porteurs de projets

6.1 - Accompagnement individuel

A l'issue du comité d'attribution, les projets retenus bénéficient d'un accompagnement à la levée de réserves. Dès lors qu'elles sont estimées levées, une convention est signée et fait l'objet d'une explication afin que l'association porteuse ait bien conscience du processus d'accompagnement à la mise en œuvre et de ses obligations contractuelles. Ces dernières sont déclinées sous deux formes : redevabilité technique et financière à mi-parcours et finale intégrant un audit financier externe et redevabilité au collectif à travers le caractère obligatoire d'une participation aux ateliers synergies et aux bilans à mi-parcours et finaux du fonds d'appui. Le porteur peut ensuite lancer la mise en œuvre du projet.

Le Programme accompagne le porteur tout au long de la période de mise en œuvre. L'accompagnement individuel est caractérisé par une relation étroite entre le chef de projet désigné par l'association et le chargé de mission chargé du suivi et de l'animation du fonds d'appui concerné.



APPRENTISSAGES

- 1 - La signature de la convention est un moment privilégié pour commencer à esquisser le dispositif d'accompagnement du porteur tout en le positionnant comme acteur d'un collectif et non pas comme un porteur de projet isolé.
- 2 - Dans le cas de projets en partenariat, il est recommandé d'établir une convention de partenariat qui définit les responsabilités de chaque partenaire et les modalités de mises en œuvre.

• Levée de réserves

La levée des réserves consiste à accompagner un porteur de projet à lever toutes les réserves posées par le comité d'attribution afin de valider définitivement la sélection de son projet.

L'accompagnement à la levée de réserves est confié à la cellule exécutive et plus précisément au chargé de mission responsable du fonds d'appui concerné.

A quelques exceptions près - les propositions parfaites n'existent pas - des réserves ou des demandes d'informations additionnelles sont toujours formulées.

Les réserves sont transmises par courrier aux porteurs et peuvent être classées dans les catégories suivantes :

- Demande de modification du plan d'action ;
- Demande de modification du budget ou du montage financier ;
- Questions/demandes d'éclaircissements ;
- Inquiétude quant à la faisabilité de certaines activités.

L'association porteuse est appelée à répondre par mail et le chargé de mission a, au préalable,

un échange avec l'association pour s'assurer que les questionnements sont bien compris.

Le comité peut accepter un projet mais avoir des doutes quant aux capacités du porteur à obtenir les autorisations nécessaires. Le porteur, en réponse, peut expliquer que le type d'activités qu'il propose ne nécessite pas d'autorisation ou garantir qu'un dialogue est préétabli avec les autorités compétentes.



PRATIQUES : obtention d'autorisations administratives

- La capacité des porteurs à obtenir les autorisations administratives nécessaires à l'organisation de certaines activités est récurrente et fait régulièrement l'objet de réserves ;
- Les accords tacites sont à privilégier à une exigence de production d'écrits. Il convient surtout de s'assurer que l'association a bien conscience des prérequis nécessaires à la réalisation de certaines activités et qu'elle a bien mesuré les jalons à poser et les dialogues nécessaires pour obtenir les autorisations qui lui permettront de les organiser ;
- Il est rarissime et exceptionnel que le Programme exige des porteurs la preuve, dès l'amont, de ce que le porteur avance ;
- La qualité des réponses de l'association et l'intuition du chargé de mission jouent un rôle important lors de la levée de réserve.

Pour ce qui a trait aux demandes de modification, le porteur doit présenter une nouvelle proposition qui intègre les demandes du comité. Dans ce cas précis, le porteur peut aussi faire le choix de retirer sa proposition, ce cas de figure étant rarissime. Enfin, il peut arriver que l'association porteuse ne soit pas en mesure de répondre favorablement à la demande. Elle a la possibilité de s'en expliquer et son argumentaire est ensuite transmis au comité d'attribution.

• Rôles

A l'issue du comité d'attribution, ce dernier ne fonctionne qu'à distance. Il intervient pour valider le compte-rendu, puis est tenu informé de l'état d'avancement de la levée des réserves grâce à un compte-rendu spécifique établi et transmis par la cellule exécutive.

Mieux vaut éviter de solliciter à nouveau le comité d'attribution. La décision de ce dernier, articulée autour d'une proposition de sélection et de l'émission de réserves est considérée comme une boussole qui guidera le travail de l'équipe technique lors des étapes suivantes.

Deux raisons militent pour cette approche :

- Les membres du comité d'attribution sont bénévoles et sont pour moitié externes au PCPA. Ils se sont engagés pour une période bien déterminée (un mois avant la tenue du comité, pendant les travaux du comité et une semaine après pour ce qui est relatif à la validation). Les solliciter à nouveau revient à solliciter un temps additionnel de mobilisation. Temps sur lequel ils ne s'étaient pas engagés. Essayer de les mobiliser à nouveau ou de les sur-solliciter constitue donc une prise de risque dans la mesure où l'ensemble des membres du comité ne sera pas forcément mobilisable ce qui pourrait nuire à l'équité.
- Dans l'impossibilité budgétaire et calendaire de réunir à nouveau le comité d'attribution, les échanges doivent se faire par emails ou par visioconférences, ce qui impacte négativement la qualité des échanges.



« Ça remonte à un mois, je ne suis plus dans le même contexte pour pouvoir vous apporter un avis objectif.

Ce que j'aurais pu penser il y a un mois a évolué, j'avais le projet sous les yeux, je venais de parler au porteur, nous étions dans une certaine dynamique de groupe.

Un mois après, il serait injuste de ma part de prendre une décision concernant ce projet »

Membre d'un comité d'attribution mobilisée en qualité de membre de l'Assemblée plénière et sollicitée un mois après la tenue du comité d'attribution

A partir du moment où le comité d'attribution délègue à l'équipe technique la levée de réserves, il revient au chargé de mission de s'assurer que la version finale d'une proposition est conforme aux attentes du comité et il est de sa responsabilité de lui confirmer que les réserves ont bien été levées.

6.2 - Missions de suivi et d'accompagnement

Lorsque le projet démarre, le chargé de mission planifie ponctuellement des missions de terrain auprès de chaque porteur. En fonction de la nature du projet et des capacités du porteur, ces missions peuvent être plus ou moins nombreuses. Une moyenne de trois missions par projet est proposée à titre indicatif mais le nombre de missions que peut effectuer un chargé de mission n'a jamais été restreint. Ce nombre est dépendant des besoins des associations.

Certaines associations peuvent mener le projet de bout en bout sans nécessiter de suivi rapproché alors que d'autres auront besoin de l'attention constante de l'équipe technique.

Deux missions sont toutefois incontournables :

• Mission de cadrage

Elle intervient au démarrage du projet. Lors de cette mission, la convention est soumise à l'association pour signature et l'accompagnement à la mise en œuvre est également présenté. Le chargé de mission s'accorde avec le porteur sur un calendrier indicatif, repérant notamment les moments clés du projet où des missions sont à prévoir.

• Mission à mi-parcours

En amont du bilan à mi-parcours, cette mission, souvent connexe à une visite en marge d'une activité importante du projet, permet de dresser un état des lieux et de collecter les besoins de l'association dans l'optique d'alimenter la conception du bilan collectif à mi-parcours. Elle intègre également un temps d'échange sur la préparation des comptes-rendus technique et financier pour anticiper, au besoin, des problèmes techniques, administratifs et/ou financiers.

La posture des chargés de mission lors de ces temps d'accompagnement est marquée par de l'empathie mais également par une réelle exigence pour ce qui relève de la redevabilité technique et financière. L'objectif n'est pas de contrôler ni de faire pression pour accélérer la mise en œuvre des plans d'actions mais plutôt, de faire un état des lieux avec le porteur, de l'écouter, de l'amener à formuler des apprentissages et de l'assister dans la résolution des contraintes auxquelles il fait face.

Le chargé de mission intervient également en tant que trait d'union entre le porteur et le Programme. La palette de services que Jousour peut offrir à un porteur du projet est assez vaste et seul le chargé de mission disposant de par sa position, du regard périphérique nécessaire, pourra connecter les besoins d'un porteur avec les autres dispositifs du Programme.

Ainsi, lors des réunions d'équipe, un chargé de mission peut présenter les difficultés que rencontre une association et identifier des solutions ou moyens qui permettront au porteur de faire face : compétences d'autres collègues, intervention de l'association nationale partenaire NADA, expertise chez d'autres membres du même territoire, opportunités de cofinancement etc...



PRATIQUE : déroulement d'une mission de suivi d'un projet

Une mission de suivi, à quelques nuances près, s'articule ainsi :

- Accueil par le chef de projet ;
- Discussion sur l'évolution de l'association ;
- Etat des lieux de la mise en œuvre du projet :
 - Qu'est-ce qui a été réalisé ?
 - Qu'est-ce que l'association a développé comme bonnes pratiques ?
 - Quelles sont les difficultés ?
 - Quelles sont les solutions possibles ?
- Etat des lieux des finances du projet :
 - Examen du journal des dépenses ;
 - Prévisions pour les futures tranches ;
 - Vérification du respect des procédures.
- Visite de terrain (si applicable) : visite de lieux d'activités, rencontre avec des bénéficiaires ou partenaires ;
- Rencontre avec d'autres membres de l'association et notamment des représentants de la gouvernance.

En filigrane de ces rencontres, se dessine également le travail d'animation du PCPA Algérie. Le chargé de mission discute ainsi de la place de l'association dans le Programme, de sa participation aux autres activités et collecte des informations qui vont enrichir l'analyse du membership.



APPRENTISSAGES

1 - La posture du chargé de mission qui accompagne les porteurs doit être équilibrée entre empathie et exigences contractuelles.

2 - Le temps dédié à l'accompagnement n'est pas standardisé mais adapté aux besoins des porteurs et des solutions aux contraintes rencontrées peuvent lui être suggérées.

3 - L'accompagnement individuel des porteurs de projets alimente la conception d'espaces collectifs.

6.3 - Accompagnement collectif

6.3.1 - Atelier synergie

Cet espace collectif est ouvert aux porteurs de projets dont les propositions ont été retenues par le comité d'attribution dans le cadre d'un fonds précis.

Au lancement du Programme, ce dispositif n'existait pas et les porteurs étaient réunis dans le cadre d'une formation portant sur la gestion administrative et financière. Elle était ainsi conçue comme un outil garantissant le respect des procédures et non pas comme un outil de renforcement.

La formation, destinée aux chefs de projets, visait à ce qu'ils comprennent ce qui était attendu d'eux en termes de tenue comptable et de productions de comptes-rendus financiers répondant aux exigences du Programme en cohérence avec les procédures de ses bailleurs de fonds.

Ce dispositif a été marqué par deux évolutions. En premier lieu, le passage vers une approche « renforcement des capacités », notamment dans le cadre du Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse, les porteurs ayant besoin de plus de renforcement puisqu'il s'agit, souvent, de la mise en œuvre de leurs premiers projets. Une formation uniquement centrée sur les procédures administratives et financières apparaissait insuffisante. C'est pourquoi un travail sur des notions plus générales, répondant aux besoins des acteurs et pouvant leur être utiles au-delà de la mise en œuvre du projet a été engagé. Cette méthodologie correspond mieux aux logiciels développés dans le cadre du PCPA Algérie, qui consiste à considérer l'outil projet comme un outil de structuration des organisations et non pas comme une finalité.

Une seconde inflexion a été marquée dans le cadre du premier Appel lancé dans le cadre du Fonds d'Animation Territorial et Thématique par l'inclusion d'un atelier synergie, conçu et impulsé sur la base des recommandations des membres. Ceci permettait d'échapper à un cadre formatif uniquement dédié à la gestion administrative et financière qui apparaissait peu pertinent dès lors que les associations porteuses maîtrisaient relativement convenablement ces procédures, pour exploiter davantage l'expertise et les savoir-faire des membres et ainsi, les positionner en acteurs de formation.

Les ateliers synergie ne sont donc pas conçus comme des espaces de « formations top-down » basées sur l'intervention d'un consultant, ce sont des espaces d'échanges de pratiques où chaque porteur construit et anime un segment. L'équipe technique engage, en amont, un travail d'identification des domaines d'expertise, accompagne les associations dans la préparation de leurs présentations et de leurs scénarios d'animation et anime le cadre général de l'atelier.

Les ateliers synergie ont définitivement été institutionnalisés lors de la dernière phase de mise en œuvre du PCPA Algérie et ont été déployés dans le cadre de quatre fonds d'appui. Dans la

continuité d'une recherche d'équilibre entre le renforcement individuel et le renforcement du collectif, les ateliers synergie illustrent parfaitement le basculement vers un fonctionnement plus horizontal dans le cadre duquel les acteurs mutualisent leurs savoirs pour créer leurs propres référentiels de renforcement.

De plus, cela ajoute du « temps collectif » permettant de développer et renforcer une identité collective. Lors d'un atelier synergie, les associations sélectionnées dans le cadre d'un fonds d'appui se rencontrent pour la première fois et prennent connaissance de leurs projets respectifs. A partir de ce moment-là, elles développent et ancrent un sentiment d'appartenance à un collectif. Elles comprennent que leur projet n'est pas une démarche individuelle isolée mais qu'il s'inscrit dans une logique partagée qu'ils adoptent pour le positionner en synergie territoriale ou thématique avec d'autres initiatives.



APPRENTISSAGES

1 - Les référentiels de formation évoluent en fonction des besoins et attentes des acteurs.

2 - La mutualisation des apprentissages irrigue le collectif et positionne les porteurs d'initiatives en acteurs de formation qui élaborent leurs propres référentiels de renforcement.

3 - Les espaces de mutualisation impulsés lors du lancement de la mise en œuvre des projets permettent de positionner les porteurs d'initiatives dans une dynamique collective au service d'objectifs communs et non pas comme des porteurs de projets isolés.

4 - Les échanges entre pairs révèlent les compétences individuelles et collectives mutualisables et participent au renforcement d'un sentiment d'appartenance au collectif et à son rayonnement.

6.3.2 - Bilan à mi-parcours

Le bilan à mi-parcours est un espace collectif où l'ensemble des porteurs d'un fonds d'appui se rencontrent pour échanger sur l'état d'avancement de leurs projets, valoriser les acquis préliminaires et procéder à des exercices de résolution collective de contraintes.

Le « mi-parcours » est assez relatif. D'un point de vue programmatique, ce bilan est généralement planifié à mi-chemin entre la date de démarrage des projets et la date théorique de clôture des projets soutenus dans ce cadre d'un fonds d'appui précis.

La période réelle est toutefois définie par l'harmonisation de l'état d'avancement général de l'ensemble des projets. A cet égard, la consommation de la première tranche constitue un bon indicateur temporel. Lorsqu'une majorité de membres a transmis son rapport intermédiaire, le chargé de mission propose une date, en adéquation avec la planification générale du Programme.

Les acteurs, les thématiques et les contextes étant différents, les projets n'avancent jamais au même rythme. Certains peuvent, au bout de quelques mois, avoir déjà consommé leurs premières tranches alors que d'autres n'ont quasiment pas démarré leurs activités.

Le bilan peut ainsi, parfois, fonctionner comme un point de convergence pour inspirer les retardataires et leur donner un coup de pouce.

• Ingénierie et animation

Le contenu et l'animation des bilans à mi-parcours ont évolué avec le temps et la pratique. Le cœur de ce temps collectif est toutefois toujours le même :

- Chaque association (ou collectif) présente l'état d'avancement de son projet ;
- Des préoccupations communes sont mises en débat.

Le format, la durée et les modalités d'animation ont cependant beaucoup évolué. En 2010, un bilan à mi-parcours du FAIL était réduit à un tour de table d'une demi-journée alors qu'en 2018 celui du FAP s'inscrivait sur 3 jours et intégrait des panels thématiques, des ateliers, des visites de terrain etc...

Comme expliqué plus haut, les deux pierres angulaires de ces exercices incontournables sont le temps individuel et la réflexion collective. Mais l'équipe technique du PCPA Algérie a toujours été incitée à faire preuve de créativité et d'innovation afin d'offrir aux porteurs un espace leur permettant de mutualiser et de grandir.



PRATIQUE : point d'attention pour la conception et l'animation des temps de bilan

- Respect de l'intimité des membres : au fil des années et des expériences, nous avons pris conscience de l'importance qui doit être accordée au respect de l'intimité des membres. Raconter l'état d'avancement d'un projet, c'est parfois présenter des difficultés internes et toutes les associations ne sont pas à égalité face à cet exercice. Ainsi, par manque de recul, certaines associations cèdent à un réflexe de comparaison avec les autres, ce qui les pousse à déformer ou à embellir la réalité ;
- Porter attention à l'effet de compétition : les associations peuvent également avoir la tentation d'entrer en compétition et estimer que l'objectif du bilan est de démontrer que l'état d'avancement de leur projet est de loin le plus positif. C'est pourquoi il vaut mieux éviter de mettre en avant des estimations (état de consommation, taux d'activités réalisés...) pour davantage se concentrer sur les accomplissements, les apprentissages et les contraintes ;
- Choix du vocabulaire : le vocabulaire joue un rôle important. Ainsi est-il préférable d'évoquer des « contraintes » ou « obstacles » plutôt que des « problèmes » ou des « blocages ». C'est ce qui amène les associations à percevoir l'espace comme une opportunité favorisant l'avancement du projet plutôt que de le vivre comme une mise à nu de difficultés ;
- Préparation en amont : l'ensemble des points d'attention précédents renvoie aux capacités du chargé de mission à engager, en amont, un travail avec les associations porteuses. Sa connaissance des acteurs est cruciale pour identifier les associations susceptibles de ne pas jouer pleinement le jeu du collectif et engager ainsi un travail préliminaire avec elles pour influencer sur leurs postures.

Au fil des ans, la prise en considération de ces points d'attention a permis à ces bilans collectifs de devenir de véritables espaces sécurisés permettant aux membres de s'entraider et de progresser.



APPRENTISSAGES

- 1 - Le vocabulaire utilisé dans les espaces collectifs permet d'influer sur les postures individuelles et collectives.
- 2 - Un temps de préparation individuel avec les participants permet de mieux répondre à leurs attentes et participe à l'établissement d'un climat bienveillant et respectueux des singularités de chacun.

• Résolution collective de contraintes

A mi-parcours, la majorité des associations sont confrontées à des difficultés ou à des imprévus. Parfois internes, souvent externes, ces contraintes nécessitent de réadapter le plan d'action, de repenser le projet ou bien encore, d'identifier des alternatives.

Les bilans à mi-parcours sont conçus pour que les porteurs puissent trouver des réponses à ce type de préoccupations et c'est pourquoi une attention soutenue doit être portée à l'ingénierie et à l'animation de ces espaces. L'identification des préoccupations communes et transversales des porteurs de projets permet à l'équipe technique de proposer des ateliers de réflexion en lien avec ces sujets d'intérêts communs.

Lors d'ateliers organisés en sous-groupes, les acteurs formulent des recommandations sans pour autant décortiquer un projet en particulier. Sortir de l'anecdotique et de l'individuel pour aller vers le général est bénéfique au collectif dans son ensemble et recoupe avec le cercle vertueux cité en référence.

L'animation joue donc un rôle important et l'équipe technique chargée de la conduite des ateliers est toujours attentive à ce que les discussions ne basculent vers de l'analyse de projets.

Cependant, certains acteurs ont assez de recul sur eux-mêmes pour pouvoir poser la problématique et solliciter « des conseils ». L'animateur guide alors les discussions pour entretenir des attitudes bienveillantes, éviter les postures surplombantes et inciter ainsi à engager collectivement un travail de capitalisation et de mutualisation : raconter son expérience, en tirer un enseignement générique, demander à ses pairs s'ils peuvent se l'approprier et la façon dont cela peut être effectué.



APPRENTISSAGES

- 1 - Sortir de l'anecdotique et de l'individuel pour aller vers le général est bénéfique au collectif.
- 2 - Raconter son expérience et en tirer un enseignement générique favorise le partage des apprentissages et l'établissement d'une dynamique de capitalisation.

6.3.3 - Bilan final

Le bilan final est organisé, dans le cadre de chaque fonds d'appui, lorsque la majorité des projets ont été menés à terme, tout du moins pour ce qui relève de la mise en œuvre des activités. Certains projets accusent cependant un certain retard ce qui n'est pas, dans le cadre du PCPA Algérie, considéré comme anormal.

Si le bilan à mi-parcours met davantage l'accent sur la résolution des contraintes, le bilan final est centré sur les apprentissages.

Cet espace collectif permet à chaque porteur de projet et éventuellement à ses partenaires de porter un regard critique sur son projet, d'en apprécier les résultats et en corrélation, d'en retirer les apprentissages.

L'exercice est structuré autour de l'individuel dans l'ambition de reverser au collectif. C'est pourquoi les bilans finaux de fonds d'appui sont toujours structurés en trois temps.

• *Présentations individuelles des résultats du projet*

Cette première séquence peut prendre différentes formes puisqu'elle dépend de la créativité du chargé d'animation du fonds d'appui. Les porteurs sont invités à présenter synthétiquement ce qu'ils ont rapporté ou ce qu'ils rapporteront dans leur rapport technique final s'il n'est pas encore établi :

- Activités mises en œuvre et divergences avec le plan d'action initial ;
- Contraintes rencontrées et opportunités saisies ;
- Résultats appréciés en fonction des indicateurs du projet ;
- Effets sur les populations et sur la thématique.

• *Effets sur l'association et ses partenaires*

Différents formats de présentation ont été expérimentés dans le cadre du PCPA Algérie : présentations successives, panels thématiques, gallery walk... Chaque format a des avantages et des inconvénients mais l'objectif de la séquence reste inchangé : amener les acteurs à raconter l'histoire de leur projet de manière assez structurée pour qu'ils puissent mettre en valeur ce qu'ils ont acquis et ce qu'ils ont appris.

L'espace est fortement animé, la curiosité des participants suscite généralement des débats et chaque acteur peut identifier des analogies avec sa propre expérience.

• *Mise en débat des apprentissages selon des entrées thématiques*

Dès lors que l'ensemble des porteurs a présenté ses résultats, les participants disposent d'assez d'éléments pour débattre de questionnements relatifs au travail associatif.

Cette fois encore, le format peut varier d'un fonds à l'autre en fonction du chargé de mission. Cependant, le contenu reste le même : mettre en débat des expériences et des concepts afin de produire des recommandations.

Ces ateliers sont généralement animés en sous-groupes et les participants s'emparent d'un segment proposé par les animateurs pour mettre en débat leur expérience appréhendée sous cet angle.

Dans le cadre du fonds d'appui aux initiatives Jeunesse, les sujets traités peuvent, par exemple, être en lien avec la place des jeunes dans les gouvernances associatives ou le changement de représentations que les populations ont des jeunes. Dans le cadre du Fonds d'Appui aux Projets, une attention particulière sera portée au dialogue avec les pouvoirs publics ou à l'évolution des modèles économiques.

Les thématiques et angles de discussions sont identifiés en fonction de l'analyse des évolutions et des préoccupations des acteurs.



APPRENTISSAGES

1 - Mettre en débat des expériences et des concepts favorise la production de recommandations collectives.

2 - Lors du temps de conception de l'espace collectif, l'analyse des évolutions des acteurs et de leurs préoccupations facilite l'identification des angles de discussions.

3 - Le chargé de mission responsable du fonds d'appui joue un rôle crucial dans ce travail de réflexion car il a une vue panoramique des projets et des acteurs. Il obtient des informations lors des échanges qu'il a avec les associations dans le cadre de ses missions d'accompagnement et d'appui.

4 - Répondre aux questions énumérées ci-dessous en vrac puis identifier les récurrences et les tendances favorise l'identification des questionnements que le fonds d'appui a suscité et met en relief des pratiques intéressantes à mettre en débat, à mutualiser et des pistes de réflexion pour l'avenir.



PRATIQUE : comment identifier des sujets pour le débat en atelier ?

Les questions suivantes, à poser dans des séances de travail en équipe ou en mode "brainstorming" peuvent amener à identifier les sujets les plus pertinents à débattre dans un bilan final de fonds d'appui.

- Qu'est-ce qui est observé lors des missions de suivi ?
- Qu'est-ce qui apparaît de manière transversale à la lecture des rapports ?
- Quelles sont les innovations balbutiantes qui méritent d'être mieux examinées ?
- Quels sont les sujets sur lesquels les porteurs de projets se posent le plus de questions ?

6.3.4 - Réflexion collective sur la progression des instruments

Une troisième séquence est consacrée à une réflexion portant sur les instruments et dispositifs déployés dans le cadre du Programme. On passe ainsi de l'individuel au collectif et une appréciation est portée à la façon dont ces instruments au service du collectif permettent d'appuyer l'action individuelle.

Il s'agit ici de mettre en débat l'instrument financier, les dispositifs d'accompagnement et d'animation. Cet exercice itératif a contribué à l'évolution des « logiciels » d'accompagnement. Ces temps d'arrêts, dans le cadre desquels les acteurs décrivent la façon dont ils interagissent avec les dispositifs permettent d'identifier les failles, les zones d'amélioration et les marges de progression.

Plus concrètement, ces recommandations permettent de faire évoluer les lignes directrices des Appels à projets et initiatives, les modalités d'accompagnement et les pratiques des chargés de mission.

Les bilans finaux constituent également des espaces qui mettent en relief deux types de données :

- Les sujets à mettre en débat lors de l'assemblée plénière ;
- Les instruments et dispositifs à développer dans le cadre des phases suivantes.



APPRENTISSAGE

Un temps dédié à la mise en débat des dispositifs et des instruments tels qu'ils ont été vécus par les membres du collectif permet de les améliorer et de faire évoluer les « logiciels » d'accompagnement individuels et collectifs pour mieux se projeter vers l'avenir.

VII - L'animation des dynamiques collectives sur et entre les deux rives

7.1 - Impulsion et entretien des dynamiques collectives

Dans le cadre du PCPA Algérie, les temps collectifs sont conçus comme des cercles concentriques. Certains, adossés aux fonds d'appui, rassemblent les porteurs de projets et d'autres permettent de mutualiser et de débattre en déconnexion apparente avec les projets soutenus.

Apparente dans la mesure où ce sont bien les enseignements issus des expériences de terrain qui nourrissent la réflexion et la stratégie d'ensemble. De fait, si certains cercles ne rassemblent que les porteurs de projets et parfois leurs partenaires, comme nous l'avons souligné, certains mobilisent, outre cette catégorie d'organisations, des associations qui ne développent pas de projets dans le cadre du PCPA Algérie mais qui les mettent en œuvre avec le soutien d'autres bailleurs et également des associations qui se situent dans une logique d'activités ponctuelles et non pas dans une logique de projet.

Ceci illustre l'hétérogénéité du membership associatif de Joussour qui est également marqué par une grande variété d'objets sociaux sur les deux rives. Cette hétérogénéité est fluctuante car, au fil de la mise en œuvre des différentes phases du PCPA, certaines associations ont quitté le Programme alors que d'autres le rejoignaient³². Ceci induit donc, inévitablement, une révision et adaptation permanente des « logiciels » d'animation collective.

Des espaces collectifs mobilisent les membres séparément sur des deux rives de la Méditerranée, d'autres les rassemblent et à contrario, certains espaces méritent d'être soigneusement cloisonnés, l'entre soi étant aussi nécessaire en fonction des effets recherchés.



APPRENTISSAGES

1 - Les enseignements issus des expériences de terrain nourrissent la stratégie d'ensemble.

2 - L'intégration de nouveaux membres aux objets sociaux différents permet d'échapper à un entre-soi sclérosant et induit une révision et adaptation permanente des logiciels d'animation collective.

7.2 - L'animation territoriale en Algérie

Certains espaces situés à l'échelle des territoires sont sciemment cloisonnés pour que des dynamiques territoriales s'engagent. Nous avons ainsi évoqué les rencontres régionales organisées entre 2012 et 2016 et dont l'organisation reposait sur les membres. L'objectif étant de rassembler autour d'un sujet commun identifié par les associations de la Wilaya puis de préparer une rencontre élargie aux associations et aux pouvoirs publics du territoire. La présence de personnes représentant des organisations françaises ou européennes mais aussi, algériennes d'autres territoires n'était pas souhaitable. En effet, elle aurait été contre-productive puisque pouvant potentiellement biaiser les postures et la mobilisation de certains acteurs, plus particulièrement celle des pouvoirs publics, tout en complexifiant l'obtention d'autorisations.

.....
32 Environ 15 % des associations quittaient le PCPA Algérie à chaque phase et 15 à 20 % le rejoignaient. Avant chaque Assemblée plénière, les membres étaient appelés à renouveler leur engagement et un processus d'adhésion était ensuite ouvert. Les départs ont plusieurs motivations : renouvellement de gouvernance, cessation d'activités, décalage entre ce qu'ils pensaient que Joussour était et ce qu'il était. Ainsi, avons-nous relevé que les associations qui avaient une vision guichet du PCPA Algérie le quittaient, en général, après leur première adhésion.

Un chargé de mission soutenait alors l'organisation et les membres se répartissaient les tâches liées à cette organisation : logistique, mobilisation des services déconcentrés de l'Etat, de l'administration, obtention des autorisations en coordination avec l'association nationale partenaire NADA, mobilisation des associations du territoire et communication.

Le processus même de conception et d'organisation de la rencontre participe réellement à la déconstruction des représentations et à l'installation d'une dynamique collective, les membres du territoire identifiant leurs enjeux communs et agissant en complémentarité. Il contribue ainsi à une prise de conscience d'intérêts communs, à la mutualisation de compétences et de carnets d'adresses au bénéfice du collectif. *In fine*, cette démarche valorise les organisations membres et les services déconcentrés de l'Etat du territoire qui sont membres du PCPA auprès des autres acteurs du territoire. En corrélation, ceci alimente et raffermi les liens entre les membres et participe ainsi au renforcement de l'identité collective des acteurs de Jossour et à la valorisation du Programme.

Ce type d'instrument permet également de prendre bonne mesure des contraintes existantes à « l'Agir ensemble » sur le territoire, qu'elles soient liées à des visions différentes, identifiables lors du choix du thème de la rencontre mais aussi, à la façon dont les membres choisissent de le mettre en débat et à l'identification d'éventuels intervenants. Ceci peut aussi mettre en relief des enjeux de leadership associatifs ou personnels et renseigne également sur la capacité de ces organisations à rassembler et donc, sur la qualité des dialogues qu'elles entretiennent avec d'autres associations non-membres et avec les pouvoirs publics de leurs territoires.

Le chargé de mission responsable de l'accompagnement de ces rencontres reverse ses observations à l'équipe technique et les apprentissages retirés, tant du processus de conception et d'organisation que de la rencontre en elle-même, enrichies des recommandations émises par les participants. Ces éléments nourrissent ainsi la conception et l'équilibrage d'autres espaces collectifs de concertation.

En fonction de certains enjeux, l'entre soi est donc nécessaire et dans ce cas précis, il est au service du collectif.



APPRENTISSAGES

- 1 - Les espaces de construction collective à l'échelle des territoires renseignent sur les capacités individuelles et collectives à agir ensemble et sur de potentiels jeux d'acteurs.
- 2 - L'entre soi au service du collectif peut être une étape nécessaire.

7.3 - Rive Sud, rive Nord : l'animation de deux collectifs différenciés

Décloisonner les relations, comme nous l'avons déjà évoqué, suppose l'organisation d'espaces favorisant la déconstruction des représentations et l'importance de l'informel, en l'espèce, a déjà été soulignée. Une partie de ces espaces peuvent et doivent uniquement rassembler la partie algérienne ou la partie française ou européenne car certains sujets relèvent exclusivement de l'une ou l'autre partie.

Ceci est par exemple le cas, lorsqu'il s'agit de débattre et de mettre en commun des sujets pouvant s'inscrire dans des démarches de plaidoyer vis-à-vis des pouvoirs publics et renvoie donc aux concepts de non-ingérence et de légitimité des acteurs à débattre et à porter un sujet de plaidoyer. Comment serait perçue, une démarche de plaidoyer relative à l'installation d'un aéroport en Loire-Atlantique engagée par des associations algériennes, congolaises,

chiliennes ou cambodgiennes auprès de pouvoirs publics français ?

La partie étrangère, dans l'un ou l'autre espace, ne maîtrisera pas nécessairement le contexte et les enjeux qui sont déterminants dans ce type de démarche. De plus, sa présence pourra conduire à des attitudes plus réactives, ou au contraire plus rétives et effacées de certaines personnes qui ne souhaiteront pas ou n'oseront pas verbaliser certains ressentis où avancer des arguments en présence de l'autre partie. Il y a donc de fortes chances pour qu'une large partie des échanges soit biaisée mais aussi, pour que cela influe sur la façon dont le collectif et ses membres pourront être perçus par des observateurs extérieurs. Observateurs qui pourraient estimer que le collectif n'a pas la légitimité à porter ces questions et cela nuira ainsi à la pertinence et au succès de la démarche.

En revanche, les membres des deux rives sur de tels sujets peuvent échanger sur la situation qui prévaut dans leurs pays respectifs et ainsi prendre conscience des contraintes, des opportunités et de l'environnement dans lequel évoluent leurs pairs d'autres pays. Ces types de dialogues peuvent porter sur des méthodes, des pratiques, des stratégies qui peuvent nourrir, en réciprocité, la stratégie des deux collectifs et favoriser la prise de conscience d'enjeux communs qui pourront ensuite être concrètement partagés dans le cadre de projets conjoints portant, par exemple, sur la protection de l'environnement.

Pour que ces dialogues puissent s'engager, un premier débat collectif sur le sens des mots et concepts est à privilégier afin que l'ensemble des participants puisse dialoguer, s'entendre et éviter ainsi tout quiproquo. Parler d'une Fondation n'a pas le même sens pour un algérien et pour un français. Les deux interlocuteurs pensent être sur un même référentiel alors même qu'ils évoquent des choses très différentes.



APPRENTISSAGES

- 1 - La construction de démarches de plaidoyer en direction de pouvoirs publics nationaux ne peut rassembler que des acteurs nationaux dès lors qu'il s'agit de proposer des évolutions constructives de dispositifs légaux dans un pays donné.
- 2 - Un débat sur le sens des mots et des concepts constitue un préalable à tout dialogue.
- 3 - Les dialogues entre acteurs de pays différents favorisent une meilleure compréhension des contextes et contraintes des partenaires et facilitent l'identification et le partage d'enjeux communs tout en nourrissant les stratégies et démarches de chaque collectif.
- 4 - Des réponses concrètes à ces enjeux communs peuvent être apportées en réciprocité à travers la mise en œuvre de projets développés en partenariats sur les territoires.

7.4 - Engagement et motivations sur la rive Nord

La question de la place des organisations membres de la rive Nord au sein d'un Programme dont le centre de gravité se situe dans un pays étranger se pose. Qui plus est dans le cadre d'un instrument de financement de type PCPA car, comme le soulignent dans leur rapport les consultants³³ chargés de l'évaluation externe de la dernière phase du PCPA Algérie « *Le centre de gravité du PCPA est en Algérie parce que l'outil financier mobilisé prévoit des*

.....

33 Page 61 du rapport d'évaluation externe réalisée par Charlotte Boisteau et Rafik Hamimi

actions localement implantées dans le pays partenaire et depuis peu, quelques actions d'ECSI sur le territoire français. »

Ceci conduit donc à s'intéresser à l'intérêt, pour une organisation française ou européenne, à intégrer ce Programme et à s'y investir alors même que l'obtention de financements directs est extrêmement limitée. La façon d'intégrer et d'évoluer au sein d'un Programme de ce type et les bénéfices qu'elle peut ou pas en retirer méritent également qu'on y porte attention.

Dans le cas précis du PCPA Algérie et comme mentionné en introduction, les liens entre la France et l'Algérie sont marqués par l'Histoire, ce qui se traduit par une forte densité de relations humaines, environ 1 français sur 6 ayant une histoire personnelle avec l'Algérie.

Il n'est donc pas étrange de constater que le membership français du PCPA Algérie se caractérise en premier lieu par des représentants d'organisations ou d'institutions qui ont très majoritairement tout ou partie de leur histoire familiale, personnelle, militante ou professionnelle marquée par ce pays.



« C'est une des caractéristiques très forte de Jousour, c'est déterminant dans la façon dont les gens y mettent leur cœur ou pas. Ce sont des éléments non objectifs et personnels qui sont un moteur. Pour ce qui me concerne, je voulais, avant de revenir en Algérie, éviter d'être dans une posture par trop sentimentale et je me disais que je ne voulais pas y retourner seulement pour des raisons personnelles.

Je considérais donc que je me mobiliserai uniquement si des raisons « professionnelles » se présentaient... Pourtant, comme mon frère aîné, lui aussi né à Oran, me l'avait dit après un voyage en Algérie dans les années 70 : quand tu remets un pied sur ce sol, c'est toute une partie de toi qui recolle à toi-même. Et de fait, en dépit de ce que je pensais au départ, je n'y ai pas échappé.

Mais cela ne suffit pas à tout expliquer et pour embarquer toute une organisation, il faut être capable non seulement de passer de la motivation individuelle à une vision de l'intérêt collectif, mais aussi de l'argumenter ; c'est par exemple, ce que j'avais fait en organisant une mission commune avec le Président du CA d'IFAID à Oran, puis une autre, à Tipaza, avec la personne qui venait de me remplacer à la Direction de cet organisme de formation. »

Pierre-Jean Roca, ancien directeur d'IFAID a été chargé de capitalisation en tant que personne ressource du PCPA Algérie

La proximité culturelle est, globalement, considérée comme un atout dans la mesure où elle favorise le décodage des contextes et contribue à fluidifier les relations.

« La place des binationaux peut être questionnée. Elle peut constituer une plus-value, notamment dans la mesure où, la mobilité entre les deux rives est entravée parce que marquée par de lourdes procédures d'obtention de visas.

Elle offre une sécurité minimale de circulation qui, dans le cadre d'une mise en œuvre de projets communs, est essentielle et peut concourir à détendre la partie algérienne et notamment les pouvoirs publics. »

Linda Naïli, actuellement chargée de mission au sein du Département de Seine-Saint-Denis et auparavant chargée de mission pour l'association « Cités Unies France ».

Cette situation peut être perçue comme excluante par des observateurs externes au PCPA Algérie et qui n'ont aucune attache personnelle avec ce pays. Cependant, les personnes interrogées représentant des associations membres et qui n'avaient aucune attache avec l'Algérie n'ont pas ce ressenti.


« Ce n'est pas excluante et au contraire, je trouve que cela facilite beaucoup de choses car nul n'est à l'abri d'un refus de visa et d'un projet qui se grippe parce que la mobilité est contrainte. La connaissance de la langue, de l'histoire et des territoires peut faciliter la rencontre. Je ne me suis jamais sentie mise à l'écart.

Ma première mission dans le bassin méditerranéen était lors d'une Assemblée plénière et je ne connaissais pas l'Algérie et les membres du PCPA. Les gens m'ont vraiment très bien accueillie. Était-ce parce que j'étais mexicaine ? J'ai ressenti une curiosité très forte. Beaucoup de questions sur le Mexique pour découvrir des similitudes et aboutir à la conclusion que finalement le Mexique et l'Algérie au quotidien c'est pareil !

Cependant, j'ai senti que ce n'était pas la même curiosité avec mes collègues françaises. Est-ce à cause de l'Histoire ? Les français, on les accueille mais on les observe avant d'établir une relation, ce que je n'ai jamais ressenti, pas plus qu'un autre collègue colombien rencontré dans le cadre de Joussour. »

Sarahi Gutierrez - Directrice de l'association « Batik International »

Ainsi, Ghislain Brégeot, Directeur d'IFAID, qui n'avait aucun lien avec l'Algérie estime avoir été bien accueilli et intégré au Programme par la partie algérienne et par la partie française. Pour autant, pour que cela reste un atout, cela ne doit pas constituer un préalable.




« Pour que cela reste un atout, il ne faut pas que ce soit un préalable et le PCPA Algérie et ses membres se doivent d'éviter toute tentation communautariste, notamment lors d'échanges de jeunes. Ils doivent veiller à ne pas mobiliser uniquement des jeunes d'origine algérienne mais bien de les situer dans une mixité sociale et culturelle au sens large.

Cela permet de dépasser cette histoire terrible pour bâtir une relation d'égal à égal. C'est une des plus grandes expériences professionnelles que j'ai pu avoir dans ma carrière.

Cela permet de diffuser et de faire apprécier la culture algérienne, d'aller à l'encontre de nombreux préjugés pour toutes les personnes qu'elles que soient leurs origines. Aujourd'hui, en France, avec la montée de l'extrême-droite, cela permet de lutter contre l'exclusion et le rejet de l'autre. »

Jean-Luc Benguigui, directeur général de l'association des centres d'animation de Bordeaux - Cultivons le partage

Ceci étant affirmé en réciprocité :



« Intégrer Joussour peut aussi contribuer à l'unité de l'Algérie en décroissant les relations entre les régions.

Il faut sortir des stéréotypes. Nous n'acceptons plus que l'on présente les Algériens soit comme des islamistes soit comme des personnes qui veulent juste traverser la Méditerranée.

Cela contribue donc à lutter contre les stéréotypes et en réciprocité, cela peut aussi aider les algériens à résister aux stéréotypes pour ce qui concerne la France. »

Yves Le Bars, président du Comité Français pour la Solidarité Internationale

Ceci a donc participé de manière certaine à l'intérêt que pouvait susciter la mise en œuvre d'un tel Programme chez des personnes et en écho, au sein d'organisations ou d'institutions qui ont ainsi rejoint le PCPA Algérie. Cependant, l'affirmation se doit d'être nuancée. Certains estiment en effet que ce facteur n'a pas été déterminant. C'est le cas de l'association des Quartiers de Bordeaux - Cultivons le partage qui souligne que l'ouverture au monde fait partie intégrante de son projet associatif. Jean-Luc Benguigui, directeur général de la structure souligne ainsi que s'inscrire dans le PCPA Algérie a constitué une véritable opportunité pour une association agissant à l'échelle locale et qui n'a que trop rarement la possibilité de s'inscrire dans des projets à l'international dans la durée.

Ceci nous conduit à nous interroger sur l'institutionnalisation de la relation au Programme sur les deux rives. Cette dernière ne peut passer que par de l'action collective et la mise en œuvre de projets concrets. Dans le cas contraire, le risque de tomber dans l'uni-représentation d'une organisation qui n'a aucun partenaire et aucune action concrète de terrain en Algérie pour une association étrangère voire aucune action concrète de terrain du tout ou alors

très rarement sur son propre territoire est important. Ceci peut contribuer à rendre visibles des personnes qui finalement ne représentent qu'elles-mêmes et n'embarquent pas leur organisation même si cette dernière est très active sur son territoire.



APPRENTISSAGES

- 1 - L'engagement des personnes est un moteur qui doit nécessairement être connecté à un engagement collectif.
- 2 - La double culture contribue à un meilleur décodage des contextes et fluidifie les relations mais ne doit pas constituer un préalable.
- 3 - L'instrument PCPA permet à une association locale de s'inscrire en réciprocité à une échelle internationale.
- 4 - Les relations entre les membres des deux rives sont à la base de la déconstruction réciproque des stéréotypes qui alimentent le rejet de l'autre et les représentations négatives en France et en Algérie.

7.5 - De l'engagement individuel à l'engagement collectif sur les deux rives

Le membership du PCPA Algérie sur les deux rives est réellement pluri acteurs et est composé d'associations dont l'objet social est lié à leurs territoires (animation socio-culturelle), de Fédérations, d'Organisations de Solidarité Internationale, de centres de formation, de collectivités locales, de services déconcentrés de l'Etat et d'universités. Leurs objets sociaux, fonctionnement, culture métiers, surfaces budgétaires, partenariales, leurs bases sociales et donc leurs intérêts, sont très diversifiés. L'institutionnalisation de la relation ne peut donc passer que par de l'action concrète, qu'elle soit engagée dans le cadre du PCPA ou dans son environnement comme nous l'indique l'exemple de la FAPH et de Santé Sud évoqué plus en amont.

Si l'adhésion peut être liée à des intérêts personnels, l'intérêt d'une organisation à adhérer au PCPA peut recouvrir plusieurs motivations : opérationnalisation de valeurs, enrichissement du projet associatif ou de champs d'observation et/ou d'échanges pour des acteurs académiques ou bien encore, recherche de partenaires sur les deux rives voire, plus récemment, du « label Jousour ³⁴».

Dans ces cas précis, au-delà des cadres de concertation offerts, les techniciens peuvent faciliter des rapprochements soit parce que les organisations les recherchent soit parce qu'intuitivement, une plus-value potentielle est détectée. Toutefois, un certain nombre de paramètres et/ou critères de base sont à prendre en considération pour que ces mises en liens soient fructueuses.

Les valeurs, les thématiques, la surface des organisations et leurs fonctionnements doivent être cohérents. Au-delà de cela, une attention doit être portée aux personnalités : si les personnalités des deux représentants ne sont pas compatibles, il est peu probable que l'intention de partenariat se concrétise même s'il existe une volonté réelle de rapprochement, tant de la part des personnes que de leurs institutions.

.....
34 Certaines organisations recherchent ce label qui, comme l'ont souligné les consultants chargés des deux dernières évaluations externes, est perçu comme un label de qualité. Certaines s'investissent mais d'autres quittent assez rapidement le collectif ou sont absentes parce que concentrés sur la mise en œuvre de leurs projets ou par la visibilité de leur propre organisation. Le fait de rejoindre le PCPA Algérie est donc circonscrit dans le temps soit parce que cette démarche se situe dans une visée strictement utilitariste du label Jousour soit parce qu'elles ne trouvent pas ce qu'elles étaient venues chercher et notamment des financements lorsque leurs propositions ne sont pas retenues par les comités d'attribution.

Les organisations doivent conjointement identifier leurs enjeux communs pour les partager et coconstruire ensemble. Les niveaux de maîtrise thématique doivent être équivalents et/ou complémentaires, faute de quoi, le partenariat sera marqué par des tensions ou disparaîtra pour muer vers une relation qui aura plus trait à une relation entre opérateur et maître d'ouvrage faisant ainsi disparaître la réciprocité. Dans d'autres cadres, l'association signataire de la convention se retrouvera seule dans la mise en œuvre et pourra, éventuellement, être en quête de nouveaux partenaires. Partenaires avec lesquels elle n'aura pas co-construit le projet, ce qui pourra défavorablement jouer sur les résultats de la démarche. Outre ces critères, une attention doit également être portée aux cultures métiers, aux fonctionnements et/ou aux cultures institutionnelles.

Il est par ailleurs observé qu'il s'agisse d'une association, d'un centre de formation ou bien encore d'une collectivité locale ou d'une institution que la relation au Programme et son institutionnalisation reposent sur des personnes passerelles qui permettent d'obtenir un effet levier.

Leurs capacités à s'investir, à assurer certains leaderships et à être habitées par une force de conviction favorise l'institutionnalisation de la relation de leur structure au PCPA. Les rapprochements entre organisations de différentes natures et/ou agissant sur des territoires et/ou des thématiques différentes sont donc possibles mais si les critères de base susmentionnés ne sont pas pris en considération il y a de fortes chances pour que la démarche n'aboutisse pas.



EXEMPLE : CMSEA, Bel Horizon et l'Université de Lorraine

Le CMSEA a été, jusqu'en 2016, en recherche de partenaire. Leur représentante participait à toutes les réunions auxquelles elle était conviée mais ne parvenait pas à identifier de partenaires avec lesquels des actions concrètes pourraient s'engager.

Alliée sur son territoire avec le département de sociologie de l'Université de Lorraine et notamment avec un chercheur travaillant sur les thématiques des jeunes et des migrations, elle ne parvenait pas à concrétiser cet engagement et donc, à institutionnaliser le lien entre sa structure et le PCPA Algérie.

Elle a alors sollicité, dans le cadre de cette quête de partenaire, l'équipe technique qui a facilité, à la faveur d'une Assemblée plénière, un rapprochement avec l'association Bel Horizon.

A Bordeaux, à Béjaïa, à Metz, en Seine-Saint-Denis, à Sétif, le PCPA Algérie a pu s'ancrer parce que des personnes, convaincues par la plus-value du Programme pour leurs organisations et leurs territoires, ont engagé des démarches pour mobiliser ou entretenir des liens avec leurs collectivités locales et ont su rallier des Universités. La capacité à embarquer d'autres acteurs et institutions passe avant tout par les acteurs locaux et leur capacité à convaincre est déterminante. Ceci concerne essentiellement les associations locales qui rassemblent autour du PCPA sur leurs territoires car cela sert leur projet associatif. Elles souhaitent ainsi essaimer autour de valeurs communes qui autorisent une ouverture à l'international, qui déconstruisent les stéréotypes liés à l'Algérie et/ou à la France, ce qui favorise une projection du local à l'international en travaillant des sujets liés à la citoyenneté mondiale.

Le rayonnement du PCPA Algérie sur les territoires, tant en Algérie qu'en France, repose donc sur des personnes passerelles qui sont actives à l'échelle locale sur les deux rives et qui produisent un effet levier.



EXEMPLE : Coordination avec Cités Unies France (CUF) pour la mobilisation des collectivités :

Le rôle joué par la chargée de mission de Cités Unies France a été déterminant dans la mobilisation des collectivités locales.

Le temps, la culture et le fonctionnement de la collectivité sont différents de celui de l'association. Dès lors, Cités Unies France a joué un rôle de passerelle et de traducteur en mobilisant des élus et des techniciens, la chargée de mission de CUF, maîtrisant les codes de communication, le fonctionnement et la culture métiers de ces institutions. En l'espèce, il s'agissait bien d'agir à deux niveaux : élu et technicien car l'engagement de la collectivité repose sur un niveau politique que concrétise le niveau opérationnel. Si l'un des deux niveaux n'est pas mobilisé, l'engagement de la collectivité n'a que peu de chances de se concrétiser.

C'est cette démarche, en dialogue et en complémentarité effective avec l'ONG garante, qui a permis de mobiliser les collectivités locales même si le rôle joué par les associations locales sur leurs territoires est souvent incontournable pour entretenir cet engagement dans la durée. Engagement qui peut, notamment, être remis en question ou fragilisé au fil des échéances électorales et de possibles alternances politiques.

En revanche, pour ce qui concerne les Organisations de Solidarité Internationale, leur premier moteur est lié à la recherche de partenaires. Le cadre offert est sécurisant et permet de rencontrer des organisations, d'échanger, de coconstruire des démarches qui peuvent ensuite être soumises à d'autres bailleurs. Une fois leurs partenaires identifiés, elles maintiennent une présence dans le Programme pour être informées des évolutions contextuelles mais aussi, lorsqu'elles sont en recherche de conseils en cas de difficultés.



« Peu d'espaces s'offrent à nous pour pouvoir rencontrer des associations algériennes. C'est un espace privilégié pour rencontrer beaucoup d'acteurs et avoir des discussions de fond sur la posture de l'accompagnement, sur l'autonomisation des populations, sur le partage de pratiques, sur la façon dont nous travaillons et on ne peut pas les avoir dans tous les cadres, qui plus est avec des associations qu'on ne connaît pas.

Cet espace s'offre à nous pour identifier de potentiels partenaires et nous permet de mieux comprendre le contexte grâce aux témoignages des collègues algériens. Cela nous offre également une meilleure visibilité et un accès à de l'information et à du conseil. »

Sarahi Gutierrez - directrice de l'association « Batik International »

Enfin, intégrer le PCPA Algérie a nourri les pratiques des organisations et a parfois ouvert des perspectives.



« J'ai découvert l'instrument PCPA, la façon dont des sociétés civiles se mobilisent. Ma participation à un comité d'attribution m'a permis de mieux comprendre les problématiques locales. J'ai reversé ces expériences et apprentissages dans les cursus de formation avec les apprentissages issues d'autres Programmes et/ou démarches.

Le PCPA Algérie nous a ouvert des perspectives, nous avons pu établir un dialogue avec l'Ambassade de France et avons intégré, dans le cadre d'un de leur Programme, de jeunes chefs de projets algériens à nos formations. Nous sommes également intervenus dans le cadre du PROFAS C+ qui était développé par l'Ambassade en partenariat avec des Ministères algériens pour les administrations publiques. Enfin, cela nous a permis d'intégrer d'autres plateformes et/ou réseaux tel le CFSI et de développer un projet de coopération soutenu par l'Union européenne (Erasmus +) avec l'Etoile Culturelle d'Akbou, partenaire identifié dans le cadre du PCPA Algérie, un partenaire portugais et un autre britannique. Nous développons un projet aux Comores et nous n'aurions pas forcément été mobilisé si nous n'avions pas intégré ce Programme qui nous a permis d'être identifiés par le SCAC.

En outre, cela a nourri les dynamiques collectives sur le réseau néo-aquitain et a enrichi notre carnet d'adresse institutionnel ce qui nous a conduit à mobiliser des personnes ressources dans le cadre de nos formations et a donc contribué au rayonnement d'IFAID.

Le PCPA Algérie est un bon champ d'observation des pratiques et de l'évolution des dynamiques collectives qui nourrit donc l'objet social d'IFAID et ses pratiques aux côtés d'autres projets et/ou Programmes que nous menons car ceci participe à l'actualisation de nos formations. »

Ghislain Brégeot - Directeur d'IFAID

Les motivations des organisations et institutions à s'engager sont diverses et il est donc essentiel d'identifier les motivations institutionnelles ainsi que les personnes passerelles qui peuvent faciliter des mises en œuvre en jouant un rôle de mobilisateurs et/ou de traducteurs. Ces rôles de passerelles et de leviers peuvent être joués par des organisations et par des personnes sur les deux rives.



EXEMPLE : l'Etoile Culturelle d'Akbou à Bejaia et Insaf à Sétif : deux associations motrices

La rencontre régionale de Béjaïa a été conçue de manière très fluide et plus d'une centaine de représentants d'associations mais aussi, de collectivités locales et de services déconcentrés de l'Etat y ont participé.

Le rôle d'interface et la capacité de mobilisation de l'Etoile Culturelle d'Akbou ont été déterminants. Jouissant de la reconnaissance de ses pairs associatifs tout en étant capable d'entretenir des dialogues constructifs avec les pouvoirs publics, cette organisation s'est emparée de ce dispositif en complémentarité avec les autres associations pour animer son territoire dans le cadre du PCPA.

A Sétif, l'association INSAF s'est également fortement investie dans la mobilisation et la mise en réseau des associations de son territoire. Ceci s'est notamment traduit par une forte représentation des associations sétifiennes dans les projets soumis à cofinancement ainsi que l'enclenchement, sur le territoire, d'une dynamique collective autour des droits de l'enfant, soutenu par le FATT.

Ces deux organisations dont les Présidents sont engagés et charismatiques permettent d'obtenir un effet levier entre le Programme et les territoires.



« J'ai été élu en tant que Vice-Président de l'APC d'Oran en 2007 pour voir comment cela se passait à l'intérieur et pour changer les choses de l'intérieur. Cet apprentissage je l'ai mis au service des associations ».

Kouider Metaïr³⁵ - Président de Bel Horizon - Oran

Pour ce faire, il faut s'attacher à entretenir une communication fluide avec les organisations et les personnes passerelles mais aussi, être à l'écoute de leurs besoins, les outiller en fonction de leurs demandes pour consolider leurs capacités à convaincre et à embarquer d'autres organisations, collectivités locales ou universités.

Le rayonnement du PCPA Algérie sur les territoires, tant en Algérie qu'en France, repose donc sur des personnes passerelles qui sont actives à l'échelle locale sur les deux rives et qui produisent un effet levier.

.....
³⁵ Kouider Metaïr a été Vice-Président de l'Assemblée Populaire Communale d'Oran de 2007 à 2012.



APPRENTISSAGES

1 - L'institutionnalisation de la relation d'une organisation au Programme ne peut passer que par de l'action concrète, engagée dans le cadre du PCPA ou dans son environnement.

2 - La relation au Programme d'une organisation et son institutionnalisation reposent sur des personnes passerelles qui permettent d'obtenir un effet levier. L'équipe technique peut les accompagner et les outiller.

3 - Des rapprochements entre organisations en quête de partenaires peuvent être facilités par l'équipe technique si certains critères sont pris en considération : la cohérence des valeurs, des thématiques, les surfaces des organisations et leurs fonctionnements sont déterminants de même que la compatibilité des personnalités de leurs représentants.

4 - La capacité à embarquer d'autres acteurs et institutions passe avant tout par les acteurs locaux et leurs capacités à convaincre est déterminante.

VIII - Communication, dialogues collectifs et valorisation

8.1 - Communication

La communication est un outil au service de la valorisation de l'utilité sociale de l'action associative. Le PCPA Algérie s'est doté de quelques outils de communication qui convergent pour atteindre cet objectif.

La communication s'articule ainsi autour de trois objectifs :

- Fédérer les membres ;
- Créer du lien ;
- Valoriser l'action des acteurs associatifs auprès des autres acteurs et du grand public.

Cela suppose que des relations étroites soient entretenues entre les chargés de mission et le chargé de communication. Ce dernier collecte les informations relatives aux activités des membres afin de les diffuser via les différents supports de communication du Programme :

- Le site web du Programme ;
- La page Facebook ;
- Le bulletin interne aux membres ;
- La newsletter ;
- Les autres produits de valorisation.

L'interaction entre ces différents supports permet l'atteinte des trois objectifs cités en référence.

Les publics cibles des supports de communication de Jousour peuvent ainsi :

- Être informés des actions et démarches des acteurs de terrain ;
- Saisir des opportunités de partenariat ;
- Identifier des acteurs pouvant les soutenir ;
- Identifier des institutions qui peuvent les financer ou inversement, des associations qu'elles souhaitent soutenir financièrement ;
- Prendre conscience de l'ampleur du travail effectué par les associations et de leurs utilités sociales.

La communication du PCPA Algérie n'est donc pas une communication institutionnelle. Les outils de communication de Jousour ne sont pas au service du Programme en tant qu'entité.



« Jousour mérite plus d'être mis à l'honneur. Ce qui a été fait depuis des années, c'est une grande stratégie de renforcement de capacités. »

Abdelaziz Tadjeddine - Président de l' « Association de Prévention Contre le SIDA » - Algérie

Le Programme communique sur les activités de ses membres et il appartient à ces derniers de communiquer sur le Programme pour le faire connaître à différents publics. L'instrument en tant que tel, s'il est intéressant pour un public averti, ne l'est pas pour la majorité des publics cibles. En revanche, ce qu'il produit sur les associations et par ricochet sur les populations est digne de l'intérêt de tous les publics cibles.

Une attention particulière doit être portée au vocabulaire utilisé, notamment dans le cadre d'un Programme complexe à acteurs multiples et une vigilance et des efforts accrus dédiés à la vulgarisation. L'utilisation d'acronymes ou d'un jargon accessible aux seuls initiés dessert des objectifs de communication qui se veulent plus larges et constitue un frein notable à la compréhension de Jousour en tant que Programme et de l'activité associative en général. L'utilisation d'un langage abscons pour le grand nombre est donc à éviter.

La valorisation de l'action associative étant un véritable enjeu, la fonction de « chargé de communication » a évolué en 2016 pour être dénommé « chargé de la valorisation de l'utilité sociale de l'action associative ».

Cette fonction n'est donc pas exclusivement considérée comme un service support. Le chargé de valorisation de l'utilité sociale de l'action associative prend part aux activités de réflexion, d'élaboration des outils d'animation et peut avoir la responsabilité du suivi de certains chantiers.

Le repositionnement de cette fonction s'inscrit dans une ambition de transversalité plus forte entre les membres de l'équipe technique, la communication faisant partie du travail associatif et étant soumise à réflexion. Pour ce qui relève des projets, le lien entre les porteurs et le chargé de valorisation de l'utilité sociale de l'action associative doit fonctionner en vases communicants. Les associations transmettent des informations intéressantes à valoriser et/ou qui sont potentiellement utiles au collectif et le chargé de mission fait régulièrement des retours aux acteurs sur leurs stratégies de communication.

En outre, les relations entre le chargé de valorisation de l'utilité sociale de l'action associative et les chargés de mission responsables des fonds d'appui sont déterminantes. Les chargés de mission intègrent ainsi une composante « communication » lors de leurs missions de suivi. Dans le cadre d'une mission d'accompagnement et d'appui, le chargé de mission intégrera des questionnements sur les outils de communication et par ricochet sur leurs audiences et leurs retombées. Lorsque le chargé de mission identifie des difficultés, il peut solliciter les conseils du chargé de valorisation de l'utilité sociale de l'action associative. Il peut aussi, si la problématique est partagée, proposer un espace de renforcement, en marge d'un temps collectif comme l'illustrent les deux exemples ci-dessous.



EXEMPLE une demi-journée portant sur la communication intégrée au bilan mi-parcours du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales - Wilaya de Béjaïa

En 2014, lors du suivi de projets soutenus dans le cadre du Fonds d'Appui à l'Initiative Locale développé à Bejaia, le chargé de mission a détecté que nombre de porteurs rencontraient des difficultés à entrer en contact avec la presse locale.

En réponse, une demi-journée dédiée à maîtriser les techniques de rédaction d'un communiqué de presse et à élaborer des fiches de présentation de projets à destination des médias a été insérée dans l'ordre du jour du bilan à mi-parcours de ce fonds d'appui.



EXEMPLE un atelier sur les réseaux sociaux intégré au bilan à mi-parcours du Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale

En 2018, les associations développant des initiatives dans le cadre du Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale ont exprimé des difficultés de communication sur les réseaux sociaux.

En réponse, le chargé de valorisation de l'utilité sociale de l'action associative a été mobilisé dans l'animation d'une demi-journée portant sur le processus de production d'une page Facebook qui attire l'attention.



APPRENTISSAGES

1 - Le Programme communique sur les activités de ses membres et il appartient à ces derniers de communiquer sur le Programme pour le faire connaître à différents publics.

2 - L'utilisation d'un langage abscons et d'acronymes incompréhensibles pour le plus grand nombre est à éviter et un travail de vulgarisation doit être engagé.

3 - Le positionnement de la fonction de chargé de communication n'est pas nécessairement et uniquement dédié au support et peut contribuer à accroître la transversalité entre les membres de l'équipe technique.

8.2 - Les Assemblées plénières, pierres angulaires des dialogues collectifs

L'Assemblée Plénière a la particularité de réunir l'ensemble des membres. C'est un carrefour qui constitue un jalon dans la vie du Programme. Ses principales évolutions sont en effet rythmées par les Assemblées plénières qui illustrent, assez fidèlement, le concept du cercle vertueux de l'apprentissage.

Les réunions de l'Assemblée Plénière sont ainsi pensées comme un confluent. Un temps de réflexion dans la vie des membres, pour regarder ensemble une grande variété d'expériences, réfléchir collectivement aux meilleures options et se projeter dans l'avenir.

En dehors de ses autres fonctions : mises en réseaux, gouvernance, redevabilité... l'Assemblée Plénière place le partage et la valorisation des apprentissages au cœur de ses objectifs.

« Jousour c'est une belle amitié, j'adore. Les Assemblées plénières, je ne peux pas ne pas y aller. Cela a été une école, sur la question des valeurs, des partenariats, sur les possibilités d'échanges, de relations associatives mais aussi de relations avec les personnes.

J'ai entretenu des relations sociales et amicales et cela a été une très belle expérience.

J'ai autant transmis que reçu et j'ai reçu énormément. »

Djamila Hamitou - Association « Le petit lecteur » - Oran

C'est aussi un espace révélateur qui permet de nouer des liens durables entre organisations des deux rives et qui a pu se révéler, en de tristes circonstances, un espace de solidarité, d'empathie et de prise de conscience.

« Le vendredi 13 novembre 2015, nous étions réunis à Oran pour l'Université d'Automne de Jousour qui rassemblait l'ensemble des membres de l'Assemblée plénière et des chercheurs.

Dans la soirée, la nouvelle des attentats³⁶ s'est rapidement diffusée. Certains parmi nous étaient en larmes, terriblement inquiets pour leurs proches qu'ils ne parvenaient pas à joindre. Nous étions tous en état de choc face à cette vague d'attentats qui ensanglantait Paris alors que nous en étions éloignés. Les amis algériens nous ont réconforté, nous ont assisté, ont su trouver les mots, ils partageaient notre douleur. C'était aussi la leur.

Je me suis alors interrogée en me demandant où nous étions pendant la décennie noire alors qu'ils subissaient, seuls, la même chose et de quelle solidarité nous avions alors démontré ?

Nos enjeux sont aujourd'hui communs et nous les partageons totalement. Ce qui touche une rive touche l'autre pour le pire et pour le meilleur. La solidarité doit réellement s'internationaliser. »

Anne-Françoise Taisne - Déléguée générale du Comité Français pour la Solidarité Internationale

.....
36 Une série d'attaques simultanées ont été perpétrées à Paris et à Saint-Denis, le 13 novembre 2015, dans lesquelles 131 personnes ont perdu la vie et 413 ont été blessées. Il s'agit des attentats les plus meurtriers jamais commis en France. Ils ont été revendiqués par l'Etat islamique.

8.3 - Architecture d'une Assemblée plénière

8.3.1 - Bilan des acteurs par et pour les acteurs

Les Assemblées plénières sont scindées en 3 temps : un incontournable exercice de redevabilité technique et financier, un temps dédié à dessiner les perspectives du Programme et une troisième étape consacrée au renouvellement des instances.

Un bilan moral et financier est présenté aux membres, aux partenaires, aux alliés et aux bailleurs de fonds. Il est porté par le comité de pilotage, garant du respect des orientations stratégiques de l'Assemblée plénière mais préparé et présenté par l'équipe technique et les membres de l'Assemblée plénière. Les activités réalisées, les résultats obtenus, l'évaluation des résultats ainsi que les comptes du Programme sont ainsi présentés.

Pour donner de la substance et du cœur à ce bilan, la parole est donnée aux acteurs afin qu'ils partagent leurs expériences. Que ce soit au travers de témoignages, de tables rondes ou de panels pluri-acteurs, la plénière permet aux membres, partenaires, alliés et bailleurs de fonds de découvrir l'essence même de l'action.

Le format est variable. Il a évolué au fil de la mise en œuvre du PCPA Algérie, les apprentissages issus d'une Assemblée plénière étant reversés pour concevoir la suivante.

En 2014, la présentation du bilan reposait sur une entrée par instrument, mobilisant, par segments, un membre de la gouvernance introduisant l'instrument, un membre de la cellule exécutive exposant les résultats et des porteurs de projets illustrant ces propos en témoignant de leurs vécus, de leurs accomplissements et des apprentissages retirés de leurs expériences.

En 2016, la gouvernance a présenté un bilan technique illustré d'un panel de témoins regroupant des acteurs ayant été mobilisés dans le cadre des différents dispositifs.

Chaque format a ses avantages et ses inconvénients et plusieurs paramètres sont à prendre en considération : durée de l'exercice, compétences d'animation nécessaires, richesse du propos, type d'interaction recherchée avec la salle. Une bonne appréciation de ces différents paramètres est incontournable pour parvenir à dessiner une architecture équilibrée et pertinente.



APPRENTISSAGES

- 1 - Accorder un temps conséquent à la parole des acteurs de terrain.
- 2 - Privilégier les échanges avec l'Assemblée en réaction au bilan.
- 3 - Veiller à diversifier les profils dans la constitution des panels et/ou des tables rondes.

Un temps de préparation individuel et collectif, en amont de la tenue de l'Assemblée plénière est nécessaire. Les témoignages les plus pertinents sont ceux qui ont été préparés conjointement par le porteur de projet (témoin) et l'animateur du panel (généralement un membre de l'équipe technique). Avoir une idée sur le contenu permet de mieux aiguiller le témoin et de l'accompagner pour qu'il présente l'essence de son expérience en cohérence avec l'effet qu'il doit illustrer de manière valorisante pour son association ou collectif en mettant en relief l'apport que constitue cette expérience pour le Programme et donc son apport au collectif Jousour.

Un témoin peu ou pas préparé peut potentiellement se perdre dans d'inutiles détails chronophages ou alors sortir du cadre et présenter son expérience sans cohérence avec l'angle sous lequel elle devrait être présentée.

Un temps de préparation réunissant les porteurs de projets et les chargés de mission permet de circonscrire, autant que faire se peut, ce risque. Cette étape est articulée autour de divers questionnements portant sur :

- L'expérience vécue par ces acteurs ;
- Les résultats qui relient les innovations de leurs démarches et la façon dont elles rejoignent et/ou alimentent la stratégie du Programme ;
- Leurs apprentissages et en corrélation, la façon dont les pratiques ont évolué et en écho, leur utilité pour d'autres acteurs.

8.3.2 - Témoignages en ateliers

Les réunions d'Assemblées plénières sont aussi marquées par des travaux en ateliers ou en sous-groupes. Ces espaces sont propices à une prise de parole plus équilibrée. Les ateliers regroupent généralement 20 à 25 personnes qui débattent d'une question spécifique reliée à une thématique générale.



EXEMPLE des ateliers sur l'unification des concepts

En 2016, une série de six ateliers portant sur l'unification des concepts a été proposée pour amener les membres à adopter un langage commun autour de mots clés couramment utilisés dans le cadre du PCPA Algérie.

Il s'agissait alors d'unifier les concepts et chaque atelier était dédié à un concept spécifique : réseau, jeunesse, utilité sociale, gouvernance etc...

Afin d'impulser une discussion et/ou un débat sur un sujet donné, il est régulièrement proposé en guise de lancement, pour introduire le sujet, un à deux témoignages.

Ces témoignages sont ici positionnés en tant que supports et points d'entrée et non pas comme des objets de discussions ou de débats. Ceci nécessite un équilibrage qui est assez délicat à effectuer et repose souvent sur plusieurs facteurs et plus particulièrement sur les capacités du modérateur et la coopération du témoin.

Toutefois, il est constaté qu'il est parfois difficile d'amener un témoin à présenter son expérience pour appuyer la thématique de l'atelier et ainsi éviter que les échanges se focalisent uniquement sur le(s) témoignage(s).



EXEMPLE saisir un temps collectif pour expérimenter des formats

Plusieurs formats ont été expérimentés pour pallier cela. L'Université d'automne du PCPA Algérie organisée en 2015 a constitué un terrain d'expérimentation de nouveaux formats.

Des ateliers de 3 heures scindés en deux parties ont été testés. La première partie (environ 1h) portait uniquement sur les témoignages et les échanges d'expériences et la seconde partie se recentrait sur l'objet du débat. Ce format, favorablement accueilli, a permis de trouver le juste milieu entre la mise en valeur d'expériences d'acteurs et la mise en débat de sujets associatifs d'intérêt général.

Une fois encore, l'importance du travail de préparation engagé avec les témoins est un élément crucial, doublement recommandé. En effet, un témoin qui ne saisit pas les enjeux de l'atelier peut présenter son expérience sous un angle qui ne sert pas la thématique. Ceci induit donc un risque important de déconnection avec le sujet de l'atelier. Outre ce risque, un manque de structuration de la présentation faite par un témoin peut le conduire à s'étaler, à se laisser guider par les questions des participants qui peuvent s'intéresser aux activités ou au contexte plutôt qu'à l'apprentissage que l'on cherche à valoriser dans le cadre d'un atelier portant sur un sujet précis.

L'expérience a également démontré que les acteurs apprécient souvent les témoignages pour ce qu'ils sont : des témoignages. Des expériences de leurs pairs porteurs de projets, les acteurs peuvent retirer une série d'apprentissages. C'est pourquoi, l'Assemblée plénière propose des formats d'ateliers où les membres sont simplement appelés à présenter leurs expériences et à échanger et en complément, des ateliers qui ciblent, en cohérence, des sujets précis.



PRATIQUE : répartition géographique et thématique

L'équilibre en termes de représentation est également pris en considération lors du choix des témoins et des intervenants tant pour les séances en plénières que pour les ateliers.


Chaque participant à une Assemblée Plénière identifiera, dans l'ordre du jour une diversité territoriale, thématique, générationnelle et de genre qui caractérise un collectif aussi riche que celui du PCPA Algérie.

Ce choix porte aussi bien sur les organisations que sur les personnes.

8.3.3 - Les espaces d'exposition

Les expériences sont également valorisées via des espaces d'exposition. Ce sont des espaces aménagés à des emplacements que les participants sont appelés à emprunter. Les porteurs de projets sont invités à présenter leurs expériences sous un format visuel (affiches, posters...).

Ces présentations captivent ainsi le regard des participants lors des pauses et des temps informels. Ils peuvent parfois créer du lien (un membre découvre une association qu'il ne connaissait pas et va à la rencontre de son représentant). Ils permettent également de valoriser l'effort collectif.



« Le fait de voir comme ça les projets côte à côte, avec des photos et des visuels, de voir qu'ils sont aussi nombreux et sur autant de territoires, nous donne une idée sur tout le travail réalisé. Lors des réunions du comité de pilotage, ça paraissait être juste des rapports et des états d'avancements.»

Pauline de La Cruz, Batik International membre élue du comité de pilotage

Ce format a également beaucoup évolué avec le temps en laissant libre cours à la créativité des membres et des équipes. Lors de l'Assemblée Plénière de 2018, l'espace baptisé "Joussour Expo" offrait une réelle liberté de présentation aux membres du PCPA. Chacun pouvait ainsi présenter ses démarches et résultats sans format imposé. D'aucuns ont alors opté pour des supports visuels, des projections vidéo, des supports écrits ou des présentations de produits artisanaux.

Ce même espace a par ailleurs été marqué par l'ouverture d'une "Foire de l'innovation". Cet espace permettant aux membres d'installer des stands dédiés à la présentation des innovations qu'ils estimaient utiles à mutualiser et à valoriser, qu'il s'agisse de méthodologies de mise en œuvre, d'approches terrain, de productions ou d'organisation de manifestations publiques.

8.3.4 - La logistique

Une attention particulière est portée à l'organisation logistique des événements collectifs en général et des Assemblées plénières en particulier. Le soin qui y est apporté est déterminant à l'atteinte de ses objectifs. Ce travail de l'ombre constitue la base de succès de tout temps collectif. L'anticipation et la prise en compte de chaque détail est nécessaire. Une bonne organisation logistique contribue à la tenue de débats de qualité en installant les participants dans de bonnes dispositions et constitue également une opportunité de mutualisation de moyens et compétences qui contribuent à renforcer l'identité collective du PCPA Algérie.



PRATIQUE : organisation logistique d'une Assemblée plénière

✓ Cadre général

Une Assemblée plénière est un événement s'étalant sur 2 à 3 jours et réunissant sur un même lieu (et parfois sur plusieurs lieux) pas moins de 200 participants. La complexité de sa conception et de son animation se répercute également sur son organisation logistique qui constitue le socle d'une Assemblée plénière réussie.

Au fil des ans, quelques bonnes pratiques qui ont favorisé le déploiement d'une logistique efficiente au service du bon déroulement de l'Assemblée plénière ont été identifiées.

... / ...



PRATIQUE : organisation logistique d'une Assemblée plénière

✓ Soutien à la fonction logistique

En amont d'une Assemblée plénière, le recrutement d'un assistant logistique et administratif est effectué par le coordinateur, l'ONG garante et l'association nationale partenaire. La personne a pour rôle de soutenir l'assistante administrative et logistique et la responsable administrative et financière.

L'assistant-e est généralement recruté 3 à 4 mois avant l'évènement, car il est nécessaire, pour l'ensemble du processus qu'il ou elle ait le temps de comprendre le Programme, de se familiariser avec ses acteurs et de s'intégrer à l'équipe. Cette personne reste en poste un mois après l'évènement pour soutenir la clôture administrative et financière de l'Assemblée plénière.

✓ Mobilisation collective

Si l'essentiel de la logistique repose sur la chargée d'organisation et de logistique, de son assistant-e, de son homologue au CFSI et sur la responsable administrative et financière de la cellule exécutive, la logistique de l'Assemblée Plénière concerne indirectement l'ensemble des membres de l'équipe technique. Tous sont donc appelés à intervenir et à mutuellement se soutenir pour que l'organisation gagne en efficience.

A titre d'exemple, le renouvellement des adhésions nécessite un suivi fastidieux et chaque chargé de suivi de fonds est invité à assurer le suivi du renouvellement des adhésions des membres dont il assure le suivi de projet.

✓ Unification des messages, multiplication des canaux

La communication avec les membres constitue l'essentiel du travail logistique. Tous doivent avoir accès à l'ensemble des informations. Le mailing reste le principal canal d'information mais la pratique a démontré que tous les membres ne sont pas égaux face à ce canal. Il est donc important de personnaliser les méthodes pour entrer en contact avec les participants.

Si la relance téléphonique est un incontournable, il n'est pas non plus exclu de devoir passer par WhatsApp ou par des réseaux sociaux pour pouvoir dialoguer avec un membre ou contacter un autre membre sur son territoire pour qu'il prenne attache avec lui.

La cellule exécutive mutualise ses carnets d'adresses mais aussi les « petites ficelles » pour savoir qui contacter au sein de chaque organisation membre et ainsi avoir un meilleur répondant. En parallèle, un travail constant de communication en interne est maintenu afin que la même information soit partagée par tous et que les membres aient un même niveau d'information.

... / ...



PRATIQUE : organisation logistique d'une Assemblée plénière

✓ **Distinction des rôles et des responsabilités**

L'ensemble des membres de l'équipe technique met la main à la pâte mais tous n'ont pas les mêmes comptes à rendre. Il est donc important de définir avec clarté à qui incombe telle ou telle responsabilité.

La délégation des tâches fait partie des usages mais il est important qu'une personne qui délègue ait conscience qu'elle engage sa responsabilité et qu'il lui appartient d'en faire le suivi.

Il est également fortement déconseillé d'attribuer des tâches de façon ambiguë entre plusieurs membres de l'équipe. On évitera donc de dire que deux personnes sont « co-responsables » du transport. Il est plus judicieux de confier la responsabilité du transport à une personne et de lui affecter un « aide » ou une « personne en soutien. »

✓ **Identification du lieu**

Idéalement, il faut identifier un lieu qui réunisse l'ensemble des fonctions : hébergement, restauration, salle de plénière, salles d'ateliers, le tout dans un environnement propice à la convivialité, aux échanges informels et si possible, relativement isolé. L'expérience a démontré que si l'un ou l'autre de ces critères ne sont pas respectés, l'organisation de l'Assemblée plénière et son déroulement se complexifient. Ceci est fortement dépendant des dotations hôtelières des territoires qui sont à mettre en regard avec un budget conséquent mais contraint. L'identification du lieu doit donc être anticipée plusieurs mois à l'avance, ce qui permet également de mieux négocier les conditions avec les structures d'accueil.

... / ...



PRATIQUE : organisation logistique d'une Assemblée plénière

✓ Anticipation des questions des participants

Au fil des ans et des phases, les interrogations que les membres se posent le plus fréquemment à l'approche d'une Assemblée plénière ont été identifiées. De même que les comportements qui génèrent des imprévus et, par ricochet, des crises logistiques. A cet effet, un guide est élaboré en amont de l'Assemblée plénière. Il est diffusé à chaque participant et reste à portée de chaque membre de l'équipe pour pouvoir aider tout participant qui appelle en situation de crise (difficultés à se rendre sur site, retards aériens...).

✓ Mobilisation de bénévoles

Les associations peuvent mobiliser de jeunes bénévoles pour soutenir la logistique. Cette expérience a été largement bénéfique, bien au-delà du simple fait d'avoir « de la main d'œuvre ». Les bénévoles, en plus de soutenir le travail de l'équipe, apprennent et s'enrichissent, ils assistent aux travaux de l'AP en observateurs et ceci les valorise en tant que personnes ainsi que leurs associations. Ils diffusent, ensuite, ces apprentissages au sein de leurs organisations. Des bénévoles gérés avec intelligence peuvent faire toute la différence dans la gestion d'un flux important de personnes et améliorent la réactivité face aux imprévus et aux événements inattendus.

✓ Mutualisation des ressources locales

Les associations peuvent également soutenir l'organisation d'une Assemblée plénière avec des apports matériels. Une Assemblée plénière dans le cadre de laquelle six à sept ateliers sont organisés simultanément doit s'appuyer sur ses membres. Ils peuvent ainsi mettre à disposition des vidéoprojecteurs, des présentoirs ou des moyens de transport.

✓ Inciter, stimuler et cultiver la contribution des membres

Bien qu'ils soient totalement pris en charge par le Programme les membres, pour la plupart, contribuent grandement au succès de l'Assemblée plénière. Être attentif aux acteurs qui souhaitent aider peut parfois offrir des solutions inespérées à des casse-têtes logistiques. Certains membres ont, par exemple, acquis des véhicules cofinancés par le PCPA dans le cadre de leurs projets et proposent de les utiliser pour rallier le site de l'Assemblée plénière et transporter d'autres organisations membres de leurs territoires. D'autres membres peuvent également se porter volontaires pour partager des chambres.

Ces contributions participent au renforcement de l'identité collective mais constituent aussi des indicateurs intéressants de progression du sentiment d'appartenance au collectif. Les membres contribuent ainsi au succès de l'Assemblée plénière et se positionnent réellement en tant qu'adhérents au PCPA Algérie et non pas en tant que consommateurs.

EXEMPLE - Lors de l'Assemblée plénière d'avril 2021, il a été demandé aux membres, en séance, d'exprimer en un mot ce que le PCPA Algérie représentait pour eux. Ces paroles ont été rassemblées et projetées dans un nuage de mots.



IX - Consolidation des résultats : collecte et analyse

9.1 - Redevabilité contractuelle

9.1.1 - Micros et méso-projets cofinancés

Le PCPA Algérie a accordé une attention particulière au développement d'une culture de la redevabilité technique et financière. On distinguera ici deux types de redevabilité, l'une technique et financière vis-à-vis de l'ONG garante et l'autre vis-à-vis du collectif.

L'équipe technique produit des trames de rapports techniques qui intègrent le renseignement d'indicateurs de résultats communs quantitatifs et qualitatifs à tous les projets, quels que soient les fonds d'appui. En revanche, l'exigence est graduée en fonction des fonds d'appui et l'accompagnement des chargés de mission, dès le lancement des projets, est essentiel.

Le chargé de mission accompagne le porteur mais ne doit en aucun cas se substituer à lui dans l'élaboration des rapports techniques et financiers. Outre cet accompagnement, un audit externe des comptes de chaque projet est exigé. Les rapports techniques, financiers et l'audit sont ensuite validés par l'équipe technique. La capacité à rendre compte aux bailleurs institutionnels du PCPA Algérie est donc dépendante de la qualité des rapports produits par les membres et de leurs capacités à renseigner les indicateurs communs.

La redevabilité individuelle est donc au service du collectif. Enfin, les porteurs d'initiatives s'engagent contractuellement à participer aux ateliers synergie, aux bilans à mi-parcours et finaux dans le cadre des fonds d'appui dans lesquels leurs projets s'inscrivent. C'est aussi l'une des facettes de la redevabilité telle qu'appréhendée dans le cadre du PCPA Algérie : partager avec ses pairs les démarches, apprentissages et résultats de son projet.



APPRENTISSAGES

- 1 - La redevabilité individuelle est au service de la redevabilité collective. De sa qualité dépend la capacité du Programme à rendre compte à ses bailleurs.
- 2 - Ce lien est opérationnalisé via la contractualisation de l'obligation à prendre part aux temps de bilans collectifs.

9.1.2 - Du Programme à ses bailleurs

La redevabilité, qu'elle soit technique ou financière, est incontournable et essentielle. Au-delà d'une obligation contractuelle, sa préparation constitue un temps de recul propice à l'analyse qui permet de prendre bonne mesure des effets, des démarches et de l'évolution des contextes. Elle favorise également la découverte de l'impensé, de ce à quoi personne n'avait initialement réfléchi. Elle permet de découvrir ce qui n'était pas escompté. Cet exercice fait prendre conscience du chemin parcouru et des détours ou sentiers empruntés pour parvenir à destination.

Les exercices de redevabilité doivent plutôt être perçus non pas comme un exercice fastidieux mais bien comme une opportunité et comme un temps de recul bénéfique à la réflexion. Ils ne peuvent être menés sans, en amont de la mise en œuvre du Programme ou projet, avoir posé les différents indicateurs de résultats et donc identifié ce que l'on va observer et collecter pour démontrer, ou pas, des résultats obtenus.

Ils sont liés à une redevabilité contractuelle mais nourrissent une stratégie d'ensemble pertinente, efficiente et cohérente avec les évolutions, attentes et compétences des membres du PCPA mais aussi, avec les contextes.

C'est pourquoi les instruments de collecte de données quantitatives et qualitatives nécessaires à l'établissement des comptes-rendus sont conçus en amont du lancement des activités tout en veillant à ce qu'ils soient adaptés aux personnes et organisations qui devront les renseigner pour qu'ils se les approprient. Ils doivent être simples et cohérents.

Certains indicateurs ont été maintenus, d'une phase à l'autre du PCPA Algérie et d'autres ont été intégrés au fil de la mise en œuvre. Les PCPA s'inscrivant sur une décennie, il est essentiel de poser, dès le lancement de ce type de Programme, quelques indicateurs qui feront sens pendant toute la durée de la mise en œuvre, d'identifier des marqueurs qui s'inscriront dans la durée et permettront d'apprécier les évolutions, qu'elles soient positives ou négatives.

Ainsi, les trames de rapports techniques et financiers des projets soutenus intègrent-elles systématiquement le nombre et le profil des bénéficiaires directs et indirects par tranche d'âges et par sexe. Ceci permet de rendre compte de manière plus fine aux bailleurs de fonds mais renseigne aussi sur bien des aspects.



APPRENTISSAGES

- 1 - La redevabilité contractuelle nourrit une stratégie d'ensemble.
- 2 - Les instruments de collecte sont conçus en amont et un équilibre est recherché entre adaptation aux compétences des porteurs et capacité à apporter des données qui nourrissent la stratégie d'ensemble.
- 3 - Certains indicateurs sont posés dès le lancement du PCPA. Ils sont reconduits pendant toute sa durée et d'autres sont intégrés au fil des phases, en fonction de l'évolution des acteurs et des contextes.

• Genre

La répartition par sexe tant des bénéficiaires finaux que des chefs de projets peut amener à se questionner sur la place des femmes et leurs accès à l'espace public sur certains territoires. A cet égard, la place des jeunes filles dans les projets soit en tant que « bénéficiaires », soit en tant que chefs de projets ou membres de la gouvernance constitue un bon indicateur. Il permet de prendre bonne mesure des contraintes existantes et en regard, d'identifier les stratégies contextuellement adaptées visant à favoriser leurs participations. Des participations équilibrées en termes de genre peuvent aussi traduire la confiance qu'ont les familles et les communautés dans l'association tout en mettant également en relief leurs bases sociales et leurs évolutions.

• Surface partenariale

La nature et le nombre de partenaires mobilisés renseignent aussi sur la nature des dialogues et les capacités qu'ont les associations à élargir ou pas, leurs partenariats et alliances. Ceci constitue également un indicateur de crédibilité, de notabilité mais aussi, de maîtrise des champs thématiques qu'elles investissent. En outre, l'étude de ces alliances alimente également la typologie des associations dont l'importance a déjà été soulignée et en écho, la stratégie dédiée à l'établissement de dynamiques collectives territoriales et/ou thématiques constructives.

• **Origine des cofinancements**

D'autres types d'indicateurs méritent également d'être posés. Des informations collectées sur l'origine des cofinancements permettent d'une part, de s'assurer que les règles de cofinancement sont respectées et d'autre part, de prendre bonne mesure de l'évolution des dialogues avec les pouvoirs publics et de la visibilité des acteurs associatifs : certaines associations qui ne captaient pas de fonds publics il y a quelques années sont aujourd'hui soutenues par des collectivités locales, par des APWI mais aussi par des Ministères.

De plus, l'évolution des modèles économiques peut aussi être appréciée à travers ce prisme. La captation de fonds privés, notamment d'entreprises privées, renseigne sur la crédibilité et la visibilité des associations, qui plus est lorsqu'il s'agit d'entreprises locales. Ceci met également en relief le fait que certaines thématiques sont plus soutenues que d'autres par les entreprises privées. Ainsi est-il plus facile de capter des fonds privés issus de laboratoires privés (locaux ou internationaux) lorsque l'on est actif dans le domaine de la santé que lorsque l'on s'investit sur des champs thématiques perçus comme plus clivants et/ou peu visibles. Les exigences du Programme en matière de cofinancement ne doivent donc pas être systématisées mais raisonnées et poser des objectifs atteignables par tous.

La part de cofinancement apportée par les habitants à travers des comités de villages ou de quartiers, par les membres de l'association ou par les partenaires du projet ouvre le champ à l'observation d'écosystèmes de solidarité. Ils sont également en corrélation avec la démarche de conception des projets et mettent en lumière la façon dont les habitants sont mobilisés avant, pendant et après le projet puisque le financement communautaire induit une adéquation avec les attentes des populations. Cela peut aussi traduire l'engagement et la solidarité entre les deux rives : un projet peut être soutenu par des dons d'habitants ou de petites associations locales européennes parce que le soutien à une bibliothèque et l'accès à la lecture les rassemble sur leur territoire et ailleurs.

Ces quelques indicateurs sont adaptés au contexte et à la mise en œuvre du PCPA Algérie mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils soient pertinents et/ou adaptés à d'autres contextes ou à d'autres Programmes de ce type.



PRATIQUE : checklist des indicateurs à observer et interprétation

✓ **Quelles observations pour quelles mesures ?**

- La place des jeunes filles dans les projets soit en tant que « bénéficiaires », soit en tant que chefs de projets ou membres de la gouvernance permet de :
 - Prendre bonne mesure des contraintes existantes et en regard, d'identifier des stratégies d'intervention contextuellement adaptées visant à favoriser leurs participations sans pour autant imposer des quotas. La non-imposition de quotas permet, sur un temps certes plus long, une meilleure appropriation par les acteurs de l'importance qui doit être accordée au genre.
- Des participations équilibrées en termes de genre peuvent traduire :
 - La confiance qu'ont les familles et les communautés dans l'association ;
 - L'évolution des bases sociales associatives.
- La nature et le nombre de partenaires mobilisés renseignent sur :
 - La nature des dialogues et les capacités qu'ont les associations à élargir ou pas leurs partenariats et alliances ;
 - Leur crédibilité et notabilité mais aussi, la maîtrise des champs thématiques investis par les associations.
- L'origine des cofinancements permet de :
 - S'assurer que les règles de cofinancement sont respectées ;
 - Prendre bonne mesure de l'évolution des dialogues avec les pouvoirs publics et de la visibilité des acteurs associatifs ;
 - Apprécier l'évolution des modèles économiques associatifs.

... / ...



PRATIQUE : checklist des indicateurs à observer et interprétation

- La captation de fonds privés, notamment d'entreprises privées renseigne sur :
 - La crédibilité et la visibilité des associations, plus particulièrement lorsqu'il s'agit entreprises locales ;
 - Une disparité des possibilités de soutien en fonction des thématiques.
- La part de cofinancement apportée par les habitants à travers des comités de villages ou de quartiers, par les membres de l'association ou par des partenaires du projet facilitent :
 - L'observation d'écosystèmes de solidarité ;
 - La mesure de la façon dont les habitants sont mobilisés avant, pendant et après le projet ;
 - L'observation de l'engagement et de la solidarité entre les territoires.

Le premier niveau est donc lié à la redevabilité contractuelle qui est ici saisie comme une opportunité d'analyse. Le second niveau alimente le premier mais est surtout dédié à l'appréciation des évolutions de manière continue et à identifier les contraintes pour mieux les contourner mais aussi, les opportunités. Pour ce faire, une matrice de suivi/évaluation continue peut-être conçue.

9.2 - Dispositif de suivi-évaluation

Le dispositif de suivi-évaluation favorise la mesure des effets des démarches des différents acteurs, l'identification des modes de faire et des savoir-faire qui viennent ainsi nourrir la stratégie d'intervention du Programme. Cette démarche permet de mieux sérier les apprentissages à partager dans le cadre des espaces de concertation collectifs mais aussi, d'affiner les instruments et dispositifs déployés par le PCPA en cohérence avec l'évolution des membres et leurs attentes. Il facilite par ailleurs l'établissement des comptes-rendus contractuels transmis aux bailleurs de fonds du PCPA Algérie.

Plusieurs instruments sont au service du suivi-évaluation. Des données collectées et consolidées via les comptes-rendus techniques des projets soutenus et une matrice de suivi-évaluation nourrie en permanence.

Les champs et espaces d'observation et de collecte des données sont directs et indirects. Les missions d'accompagnement des membres de l'équipe technique sont des moments privilégiés de collecte d'information puisqu'ils pourront observer, par exemple, les bases sociales ou des dialogues institutionnels, être en contact, au-delà du chef de projet, avec la gouvernance de l'association. Outre ces missions, les espaces de gouvernance et les temps collectifs permettent également de recueillir des informations pertinentes et d'apprécier, par exemple, la place faite aux jeunes au sein d'une association expérimentée et si les jeunes ont bien été préparés à l'exercice ou pas.

La collecte d'autres données passe par une veille qui relève du chargé de communication. La surface partenariale d'une organisation peut être appréciée par l'observation des projets qu'elle développe en dehors du PCPA Algérie et sur lesquels elle communique sur les réseaux sociaux, sur son site Internet ou par voie de presse. Cette observation, notamment via les réseaux sociaux, renseigne également sur la gouvernance et les activités concrètes

de l'association. Les associations les plus structurées communiquent essentiellement sur leurs activités et leurs Présidents ou directeurs sont quasiment invisibles alors même que la communication d'autres organisations est très personnalisée, ce qui ne constitue pas un bon indicateur d'activités ou de bonne gouvernance.

De même que l'évaluation de la qualité des dialogues avec les pouvoirs publics et la crédibilité des acteurs associatifs peuvent reposer sur une attention portée à leurs mobilisations, par les pouvoirs publics, dans des commissions consultatives chargées de l'élaboration de politiques publiques sectorielles telles les commissions chargées de questions relatives à la santé, au handicap ou bien encore au patrimoine.

Les membres de l'équipe technique identifient ainsi ce qu'ils doivent observer, collecter et renseigner régulièrement. Un chargé de mission est responsable de la conception technique (sous Excel) et du suivi de la matrice de suivi-évaluation. Il n'est pas rare que, lors de la conception de la matrice de suivi-évaluation, les chargés de mission aient tendance à vouloir multiplier les indicateurs. Pourtant, ce réflexe doit être circonscrit car il est en général inconsciemment déconnecté de la charge de travail qu'induit son utilisation. Les indicateurs sont posés collectivement par l'équipe en cohérence avec les indicateurs de résultats du cadre logique de référence du Programme. Ils doivent être simples et facilement collectables.



PRATIQUE : fonctionnement d'une matrice (dispositif) de suivi et d'évaluation

✓ Qu'est-ce qu'une matrice de suivi et d'évaluation ?

- De manière concrète, il s'agit d'un ensemble de tableaux reliés entre eux créés grâce à un logiciel de tableur de type Excel ;
- La matrice contient d'abord un tableau de référence qui reprend les indicateurs du programme ;
- Elle contient également des tableaux de « collecte » qui permettent aux chargés de mission d'introduire leurs observations ;
- Elle contient enfin des tableaux d'« Analyse » qui produisent des graphiques en fonction de paramètres choisis par l'équipe utilisatrice.

✓ Comment s'effectue la collecte ?

- La collecte des données est effectuée par les chargés de mission sur le terrain :
 - Via les missions de terrain, pour les chargés de mission qui accompagnent les projets ;
 - Lors des temps collectifs pour les chargés d'animation ;
 - Sur les canaux de communication des acteurs, principalement pour le chargé de communication, mais pas uniquement.
- Lorsqu'un membre de l'équipe observe une information pertinente, il l'introduit dans l'un des tableaux de collecte de données. La matrice est conçue de manière que ces informations soient introduites de façon traitables (indicateurs, chiffres, résultats...)


✓ **En retour, que produit la matrice ?**

- Grâce à quelques programmes et formules, la matrice génère des représentations graphiques et visuelles des résultats. Elle permet aussi de produire des typologies ;
- Des résultats fournis par la matrice correspondent à des données fixes et facilement consultables, comme le « degré d'atteinte d'un résultat » figurant dans le cadre logique du Programme ;
- D'autres résultats peuvent être obtenus « à la demande ». On peut par exemple coder une simple formule pour demander à la matrice de donner « Le nombre d'associations dont les chefs de projets ont moins de 30 ans » ou « Equilibre de genre chez les bénéficiaires selon les wilayas » ;
- Les résultats seuls ne sont pas utiles et leur interprétation est déterminante. L'importance d'un travail de lecture collectif régulier favorise ainsi :
 - Une interprétation plus fine des résultats ;
 - Une graduation de l'importance des informations ou des résultats ;
 - Une meilleure appréciation de ce qui est attribuable au Programme de ce qui ne l'est pas, les acteurs évoluant dans un environnement plus large que celui du PCPA Algérie.

Le chargé de mission responsable de la matrice de suivi-évaluation s'assure régulièrement que chacun reporte les éléments collectés et alerte ses collègues s'ils ne s'engagent pas pleinement dans l'exercice. Cette posture peut par ailleurs traduire le fait que l'instrument n'est pas approprié car son utilité n'est pas perceptible ou bien encore que sa maîtrise technique est insuffisante.

En effet, son utilité ne peut être perçue que sur une durée moyenne à longue car les effets mesurables et/ou l'inflexion des postures ne s'inscrivent pas sur des temps courts.

C'est pourquoi, un travail bilatéral est souvent engagé entre le chargé de mission responsable de la matrice de suivi-évaluation et ses collègues. Ce dernier s'assure ainsi que la démarche est comprise et appropriée. C'est aussi ce qui permet de faire évoluer l'instrument et de l'affiner en temps réel pour gagner en pertinence. Outre ces échanges bilatéraux, il est recommandé qu'une réunion d'équipe mensuelle porte sur l'analyse des effets mesurés par la matrice. Cela renforce l'adhésion collective et la conviction que ce travail commun facilite la mise en œuvre du Programme, favorise la perception de ses effets et stimule ainsi l'engagement des membres de l'équipe technique dans cet exercice.

 **PRATIQUE** : recommandations pour l'élaboration, l'animation et l'utilisation d'un dispositif de suivi et d'évaluation (DSE)

✓ **A la conception**

- La conception de l'outil de suivi doit se faire de manière participative et associer l'ensemble des membres de l'équipe technique afin qu'ils puissent comprendre son intérêt mais aussi choisir les fonctionnalités utiles à leurs missions ;
- L'outil doit s'inscrire en complémentarité avec les outils de suivi déjà déployés qui intègrent les exigences des bailleurs et les outils de suivi et indicateurs de résultats posés par l'ONG garante.

✓ **Pendant l'utilisation**

- Un membre de l'équipe doit endosser la responsabilité du « chargé de suivi et d'animation du dispositif de suivi et d'évaluation », l'outil nécessitant un travail d'animation et de gestion continus ;
- Le chargé de suivi du dispositif doit inciter ses collègues à renseigner le DSE de manière régulière ;
- Le chargé de suivi du dispositif doit organiser périodiquement des séances de lecture et d'analyse. Ceci permet de faire des piqures de rappel qui facilitent l'appropriation de l'outil tout en illustrant concrètement son intérêt et son importance ;
- La méthode de renseignement du DSE doit être simple et rapide afin d'encourager son utilisation fréquente et quotidienne.

✓ **A l'exploitation**

- Le DSE doit être conçu de manière à produire des représentations faciles à interpréter tels des tableaux ou des graphiques.
- La lecture du DSE doit être collective afin de favoriser une lecture commune à partir de regards croisés ;
- A l'issue d'une séance de lecture et d'analyse, il est important d'ajuster l'instrument : le simplifier davantage, réviser les indicateurs, apporter plus d'éclaircissements sur son mode d'emploi, ajouter des fonctionnalités ;
- Les résultats produits par le DSE doivent être régulièrement mis en débat auprès d'autres acteurs tels les représentants de la gouvernance et/ou les participants à un bilan de fonds d'appui ou transversal.

Ce type de matrice est, cependant, à utiliser avec précaution. L'outil, pour être pertinent, doit être collectivement conçu, renseigné et approprié. Il ne doit pas devenir un objectif.

L'instrument est au service du Programme, de l'action associative et ne constitue donc pas une fin en soi. Il convient ainsi de se départir de toute posture technocratique qui réduirait le « renforcement de capacités » à la mise en œuvre d'outils qui y seraient dédiés. L'essence et le sens de l'action associative ne doivent pas être perdus au profit de la méthode ou de l'instrument.

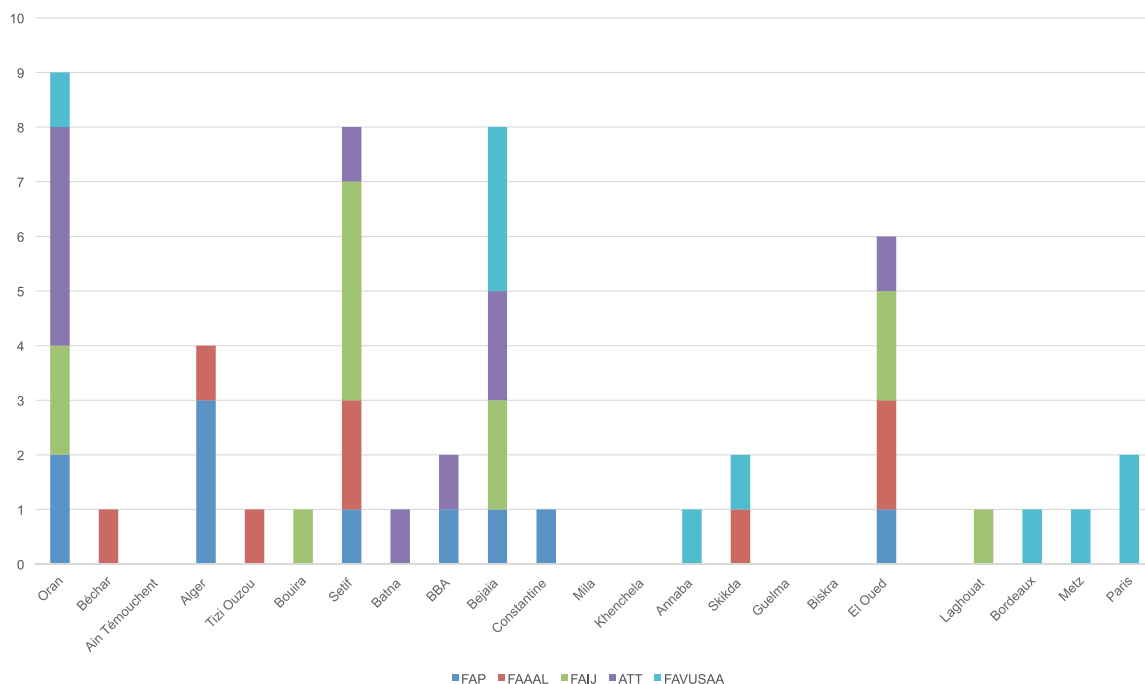


APPRENTISSAGES

- 1 - Un dispositif de suivi et d'évaluation est mieux approprié s'il est conçu par l'équipe technique qui l'utilisera.
- 2 - Cet instrument nécessite un travail d'animation interne et un chargé de mission doit en être responsable.
- 3 - Un dispositif de suivi et d'évaluation doit être au service de la réflexion collective et ne constitue pas une fin en soi.
- 4 - L'internalisation d'un dispositif de suivi et d'évaluation offre plus de souplesse et d'adaptabilité ce qui facilite son évolution et la qualité des réponses apportées aux différents acteurs.



EXEMPLE - Graphique extrait de la matrice de suivi-évaluation : répartition géographique des porteurs de projets par fonds d'appui - 2016/2021



X- Capitalisation et effets miroirs : du Programme aux projets et des projets au Programme

10.1 - Partage et formats

Démarche

Les démarches de capitalisation sont en général peu normées. Dans le cadre précis du PCPA Algérie, elles ont été intégrées dès le lancement du Programme. Les livrables étaient, à chaque phase, constitués de rapports de capitalisation qui certes, pertinents et intéressants, étaient essentiellement lus par des initiés. De fait, les enseignements, bien que diffusés largement aux membres et au-delà, n'étaient pas accessibles au plus grand nombre.

Le premier processus de capitalisation engagé s'est focalisé sur Jousour en tant que Programme. Les observations des consultants³⁷ qui en étaient chargés et leurs recommandations ont par la suite influé sur la conception du processus en intégrant deux axes : l'un dédié à capitaliser les apprentissages issus du PCPA Algérie et l'autre qui consistait à éveiller les membres à l'importance de capitaliser leurs propres pratiques.

Cette intention s'est concrétisée via le lancement d'un Appel à Manifestation d'Intérêt et une dizaine d'associations membres ont ainsi été accompagnées³⁸ dans la capitalisation de leurs pratiques sur des sujets qu'elles avaient préalablement identifiés. C'est ce qui a permis aux acteurs associatifs membres du PCPA Algérie de prendre conscience de l'intérêt à s'engager dans de telles démarches.

« C'est l'apprentissage par l'erreur et les règles d'organisations sont tirées de nos expériences. C'est quelque chose de nécessaire. »

Amel Tandjaoui - Présidente de l'association « Les Nomades algériens » - Oran

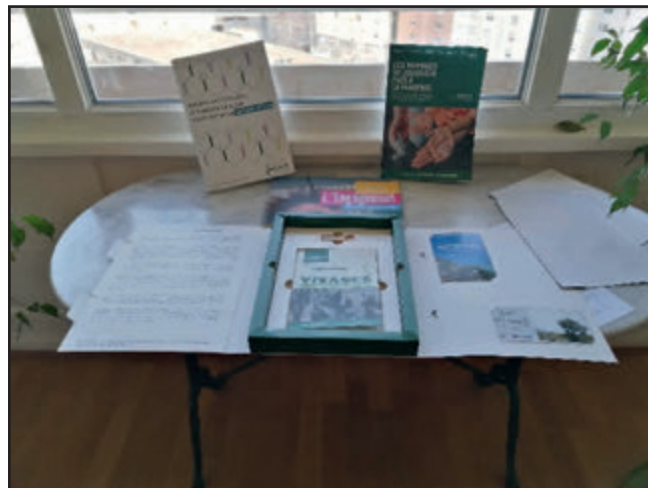
Pourtant, la question des livrables continuait à interroger. Le croisement de l'enjeu externe majeur de la phase d'envol du PCPA Algérie avec cette interrogation a abouti à décaler totalement les livrables. Le passage d'un rapport classique à des produits accessibles qui serviraient utilement la reconnaissance de l'utilité sociale de l'action associative en Algérie a ainsi été engagé.

.....
³⁷ Mohamed-Arab Izarouken et Pierre-Jean Roca

³⁸ Yahia Benlakhdar, consultant avait été chargé de la mise en œuvre de cet axe en binôme avec Franck Fortuné

► **PRATIQUE** : Favoriser des produits de capitalisation³⁹ qui diffusent et valorisent les apprentissages des membres, du collectif et du Programme auprès d'un large public.

Deux films mettant en lumière l'utilité sociale de l'action associative mais aussi, les apprentissages issus de la démarche de membres associatifs mobilisés sur des thématiques différentes ont été réalisés. En complément, un recueil portant sur l'engagement associatif a également été produit. Il valorise l'engagement de personnes de générations, de territoires, d'intérêts différents pour mieux identifier les déterminismes de l'engagement associatif, ce qui peut être utile aux associations pour élargir leurs bases bénévoles. Enfin, un diagnostic portant sur les pratiques de communication des associations a permis d'identifier des modes de faire différents mais aussi la nécessaire adaptation des modes de communication aux contextes et les moyens mutualisables. Pour finir, un album photo révélant l'engagement des associations algériennes a trouvé sa place dans ce coffret aux côtés d'une étude menée en 2020 par l'équipe technique. Cette étude visait à capitaliser et mettre en valeur les modalités d'intervention des membres des deux rives en réponse à la pandémie de Covid-19.



• **Format**

Une attention certaine doit être portée au format des produits. A l'ère du tout numérique, d'aucuns pourraient estimer une production en version papier comme polluante, dispendieuse et peu utile. Si une version numérique des produits de capitalisation est incontournable pour gagner en rayonnement et en rapidité de diffusion, elle risque fortement de voyager moins loin et moins longtemps.

Le numérique et le développement des réseaux sociaux favorise une circulation instantanée et nombreuse de l'information. Cependant, cette instantanéité peut être dommageable à une lecture attentive et à une appropriation de ce type de produits sur la durée.

.....
39 Film « Utiles - Joussour : des associations au service de la population » réalisé par Bah'ia Bencheikh-El-Fegoun
o Film « Bien Yedina (Entre nos mains) - Joussour : jeunesses citoyennes engagées réalisé par Leïla Saadna
o Recueil « Associations algériennes : Les visages de l'engagement » réalisé Souraya Akkouche
o Diagnostic des pratiques de communication externes des associations algériennes membres du Programme Joussour réalisé par Djamel Benramdane
o Album photo : « L'engagement des associations algériennes - Nadjib Bouznad.
o Etude sur l'action des associations algériennes et françaises membres de Joussour face à la pandémie de Coronavirus réalisée par l'équipe technique du PCPA Algérie

Une production en version papier laisse une trace matérialisable qui permet de voyager plus loin, notamment dans des zones de fractures numériques et plus longtemps. Ces productions trouvent ainsi physiquement leurs places sur les étagères des associations et restent accessibles sur la durée. Aujourd'hui encore, il n'est pas rare de trouver le « Manuel des associations algériennes », en accès libre dans les locaux associatifs et de constater, que près de 9 ans après, il est toujours ponctuellement consulté même si l'évolution du contexte, notamment juridique, l'a rendu pour partie caduc.

Un format papier, agréable à la vue et à la prise en main sert donc utilement la diffusion et l'appropriation de produits de capitalisation sur la durée.



▶ APPRENTISSAGES

- 1 - Les processus de capitalisation peuvent également progresser en concertation avec les membres tout en considérant les évolutions contextuelles.
- 2 - Le choix des formats est déterminant dans l'appropriation des produits de capitalisation par les membres et des supports qui répondent à leurs besoins peuvent être envisagés.

10.2 - Effets miroirs

Dans le cas précis du PCPA Algérie, on relève nombre d'effets miroirs qui ont irrigué bien au-delà du Programme. Les réunions de concertation, les comptes-rendus techniques des projets soutenus, les bilans transversaux, les réunions d'information, les réunions du comité de pilotage et celles du comité Jousour Avenir ainsi que les réunions des comités d'attribution ou des comités de suivi intègrent toutes, des temps dédiés à l'évaluation des dispositifs et la possibilité d'émettre des recommandations.

Leurs prises en compte alimentent la stratégie de mise en œuvre et l'adaptation des instruments. Certains membres s'en réemparent ensuite et l'appliquent à leurs propres projets qu'ils soient ou pas soutenus par Jousour. C'est ce que l'on qualifie d'effets miroirs.



APPRENTISSAGE

L'effet miroir décrit la capacité des membres à observer les dispositifs et les innovations puis à s'en emparer pour les adapter à leurs projets et à les dupliquer à leurs échelles.

Au démarrage de chaque phase, des réunions d'informations sont organisées sur les territoires pour présenter les objectifs, la stratégie et les dispositifs qui seront déployés dans les 3 à 4 années à venir. Cette présentation a été nourrie par les réunions de bilans organisées en clôture de la phase précédente dont les résultats et recommandations ont ensuite été consolidés et mis en cohérence par l'équipe technique.

Il est observé que les associations membres les plus expérimentées s'approprient les dispositifs et instruments présentés qu'elles intègrent ensuite à leurs propres projets. C'est ce qui alimente et donne corps au cercle vertueux recherché. Ainsi la quasi-totalité des méso-projets soutenus dans le cadre du Fonds d'Appui au Projet lors de la phase d'envol du PCPA Algérie intégraient-ils des productions d'études, de films, de guides ou bien encore de manuels alors même que ce n'était pas le cas lors de la phase de développement de Jousour.

Ces démarches favorisent, entre autres, des rapprochements avec les acteurs académiques et contribuent à l'inscription du développement de leurs projets en pluri-acteurs.



EXEMPLE : Santé Sidi El Houari et l'Association des Centres d'animation de Bordeaux, Cultivons le partage - Une alliance renforcée avec les Universités. Wilaya d'Oran et ville de Bordeaux.

Dans le cadre du projet « Niya pour une culture de la paix » soutenu dans le cadre du Fonds d'Appui aux projets en 2017, une étude qualitative socio anthropologique intitulée « Voix multiples de jeunes - Passions brimées » a été réalisée en partenariat avec Mohamed Mebtoul, enseignant chercheur en sociologie à l'Université d'Oran.

L'étude visait à mieux connaître les jeunes bénéficiaires des activités du projet pour comprendre qui ils sont, leurs présents et leurs visions de l'avenir. Dans ce cadre, cinq jeunes enquêteurs ont été impliqués et formés en méthodologie.

Ces associations intègrent aujourd'hui quasi-systématiquement des démarches de capitalisation à leurs projets, parfois de façon décalée et les adaptent d'une façon réellement innovante au regard des enjeux auxquels elles sont confrontées. A cet égard, le cas de l'association El Ghaith est particulièrement édifiant :



EXEMPLE : El Ghaith - Wilaya de Bordj Bou Arreridj : une démarche de capitalisation au service d'une transition générationnelle.

L'association El Ghaith a développé, en 2017 avec le soutien financier du PCPA Algérie, un projet de capitalisation de 3 projets cofinancés par Jousour et plus particulièrement ceux soutenus dans le cadre du Fonds d'Appui aux Projets. Une crèche en 2008, un Programme d'éducation local en 2012 et un centre de la citoyenneté en 2014. Il est intéressant d'observer que la crèche et le centre de la citoyenneté sont aujourd'hui pérennes.


Confier cette démarche aux jeunes de l'association, formés et accompagnés par un consultant sénior⁴⁰ qui avait aussi été mobilisé par Jousour relevait, pour El Ghaith, de la transmission. En s'engageant dans cette démarche, les jeunes de l'association ont investigué la mémoire de l'organisation et mesuré l'ensemble des paramètres nécessaires à la mise en œuvre des projets dont, parfois, ils avaient été bénéficiaires. Il s'agissait ainsi de préparer la relève de l'association.

A noter qu'à l'issue de ce projet, ils ont été mobilisés par l'association Ibtissama de la Wilaya de Sétif pour animer un atelier portant sur la capitalisation du projet soutenu par le PCPA Algérie dans le cadre du FAP en 2017 et portant sur l'insertion sociale et économique de déficients mentaux via l'implantation d'une ferme cunicole.

.....

⁴⁰ Mustapha Hamoumou qui a mené plusieurs missions en tant que consultant pour le PCPA Algérie a été sélectionné, sur Appel à candidature, par l'association El Ghaith pour former et accompagner les jeunes de l'association à la capitalisation.

Cet effet miroir est particulièrement prégnant dans le cas de cette association. C'est ainsi que les consultants chargés de l'évaluation externe de la phase de consolidation du PCPA Algérie relevaient :



« Dans le cadre de certaines Animations Territoriales et Thématiques, les porteurs reproduisent les pratiques de Joussour. C'est le cas par exemple de El Ghaith dont le projet « Ensemble, soyons acteurs de notre capacitation citoyenne » a été surnommé le « Petit Joussour » tant il s'appuie sur les bonnes pratiques de son aîné. »⁴¹

Les échanges entre pairs constituent ainsi la pierre angulaire de ce cercle et nourrissent les pratiques et stratégies d'interventions individuelles qui construisent de l'intelligence collective et produisent des apprentissages diffusés bien au-delà des associations membres du PCPA Algérie.

La stratégie dite « des ronds dans l'eau »⁴² qui suppose plus d'horizontalité que le concept, plus couramment utilisé, de « théorie du ruissellement » est ainsi validée. Les membres, en s'appropriant ces démarches, les diffusent à leurs partenaires et à leurs environnements associatifs, sociaux et institutionnels. Partenaires et alliés qui, dans la majorité des projets soutenus par le PCPA Algérie, ne sont pas membres de Joussour.



APPRENTISSAGE

L'appropriation intelligente des pratiques du Programme par certains membres permet de valoriser les bonnes pratiques et d'élargir leur rayonnement au-delà du cercle des membres et de leurs partenaires.

.....
⁴¹ Page 49 du rapport d'évaluation externe du PCPA Algérie. Jean-Martial Bonis-Charancle et Rima Chemirik - Janvier 2016

⁴² Dans le cadre du PCPA Algérie, ce vocable désigne une stratégie qui ambitionne, à travers le soutien à des projets cofinancés par Joussour et portés par une association à démultiplier les effets au-delà du premier cercle pour qu'ils se diffusent à des organisations non-porteuses de projets et/ou non membres de Joussour mais partenaires dans le cadre des mésos ou micros projets soutenus et/ou aux acteurs invités à participer à des activités transversales.

Conclusion

Le Programme Concerté Pluri Acteurs Algérie est arrivé à terme fin mai 2021. Ses impacts et effets ont été nombreux, tant sur les organisations que sur les personnes qui ont participé et/ou bénéficié de ses activités. En Algérie et en France, il a permis à des acteurs qui se méconnaissaient en 2007, de se rencontrer, de s'observer, de se découvrir, de s'allier, d'agir au service des populations les plus défavorisées, marginalisées et/ou exclues, d'apprendre ensemble et de faire ciment.

En Algérie, la mise en œuvre de micros et de mésos projets soutenus par le Programme a rendu ces organisations plus visibles individuellement et collectivement tout en contribuant à l'établissement de leurs notabilités à diverses échelles. Les publications, les films, recueils ainsi que les actions de communication externes du Programme ont également contribué au renforcement de leurs notoriétés et à la reconnaissance de leur utilité sociale.

Dans ce cadre, les organisations françaises membres du PCPA Algérie ont enrichi leurs pratiques et les relations entre associations de différents territoires ont été, pour partie, décloisonnées. Pour ces organisations, cela s'est aussi traduit par un gain en légitimité à agir auprès des populations de leurs territoires. Ceci a renforcé leurs alliances et a parfois permis d'établir des relations entre associations de solidarité locale et associations de solidarité internationale tout en les ouvrant à des dynamiques pluri acteurs qui étaient rarement préexistantes.

Ces associations ont innové et expérimenté ensemble chemin faisant en déployant des dispositifs au bénéfice et avec les populations auxquelles ils étaient destinés. Elles ont agi en complémentarité avec les politiques publiques et surtout, en dialogue avec les services de l'Etat qui ont la responsabilité de leurs mises en œuvre. Ces associations ont collectivement adopté des postures constructives et contributives à des politiques publiques sectorielles tout en renforçant les liens sociaux.

L'instrument PCPA est une réelle innovation. La durée dans laquelle il s'inscrit est l'un de ses marqueurs forts. Pouvoir mettre en œuvre un Programme pendant plus de dix années constitue une opportunité réelle de mener à bien un travail de fond. Cette temporalité est propice à l'expérimentation, à l'incubation, à l'appropriation, à l'impulsion et à l'entretien de dynamiques collectives au service d'enjeux sociétaux majeurs. Ce temps long offre également une rare opportunité d'apprentissages individuels et collectifs. En dehors de cet instrument de coopération, le temps du bailleur n'est que trop rarement le temps du Projet.

Cet instrument a ses limites et n'est pas destiné à investir ou à être utilisé dans le champs politique au sens partisan ou régalién du terme. Il a cependant permis à ses membres d'acquérir dans la durée, des expertises techniques, des capacités à dialoguer avec différents acteurs qui sont parfois mobilisées par les pouvoirs publics responsables de l'établissement et de la mise en œuvre de politiques publiques sectorielles à vocation sanitaire, sociale, culturelle ou environnementale.

La prise en compte des contextes historiques, culturels, institutionnels dans lesquels chaque PCPA s'inscrit est essentielle. Aucun projet, associatif ou pas, ne peut être déployé de façon mécanique d'un pays ou d'un territoire à l'autre en s'extirpant du contexte local, national, international ou historique dans lequel il est développé. On ne peut s'en départir.

L'observation et l'écoute des acteurs est également incontournable. La prise en compte de ces deux paramètres permet d'être au diapason de leurs pratiques, de leurs évolutions et des pluralités de ressentis et de postures.

Les remises en question doivent également être permanentes et un doute mesuré est essentiel à la progression et à l'innovation. L'adoption d'une posture critique interne et l'écoute des critiques externes, qu'elles soient fondées ou pas, favorisent la progression des instruments, l'identification des opportunités et des contraintes. A minima, ceci permet de mieux se projeter, d'élaborer des stratégies de contournement des contraintes et favorise l'anticipation

pour éviter d'agir en réaction à des évènements ou à des postures conjoncturelles.

Les apprentissages issus du PCPA Algérie ont été nombreux : les failles identifiées ou pressenties dans la mise en œuvre des dispositifs de soutien ou d'animation ont été sources de nombreux enseignements et leurs prises en compte ont permis d'adapter les modalités de mises en œuvre aux réalités contextuelles et aux postures des acteurs. La durée, les capacités d'écoute et de mise en débat sont essentielles à l'application d'une méthode parfois inspirée d'une pratique de « l'erreur corrigée ».

Loin d'être un long fleuve tranquille, la mise en œuvre d'un tel Programme a été jalonnée de tensions parfois fortes, voire de conflits entre les individus et/ou les organisations. Un collectif associatif regroupant des organisations, des individus de cultures associatives, d'influences, de géographies et de générations différentes ne peut pas y échapper. D'autant plus, lorsque les dynamiques dans lesquelles il s'inscrit sont pluri acteurs, qu'elles rassemblent des institutions et des organisations de natures et de cultures institutionnelles différentes. Les attachements affectifs aux objets sociaux et/ou les intérêts personnels et/ou institutionnels conjoncturels démultiplient parfois les rivalités entre les organisations et/ou les personnes et peuvent être à la base d'importantes déstabilisations. Pour que ces complémentarités et ces mosaïques soient gages de progressions et d'apprentissages et non pas sources de conflits et d'éclatements irréversibles, une attention soutenue doit y être portée. C'est ce qui nourrit une ingénierie d'animation efficiente qui favorise l'équilibrage de cadres de concertation plus apaisés malgré les divergences et permet de circonscrire les risques de fracturation ou tout du moins de les minimiser.

L'alliance d'un soutien et d'un accompagnement à des projets de terrain adossés à des temps d'animation collectifs et à des démarches de production de connaissances a donc servi la reconnaissance de l'utilité sociale de l'action associative sur les deux rives de la Méditerranée.

Dans le cadre de leurs projets, ces acteurs ont produit, en cohérence avec la diversité de leurs objets sociaux, des réponses adaptées à leurs contextes. D'une certaine façon, la philosophie de l'instrument PCPA préfigurait les Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés en 2015. Il n'est donc pas surprenant que les membres de Jousour s'en soient collectivement emparés et que les projets et initiatives qu'ils mettront en œuvre à partir de 2022 aient pour ambition de contribuer aux ODD. Ce faisant, ils adoptent un cadre de référence commun et reconnu par l'Algérie et par les Etats membres de l'Union européenne.

Le Programme Concerté Pluri Acteurs Algérie a influencé les postures de coopération pour majoritairement conforter ou impulser des partenariats équilibrés, respectueux des singularités et des cultures de chacun. En dépit de l'évolution des contextes nationaux et du contexte bilatéral, les liens et les dialogues se sont maintenus et la majeure partie des acteurs du PCPA Algérie ont fait et font société ensemble. Dans des contextes nationaux tendus sur les deux rives de la Méditerranée, marqués par le repli sur soi et la montée des radicalités, il est plus que jamais important de maintenir, de renforcer et de démultiplier les dialogues et les liens entre les citoyens et les sociétés civiles d'Algérie, de France et plus largement d'Afrique et d'Europe.

Glossaire

- **AMI** - Appel à Manifestation d'Intérêt
- **AFD** - Agence Française de Développement
- **AP** - Assemblée Plénière
- **APC** - Assemblée Populaire Communale
- **APWi** - Assemblée Populaire de Wilaya
- **Cellule exécutive** - Equipe algérienne chargée de la mise en œuvre du PCPA
- **CFSI** - Comité Français pour la Solidarité Internationale
- **DAS** - Direction des Affaires Sociales
- **DJS** - Direction Jeunesse et Sports
- **D.S.E** - Dispositif de suivi et d'évaluation
- **Equipe technique** - L'équipe technique est composée des membres de la cellule exécutive, de celle du CFSI et du réseau NADA
- **FAAAL** - Fonds d'Appui à l'Action Associative Locale
- **FAATT** - Fonds d'Appui aux Animation Thématiques et Territoriales
- **FAIL** - Fonds d'Appui aux Initiatives Locales
- **FAIJ** - Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse
- **FAP** - Fonds d'Appui aux Projets
- **FAVUSAA** - Fonds d'Appui à la Valorisation de l'Utilité Sociale de l'Action Associative
- **FICR** - Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontres
- **MAE** - Ministère des Affaires Etrangères
- **MAIONG** - Mission d'Appui aux Organisations Non Gouvernementales
- **OSC** - Organisations de la Société Civile
- **OSI** - Organisations de Solidarité Internationale
- **Personne ressource** - Une personne identifiée en raison de compétences particulières et qui s'engage bénévolement sur un chantier précis.
- **PCPA** - Programme Concerté Pluri-Acteurs
- **SCAC** - Service de Coopération et d'Action Culturelle

ANNEXES

Annexe 1 - Charte du PCPA Algérie Jousour adoptée en 2007.

Annexe 2 - Charte du PCPA Algérie (2007).

Annexe 3 - Règlement intérieur amendé en décembre 2012.

Annexe 4 - Déclaration des membres du PCPA Algérie réunis en Assemblée plénière suite à l'assassinat d'Hervé Gourdel.

Annexe 5 - Déclaration des membres du PCPA Algérie réunis dans le cadre de l'Université d'automne le 14 novembre 2015 suite aux attentats terroristes qui ont ensanglantés la France.

Charte du Programme concerté Algérie

Préambule

Nouveau dans sa construction participative, le Programme Concerté Pluri-Acteurs Algérie est né d'un travail de concertation entre associations algériennes et françaises. Partageant des constats de nécessité d'un travail approfondi, avec les acteurs de la société civile, sur les problématiques de la jeunesse et de l'enfance, ces associations ont conjugué leurs efforts pour aboutir à l'élaboration d'un programme d'actions communes touchant ces groupes de population. Plusieurs rencontres ont eu lieu depuis juillet 2006, et une assemblée générale provisoire s'est tenue le 19 avril 2007 pour marquer le début d'une phase pilote du PCPA.

Mission

Le programme concerté pluri-acteurs Algérie a pour principal objectif de renforcer les capacités des associations algériennes agissant au service de l'enfance et de la jeunesse, de multiplier la concertation entre elles et avec les différents acteurs des sociétés civiles algériennes et françaises, ainsi qu'avec leurs pouvoirs publics.

Engagement

Nous, organisations algériennes et françaises, parties prenantes du Programme Concerté Algérie, déclarons adopter dans l'ensemble de notre action collective et dans nos actions particulières, les valeurs et principes suivants.

Nos valeurs s'organisent sur :

1. le respect des droits humains, avec une approche basée sur les droits fondamentaux, incluant l'accès aux droits, le refus des discriminations et la lutte contre l'intolérance sous toutes ses formes, ainsi que la promotion d'une démocratie participative ;
2. le refus de la pauvreté et des inégalités, et la nécessaire utilité sociale de nos actions à travers la promotion des droits de l'enfant et des jeunes, la lutte contre l'exclusion et la solidarité avec les plus démunis mais aussi entre organisations ;

l'inscription de nos actions dans une approche de développement durable et inclusif qui implique un développement économique et social partagé, respectant l'environnement.

En ce qui concerne les principes / les pratiques de fonctionnement du programme et de nos organisations, nous nous engageons à tout mettre en œuvre pour assurer :

1. une gouvernance interne effective basée sur les principes suivants :

- le fonctionnement démocratique,
- la responsabilité,
- la transparence,
- la redevabilité (devoir rendre compte) ;

- 2. la concertation permanente qui se traduit par une diffusion de l'information fluide et accessible, par une compréhension mutuelle et réelle portée par un langage commun ;**
- 3. l'égalité des chances par l'accès équitable au programme ;**
- 4. une volonté d'apprendre ensemble et de progresser, respectant le rôle de chacun, en s'appuyant sur des pratiques d'évaluation et de capitalisation assurant le partage des apprentissages, une capacité à se remettre en cause.**

ANNEXE 2 - Règlement intérieur du PCPA Algérie amendé en 2012

Programme Concerté Pluri Acteurs Algérie



Règlement Intérieur

Le présent règlement intérieur a pour but de déterminer et de préciser les modalités de fonctionnement du Programme concerté pluri Acteurs Joussour. Il a été amendé et approuvé par l'Assemblée Plénière du 7 et 8 décembre 2012.

Article 1. Principes de fonctionnement

Les organisations membres du PCPA Joussour s'engagent à respecter les valeurs et les principes de la charte du Programme, expression des valeurs fondatrices du PCPA Algérie.

Le présent règlement intérieur fixe et détermine les modalités de fonctionnement du PCPA Algérie Joussour.

Article 2. L'Assemblée plénière

2.1 - Composition

L'Assemblée Plénière (AP) est l'instance organique décisionnelle du Programme. Elle regroupe tous les membres du Programme qui sont mandatés par leur structure respective.

Elle est composée, en qualité de membre votant :

- ✓ des **associations** algériennes, françaises et internationales qui ont confirmé leur adhésion au Programme selon les procédures d'adhésion et de renouvellement décrite ci-dessous (voir § 2.3 et 2.4) ;
- ✓ des représentants des **collectivités locales** algériennes et françaises ;
- ✓ des représentants des **pouvoirs publics déconcentrés** français et algériens ;

Ainsi que des membres de **droit** suivants :

- ✓ le chef de file du Programme, le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI), ONG garante du dispositif vis-à-vis des bailleurs de fonds.
- ✓ le représentant du ministère des Affaires étrangères français (la Direction Générale de la Mondialisation-DGM et l'Ambassade de France) ;
- ✓ l'association nationale partenaire NADA, qui assure le portage administratif de Joussour en Algérie
- ✓ le représentant des pouvoirs publics algériens (ministère de tutelle)

- ✓ L'Agence Française de Développement (AFD), principal bailleur de fonds, bénéficie du statut d'observateur dans les instances de gouvernance du Programme.

2.2 - Missions et organisation

L'Assemblée plénière :

- se réunit à mi-parcours et en fin de chaque phase de mise en œuvre du Programme ;
- est dissoute et remplacée par une nouvelle Assemblée plénière incluant les nouveaux membres à chaque rencontre ;
- vote les textes fondateurs du Programme (règlement intérieur et Charte) et leurs éventuelles modifications ;
- se prononce sur les grandes orientations du Programme ;
- élit les membres du comité de pilotage selon les procédures décrites ci-dessous (§ 3.3).

Le vote des résolutions se fait à la majorité simple.

L'association membre mandate une personne pour prendre part au vote au cours de l'Assemblée plénière. Une personne ne peut bénéficier que d'un seul mandat. Elle dépose auprès du comité de pilotage, au début de chaque Assemblée plénière, une preuve de ce mandat en provenance de l'organe de gouvernance de sa structure (bureau ou conseil d'administration).

En cas d'indisponibilité, un membre peut établir une procuration incluant la preuve du mandat au bénéfice d'un membre présent votant. Un membre votant ne peut être porteur que d'une seule procuration par Assemblée Plénière.

Les membres de droit et observateurs participent au débat mais ne prennent part ni au vote des résolutions ni à l'élection du comité de pilotage.

2.3 - L'adhésion

La signature de la charte, expression des valeurs fondatrices du PCPA Algérie Jousour, est la condition principale de participation des organisations au Programme.

Afin de promouvoir la participation des pouvoirs publics et des collectivités locales algériennes et françaises au Programme, leur adhésion est validée par leur participation aux rencontres et activités du Programme.

Le comité de pilotage est garant de la transparence de la procédure d'adhésion. Il peut l'amender et l'adapter aux contraintes ou évolutions liées à la bonne mise en œuvre du Programme et non prévues à la date de rédaction de ce règlement.

• Associations

Le dossier d'adhésion pour les associations comporte :

- ✓ la charte approuvée et signée ;
- ✓ une lettre de motivation ;
- ✓ le procès-verbal de la dernière assemblée générale ;
- ✓ le bilan financier et moral de la dernière année d'exercice ;
- ✓ un/deux parrainage(s) d'associations membres (une association membre ne peut parrainer qu'une seule association candidate)

- ✓ En l'absence de parrainage, un dossier d'adhésion sera étudié après les dossiers comprenant un parrainage et pourra être accepté dans la limite des places disponibles.

Le dossier et la lettre de motivation peuvent être déposés en langue arabe ou en langue française. La demande d'adhésion se fait directement à la cellule exécutive en Algérie.

A la réception de tous les éléments d'information et après validation de leur conformité par une commission d'adhésion issue du comité de pilotage, une liste des associations candidates est établie et transmise au Comité de pilotage. Celui-ci arrête la liste définitive des adhérents sur la base de l'un équilibre à maintenir au sein du Programme et sur le respect de tout ou partie des points suivant :

- agir en cohérence avec les valeurs et engagements de la Charte du Programme ;
- agir dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse ;
- démontrer un apport d'expérience sur les thématiques prioritaires (jeunesse et enfance) ou dans le domaine du renforcement des capacités de la société civile ;

Une fois leur adhésion validée par le comité de pilotage, les associations doivent s'acquitter d'une cotisation d'un montant de 5 000 dinars ou 50 euros.

Les cotisations sont affectées aux ressources propres du Programme. Le versement des cotisations prendra effet lors de la prochaine AP et sera versé directement sur le compte du Programme Jousour pour les membres algériens et sur le compte de l'association garante pour les membres français.

2.4 - Renouvellement de l'adhésion

Avant chaque Assemblée plénière, le comité de pilotage détermine la procédure permettant aux membres d'engager leur renouvellement au Programme.

Le renouvellement de l'adhésion est conditionné au versement de la cotisation décrite ci-dessus. Le versement devra être effectué dans le mois précédant l'AP avec envoi de l'avis de virement à la cellule qui accusera réception.

2.5 - Exclusion de l'Assemblée plénière

Un membre qui aura bénéficié de ressources financières dans le cadre d'un fonds d'appui et qui n'aura pas honoré ses engagements de redevabilité envers le Programme (rapports narratifs et financiers validés) pourra se voir signifier son exclusion du Programme par le comité de pilotage.

L'association exclue pourra déposer un recours devant une commission ad hoc. Celle-ci statue sur les cas soumis. Une réponse est donnée à l'association concernée dans un délai d'un mois.

Article 3. Le comité de pilotage

3.1 - Missions et responsabilités

Le comité de pilotage est l'instance dirigeante du Programme et à ce titre :

- ✓ rend compte de son activité et du déroulement du Programme à chaque Assemblée Plénière ;
- ✓ propose à l'AP les grandes évolutions du Programme pour ses phases suivantes ;
- ✓ prend les décisions concernant la conduite des activités du Programme, conformément aux orientations de l'AP ;

- ✓ amende et valide les propositions de mise en œuvre des activités élaborées par la cellule exécutive ;
- ✓ valide les travaux des comités d'attribution des fonds d'appui, des commissions ad hoc, des comités de suivi et de tout autre organe de gouvernance mis en œuvre selon les besoins des activités du Programme (voir § 3.5) ;
- ✓ détermine le nombre de membres composant l'Assemblée plénière, en cohérence avec les orientations décidées par l'AP et les moyens disponibles pour la mise en œuvre de ces orientations ;
- ✓ détermine, à l'occasion du renouvellement des membres de l'AP, la répartition du nombre d'adhésions possibles entre membres algériens et membres non algériens (français ou internationaux), entre associations et pouvoirs publics déconcentrés et collectivités locales ;
- ✓ est garant de la transparence des procédures d'adhésion et de renouvellement des membres de l'AP ;
- ✓ peut prononcer l'exclusion d'un membre après épuisement des voies de recours en cas de manquement aux règles de redevabilité dans le cadre de l'attribution des fonds d'appui ;

3.2 - Composition

Le comité de pilotage est composé de :

- de huit membres élus par l'Assemblée plénière représentant huit associations membres de l'AP (membres votants tels que décrits au § 2.1) : cinq algériennes et trois françaises ;
- de deux membres de droit français : le ministère des Affaires étrangères français (MAE), représenté par la DGM et par le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France et l'ONG garante (CFSI) ;
- de deux membres de droit algérien : un représentant des pouvoirs publics algériens et un représentant de l'association nationale partenaire NADA, responsable du portage administratif du Programme en Algérie ;
- de membres observateurs : un représentant de l'AFD et, le cas échéant, un représentant parmi les bailleurs de fonds internationaux qui pourraient soutenir le Programme.

3.3 - Election du comité de pilotage

L'élection au comité de pilotage est nominative.

Les candidats sont invités à exprimer leur candidature à la cellule exécutive 15 jours avant la tenue de l'Assemblée plénière.

Une commission électorale désignée par le comité de pilotage et composée de membres de l'Assemblée Plénière non candidats est mise en place, la veille de l'AP, pour superviser le bon déroulement du processus électoral.

Tous les membres de l'AP, à l'exception des membres de droit et observateur cités plus haut (voir § 2.1), votent pour l'élection des huit postes à pourvoir.

Sont élus les candidats ayant obtenu le plus grand nombre de voix, dans le respect de la répartition prévue pour ces postes.

Sans s'imposer a priori de règles rigides, l'assemblée veillera à respecter la dimension genre dans le choix de ses représentants et à soutenir la continuité du Programme dans le comité de pilotage.

En cas d'égalité des voix au premier tour, un second tour est organisé pour départager les candidats ayant obtenu le même nombre de voix.

Les membres du comité de pilotage remettent leur mandat en jeu à chaque assemblée plénière.

3.4 - Mode de fonctionnement

Il se réunit trois à quatre fois par an, en Algérie ou en France

Les membres élus du comité de pilotage y siègent de manière bénévole. Ils ont l'obligation de participer à toutes les réunions du comité de pilotage.

Le(a) coordinateur(rice) de la cellule exécutive et le/la responsable Programme de l'ONG garante participent aux réunions du comité de pilotage.

Si un membre élu du Comité de pilotage n'est plus en mesure, pour une raison ou une autre (y compris s'il n'est plus membre de l'association qu'il représentait au moment de son élection) de participer aux réunions et activités du Comité, il est remplacé par le membre candidat et non élu ayant obtenu le plus grand nombre de voix lors de l'élection précédente. Ce remplacement est opéré en gardant la répartition initiale de cinq associations algériennes et trois françaises.

Les décisions du Comité de pilotage se font dans une recherche de consensus. Le recours à un vote reste exceptionnel et, dans un tel cas, la majorité simple est requise.

Pour toute décision qui met en jeu sa responsabilité propre et le respect des engagements contractuels du Programme vis-à-vis du MAE et de l'AFD, l'ONG garante peut opposer son veto.

Les relevés de décision des réunions des Comités de pilotage sont diffusés à l'ensemble des membres afin qu'ils soient informés de l'évolution du "Programme.

3.5 - Les commissions ad hoc

Le comité de pilotage désigne les comités d'attribution des fonds d'appui et les commissions (ou comités de suivi) ad hoc en charge de certains processus opérationnels (adhésion, recrutement, évènements spéciaux, relations avec les autorités, suivi des études, etc.).

Ces commissions peuvent être permanentes ou ponctuelles. Elles comprennent à minima un membre du comité de pilotage et leur composition est validée par l'ensemble des membres du comité de pilotage.

Elles agissent par délégation du comité de pilotage auquel elles rendent compte. Les commissions sont responsables de la mise en œuvre de certaines activités en articulation avec la cellule exécutive. Toutes leurs propositions sont ensuite validées par le comité de pilotage en séance ou à distance lorsque la prise de décision doit être rapide.

Le comité de pilotage peut faire appel à des personnes ressources issues de l'AP ou disposant d'une expertise dans le domaine d'activités de la commission.

Article 4. La cellule exécutive

La cellule exécutive est placée sous la responsabilité d'un(e) coordinateur(trice) recruté(e) en Algérie. Elle est en charge de la mise en œuvre et du suivi opérationnel du Programme.

En cas de nécessité, le comité de pilotage peut décider du recrutement complémentaire d'un ou plusieurs consultants externes pour appuyer la coordination.

Elle travaille en collaboration avec un(e) responsable de Programme France salarié(e) du CFSI.

La cellule exécutive est responsable de la mise en œuvre du Programme d'activités tel que défini par le comité de pilotage et en rend compte auprès de lui par l'intermédiaire de rapports d'activités et financiers trimestriels.

- ✓ Elle propose au comité de pilotage toutes les stratégies de gestion opérationnelle des actions du Programme (cahiers des charges des fonds, termes de référence des formations, des études, des experts, des outils de communication, etc.).
- ✓ Elle est chargée de la mise en œuvre et du suivi des Fonds d'appui, l'accompagnement technique des porteurs de projet, le suivi et la réalisation des publications / études, la mise en place de la stratégie de communication décidée par le comité de pilotage, la préparation, l'animation des activités transversales thématiques ou régionales et la mise en place de formations, le suivi du processus de capitalisation et d'évaluation ainsi que de l'organisation des réunions des instances du Programme prévues en Algérie.
- ✓ Elle veille à la circulation de l'information entre les membres et assure la visibilité du Programme.
- ✓ Elle assure la préparation des comités de pilotage (production et mise en circulation via email des documents préparatoires) au cours desquels elle rend compte de ses activités. Elle est chargée également du secrétariat de séance et de l'élaboration du compte-rendu de réunion, du relevé de décisions et de la diffusion de ce dernier aux membres de l'AP.
- ✓ Elle est l'ordonnateur des dépenses du Programme en Algérie et donc responsable de sa gestion, dans le respect des procédures financières internes de l'association garante.

Article 5. L'association garante

Le Comité Français pour la Solidarité Internationale assure les fonctions d'ONG garante du Programme.

Il est signataire de la convention passée avec l'AFD pour la mise en œuvre de l'action et l'ensemble des fonds alloués par l'AFD pour le financement du Programme transite par ses comptes.

Il est responsable vis à vis de l'AFD, à laquelle il rend directement compte de la bonne gestion, de la bonne utilisation des fonds et du bon déroulement du Programme. Son délégué général est membre de droit du comité de pilotage de Jousour.

Le CFSI supervise les activités de la cellule exécutive grâce aux rapports de réunions de coordination de la cellule exécutive, aux comptes rendus de missions des chargés de suivi et à des missions d'appui technique. Le CFSI est chargé de l'élaboration des comptes rendus techniques et financiers remis à l'Agence Française de Développement.

Article 6. L'association nationale partenaire

L'association nationale partenaire NADA assure le portage administratif du Programme en Algérie et à ce titre :

- ✓ Est signataire d'une convention de partenariat arrêtant les responsabilités et obligations de NADA et de l'ONG garante CFSI ;
- ✓ Est membre de droit du comité de pilotage, de la commission pouvoirs publics et de la commission recrutement ;
- ✓ Est responsable du portage administratif du Programme en Algérie tel que défini dans la convention entre NADA et l'ONG garante, le CFSI.

ANNEXE 3 - déclaration des membres - assemblée plénière - octobre 2014

DÉCLARATION DES MEMBRES ALGÉRIENS, FRANÇAIS ET EUROPÉENS DU PROGRAMME CONCERTÉ PLURI-ACTEURS ALGÉRIE

Nous, membres⁴³ algériens, français et européens du Programme Concerté Pluri Acteurs Algérie Jousour, réunis le 10 octobre 2014 en Assemblée plénière à Tipaza, condamnons l'enlèvement et l'assassinat atroce dont a été victime, le 24 septembre, Hervé Gourdel et nous associons à la douleur de sa famille et de ses proches.

Nous réaffirmons aujourd'hui, plus encore qu'hier, nos liens de solidarité et nos valeurs communes et universelles basées sur le respect des droits humains, le refus des discriminations et la lutte contre l'intolérance sous toutes ses formes. En agissant pour l'enfance et la jeunesse, nous menons un combat quotidien contre l'exclusion et les inégalités.

D'Alger à Paris, d'Oran à Bordeaux, de Grenoble à Constantine, d'Aubervilliers à Tizi-Ouzou et Bouira, de Béjaïa à la Haute-Normandie, d'El Oued et Biskra à Nanterre, de Bordj Bou Arreridj au Kremlin-Bicêtre et d'ailleurs encore, nous élevons des passerelles d'une rive à l'autre et nous faisons œuvre utile en développant, des actions concrètes, fécondes et prometteuses. Sur nos territoires, nous nous engageons dans des projets solidaires et éducatifs visant à renforcer les liens sociaux et nous offrons des repères structurants aux jeunes de nos pays en les éveillant à une citoyenneté active basée sur l'échange et l'apprentissage de la tolérance.

Nous saluons ici la mémoire de toutes les victimes du terrorisme d'hier et d'aujourd'hui et nous restons unis, plus que jamais, dans un combat citoyen commun et universel contre la barbarie.

.....

⁴³ Jousour, qui signifie « passerelles » en langue arabe, rassemble 134 membres algériens, français et européens agissant pour l'enfance et la jeunesse.

ANNEXE 4 - DECLARATION DES MEMBRES - Université d'automne - 14 novembre 2015

DÉCLARATION DE L'UNIVERSITÉ D'AUTOMNE JOUSSOUR

Nous, les participants à l'Université d'automne du Programme Joussour, exprimons notre profonde indignation suite aux effroyables attaques terroristes survenues à Paris du 13 novembre.

Notre rencontre rassemble en Algérie, à Oran, du 13 au 14 Novembre 2015 les organisations de la société civile algérienne et française du programme Joussour et leurs partenaires, les représentants du PROJEG de Guinée, du REMAJEC du Maroc et des chercheurs universitaires des deux rives de la méditerranée.

Nous condamnons avec grande fermeté ces actes inhumains qui ont coûté la vie, encore une fois, à des innocents. En cette douloureuse circonstance nous présentons nos sincères condoléances aux familles et proches des victimes en leur réitérant notre solidarité indéfectible.

Ensemble, nous sommes engagés à défendre les droits humains et les valeurs de la Paix et de la non-violence. Aujourd'hui nous sommes de plus en plus déterminés à consolider cet engagement et à promouvoir le respect de la différence, l'unité plurielle et la solidarité entre les rives et les générations.

Plus que jamais, nous affirmons notre volonté de continuer à renforcer le vivre ensemble entre tous les peuples en agissant en tant qu'acteurs responsables de nos sociétés pour faire valoir les valeurs humaines universelles.

Ces attaques n'ébranleront en rien notre détermination à continuer à aller de l'avant par des actions communes en faveur de l'enfance et de la jeunesse.

Rien ne pourra détruire les ponts que nous construisons !

ANNEXE 5 - Méso -projets : Exemple d'une grille de notation intégrée aux lignes directrices du Fonds d'Appui aux Projets - 2017

A	Critères génériques	/55	
A ¹	La pertinence (*2)		/10
A ²	La clarté		/5
A ³	La cohérence		/5
A ⁴	Le budget		/5
A ⁵	Le montage financier et les capacités financières de l'association (*2)		/10
A ⁶	La faisabilité (5*2)		/10
A ⁷	Les capacités techniques de l'association		/5
A ⁸	La durabilité des effets		/5
B	Critères spécifiques	/60	
B ²	Les effets attendus en terme...		
B ^{2.1}	de renforcement de capacités (<i>des acteurs locaux concernés, du demandeur et ses partenaires</i>)		/5
B ^{2.2}	de création de synergie et/ou animation de dynamiques collectives (*3)		/15
B ^{2.3}	de valorisation de l'utilité sociale de l'action associative (*2)		/10
B ³	Caractère innovant de l'action (*2)		/10
B ⁴	Montage financier favorisant ou prévoyant des fonds publics ou privés algériens (<i>recherche de fonds locaux</i>)		/5
B ⁵	Le caractère participatif : une mobilisation des pouvoirs publics et/ou des populations bénéficiaires et/ou de chercheurs et/ou des partenaires tant dans la conception que dans la mise en œuvre (*2)		/10
B ⁶	Dispositif de suivi évaluation et/ou de capitalisation		/5
C	Critères particuliers	/15	
C ¹	La dimension genre		/5
C ²	L'approche inclusive (intégration du handicap, lutte contre l'exclusion)		/5
C ³	Autres : Le développement de la citoyenneté, impact sur l'environnement, intégration de thématiques transversales...		/5

TOTAL = (A) + (B) + (C)

/130

PROGRAMME CONCERTÉ PLURI ACTEURS ALGÉRIE



Phase 2016-2019

**FONDS D'APPUI AUX INITIATIVES JEUNESSE
FAIJ**

LIGNES DIRECTRICES

Le dépôt de proposition d'initiatives dans le cadre du présent Appel est limité à une proposition par association ou collectif de jeunes éligibles.

Merci de lire avec la plus grande attention l'ensemble des lignes directrices. Les demandes ne respectant pas la totalité des conditions et instructions présentées dans les lignes directrices seront systématiquement rejetées.

Date limite de dépôt des demandes de financement :

ATTENTION - CET APPEL SE DECOMPOSE EN DEUX ETAPES OBLIGATOIRES

APPEL A MANIFESTATION D'INTERÊT : le 5 décembre 2017 à 23h30

APPEL A INITIATIVES : le 10 janvier 2018 à 23h30

Le présent document est scindé en trois parties. La première est relative aux lignes directrices de l'Appel, la seconde au dispositif d'accompagnement des collectifs de jeunes éligibles à ce fonds d'appui et la troisième au calendrier du présent Appel.

I - Lignes directrices de l'Appel du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIJ)

1.1 - Présentation du programme

Le Programme Concerté Pluri Acteurs Algérie « Jousour » est un dispositif de coopération algéro-français qui vise à renforcer les capacités individuelles et collectives des associations algériennes qui œuvrent au bénéfice de l'enfance et de la jeunesse et qui soutient le dialogue entre associations mais aussi entre associations et pouvoirs publics. Lancé en 2008, le Programme a engagé sa troisième phase le 1^{er} décembre 2016. Au total, 5 fonds d'appui seront déployés entre 2016 et 2019 et tous devraient utilement servir trois types d'enjeux :

- Le renforcement des dynamiques collectives et la mutualisation des savoirs et apprentissages ;
- Le renforcement individuel des structures associatives ;
- La reconnaissance de l'utilité sociale de l'action associative.

Le Programme mobilise des associations, des institutions, des collectivités locales et des universités algériennes et françaises. L'Agence Française de Développement est son bailleur principal. Il bénéficie également du soutien de la Délégation de l'Union européenne à Alger, de celui de la Fondation de France et de la Fondation RATP.

Le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI), une association française, assure, en sa qualité d'ONG garante, le portage technique, administratif et financier du Programme vis-à-vis des bailleurs de fonds.

Le Réseau NADA, association nationale partenaire, assure le portage juridique et administratif de Jousour en Algérie, sur la base d'un accord-cadre avec le CFSI et conventionne, à ce titre, avec les associations algériennes bénéficiaires des Fonds d'appui.

Le comité de pilotage, composé de membres élus, de membres de droit et de membres observateurs est responsable de l'orientation et du pilotage du Programme.

Une cellule exécutive, basée à Alger, est responsable de la mise en œuvre opérationnelle du programme.

1.2 - Objectifs du Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse (FAIJ)

En cohérence avec les objectifs de la phase en cours, le Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse devrait utilement servir à :

- Appuyer la réalisation d'initiatives dont les principaux acteurs sont des jeunes de 15 à 30 ans ;
- Développer les valeurs solidaires et citoyennes chez les jeunes ;
- Encourager l'expression de leurs talents, de leur capacité d'action et de création dans le domaine de la citoyenneté ;
- Contribuer à la valorisation et à la reconnaissance du rôle du jeune citoyen dans le maintien de la cohésion et de l'animation sociale, la gestion de la cité et la prise d'initiative dans divers domaines ;
- Favoriser le dialogue entre jeunes et pouvoirs publics ;
- Etablir des liens autour d'engagements communs entre jeunes issus de différents territoires.

1.3 - Critères d'éligibilité

1.3.1 - Des porteurs de l'initiative

- Les initiatives soutenues dans le cadre de ce fonds d'appui devront être portées par des associations algériennes membres de Jousour à jour de leurs obligations de redevabilité vis-à-vis du Programme ;
- Par des collectifs de jeunes agissant sous tutorat d'une association membre de Jousour à jour de ses obligations de redevabilité vis-à-vis du Programme. Dans le cadre du présent Appel, les associations de jeunes non-membres de Jousour et/ou les groupes de jeunes non-constitués en association sont désignés sous le vocable de collectifs de jeunes.

1.3.2 - Des initiatives proposées

Les initiatives proposées au soutien du FAIJ devront :

- S'inscrire dans les objectifs du Fonds ;
- Encourager et soutenir des actions d'expression et de solidarité citoyennes portées par des jeunes ;
- Contribuer à la mobilisation des jeunes dans le développement local et dans la lutte contre l'exclusion sociale.

1.4 - Budget, plan de financement et éligibilité des dépenses

1.4.1 - Budget global du fonds

Le FAIJ est doté d'une enveloppe financière globale de 21 297 681 DZD soit 170 000 € au taux de change appliqué à cet Appel⁴⁴.

1.4.2 - Règles de cofinancement

- Le financement par le Fonds ne peut excéder 75 % du coût total de l'action.
- Les associations porteuses de l'initiative cofinancent au moins 25 % du budget global du projet à raison d'un minimum de 15 % d'apport en espèce et d'un maximum de 10 % d'apport valorisé.
- Les valorisations correspondent à un engagement bénévole (chef de projet, formateur, agent de terrain...). La valorisation de la contribution des bénévoles devra être dûment justifiée par des certificats de temps de travail bénévole. La base retenue pour la valorisation du travail bénévole est de 40 000 DZD maximum (équivalent à 319 €) par mois et pour des expertises de courte durée (durée inférieure à 10 jours sur la totalité du projet) à un forfait journalier de 4 000 DZD (équivalent à 32 €).

1.4.3 - Règles financières applicables aux initiatives soutenues dans le cadre du Fonds

- Les fonds publics français (Ambassade de France en Algérie et/ou Agence Française de Développement) et/ou provenant de l'Union européenne ne sont pas mobilisables en tant que cofinancement.
- Un cofinancement national⁴⁵ à hauteur de 5 % minimum du budget global est exigé.

.....
⁴⁴ Le taux de change appliqué à cet Appel est de 125,280475 DZD = 1 € soit le taux de change moyen des 6 derniers mois appliqué par l'Union européenne.

⁴⁵ Sont considérés comme cofinancements nationaux, les fonds publics algériens (APC, APW, Ministères, Services déconcentrés de l'Etat - DJS, DAS, DDC..), des subventions provenant d'entreprises algériennes, des dons de citoyens et/ou des cotisations des membres de l'association porteuse et de ses partenaires algériens.

	Budget global plancher (minimum)		Budget global plafond (maximum)	
	Dinars	Euros	Dinars	Euros
Budget global de l'initiative	751 683	6 000	1 879 207	15 000
Montant de la subvention	563 762	4 500	1 409 405	11 250
Montant supporté par l'association	187 921	1 500	469 802	3 750

➤ Coûts éligibles

- Les coûts éligibles sont ceux nécessaires à la mise en œuvre de l'initiative et sont intégrés au budget présenté.
- Sont considérés comme non éligibles les coûts suivants :
 - o Construction de locaux ;
 - o Coûts de fonctionnement courant de l'association au-delà d'un seuil de 10 % du total du budget global de l'initiative, ces coûts devant être dûment justifiés ;
 - o Parrainages individuels en vue de la participation à des ateliers, séminaires, conférences ou congrès, bourses individuelles d'études ou de formation ;
 - o Actions de type caritatif (exemples : circoncisions, distribution de trousseaux scolaires...).

1.5 - Durée de l'initiative et couverture géographique

- La durée des initiatives soutenues dans le cadre de ce fonds d'appui doit être comprise entre 6 et 9 mois maximum à partir de la date de signature de la convention de subvention.
- Les initiatives doivent être terminées au plus tard le 30 décembre 2018.
- Les activités développées dans le cadre de l'initiative soutenue par le Fonds doivent essentiellement se dérouler en Algérie.

1.6 - Comment postuler ?

**Cet Appel se décompose en deux étapes obligatoires :
un Appel à Manifestation d'Intérêt et un Appel à Initiatives.**

1.6.1- Appel à manifestation d'intérêt.

- Les associations algériennes membres de Joussour et les collectifs de jeunes agissant sous tutelle d'une association algérienne membre de Joussour doivent transmettre leur note succincte (correspondant à l'annexe 1 du présent Appel à initiatives) en langue arabe ou française avant le 5 décembre 2017.
- Cet Appel à Manifestation d'Intérêt n'est pas sélectif mais est obligatoire pour pouvoir répondre à l'Appel à initiatives. La réponse à l'Appel à Manifestation d'Intérêt ouvre également le droit à participer à des sessions collectives d'accompagnement à l'écriture de projet.

1.6.2 - Appel à Initiatives

- Seules les associations algériennes membres de Joussour et/ou les collectifs de jeunes agissant sous la tutelle d'une association membre de Joussour ayant répondu à l'Appel à Manifestation d'Intérêt peuvent répondre à l'Appel à initiatives.
- Les formulaires (Annexe 2 et 3) correspondant à la proposition technique et au

budget détaillé doivent être transmis en version Word et Excel en langue arabe ou française avant le 10 janvier 2018.

1.6.3 - Présentation de la demande et procédure à suivre

Le dossier comporte :

- Pour l'Appel à manifestation d'intérêt :
 - o La note succincte correspondant à l'Appel à manifestation d'intérêt (annexe 1).
- Pour l'Appel à initiatives :
 - o Le formulaire de demande de cofinancement sous format Word (annexe 2) ;
 - o Le budget et le plan de financement de l'initiative sous format Excel (annexe 3) ;
 - o La déclaration de partenariat signée et cachetée par les partenaires si votre proposition d'initiative est déposée en partenariat (annexe 4) ;
 - o L'agrément des associations partenaires si votre proposition d'initiative est déposée en partenariat avec une association qui n'est pas membre de Joussour ;
 - o La fiche de renseignements de l'association porteuse ou tutrice de l'initiative renseignée en langue française (annexe 5);
 - o L'engagement de tutorat signé et cacheté par l'association tutrice si l'initiative est portée par un collectif de jeunes.

Présentation de la demande :

- Le formulaire de demande, le budget et le plan de financement doivent être rédigés en langue arabe ou française ;
 - La fiche de renseignements du porteur doit être rédigée en langue française ;
 - La ou les déclarations de partenariat(s) doivent être rédigé(es) en langue arabe ou française ;
 - Les agréments des partenaires associatifs peuvent être présentés dans la langue nationale du pays d'origine de l'organisation partenaire.
- Les demandes rédigées à la main ne seront pas acceptées.

1.6.4 - Où et comment déposer votre proposition d'initiative ?

➤ Appel à Manifestation d'Intérêt

La note succincte (annexe 1) doit être transmise avant le dimanche 10 décembre 2017 à 23h³⁰ en version électronique aux adresses ci-dessous.

➤ Appel à initiatives

Les formulaires relatifs à la proposition technique (annexe 2) et budgétaire (annexe 3) complétés des annexes 5 et éventuellement 4 et le document adjacent (agrément) doivent être transmis en version électronique avant le mercredi 10 janvier 2018 à 23h³⁰ aux adresses suivantes :

suivi@pcpalgerie.org et coordination@pcpalgerie.org

Un accusé de réception sera envoyé au porteur de l'initiative, dans les 48 heures suivant la réception de la proposition.

ATTENTION : si vous ne recevez pas d'e-mail de confirmation de la réception de vos documents dans un délai de 48 heures, assurez-vous de leur réception en contactant la cellule exécutive au 021 646 939 ou au 0793 042 055

Si l'annexe 5, 4 et l'agrément sont manquants le 10 janvier 2018, un délai de 48h00 soit jusqu'au 12 janvier pourra être accordé pour compléter la proposition sous réserve que les formulaires techniques et financiers (annexe 2 et 3) aient bien été transmis avant le 10 janvier 2018.

1.7 - Le processus de sélection

1.7.1 - Traitement des notes succinctes reçues

- A la réception des notes succinctes, la cellule exécutive établit une liste indiquant un numéro d'enregistrement et la date de réception de la note succincte ;
- L'éligibilité administrative des notes succinctes est vérifiée par la cellule exécutive et un membre élu du comité de pilotage ;
- Les associations porteuses ou tutrices et les collectifs de jeunes sont informés de l'éligibilité de leur proposition dans les 4 jours qui suivent la date de clôture de l'AMI et sont informés du calendrier des sessions d'accompagnement à l'écriture de projet (qui sont conseillées mais n'ont aucun caractère obligatoire) ;

1.7.2 - Traitement des propositions d'initiatives reçues

- L'éligibilité administrative des propositions d'initiatives est vérifiée par la cellule exécutive et un membre élu du comité de pilotage ;
- Les propositions d'initiatives déposées en langue arabe sont traduites et l'ensemble des propositions sont transmises pour instruction à deux consultants indépendants sélectionnés par Appel à candidature ;
- Les propositions d'initiatives sont également instruites, en parallèle, par les membres du comité d'attribution ;
- Le comité d'attribution se réunira au mois de février 2018 à Alger ;
- Les porteurs d'initiatives ou collectifs de jeunes ayant déposé leur proposition sous tutorat d'une association membre seront invités à présenter leurs initiatives devant le comité d'attribution.

Cette présentation est optionnelle mais est vivement conseillée et il appartiendra à l'association porteuse de l'initiative ou au groupe de jeune de désigner la personne qui aura la responsabilité de présenter l'action devant les membres du comité d'attribution.

Les propositions seront classées de la mieux à la moins bien notée. Les premières classées, dont l'action est pertinente, cohérente et faisable, seront présélectionnées pour bénéficier d'un soutien financier du Fonds jusqu'à épuisement de la dotation disponible.

Les comptes-rendus du déroulement de l'Appel à initiatives et de la réunion du comité d'attribution seront transmis au comité de pilotage qui sera appelé à valider le processus.

Un courrier individuel sera adressé à chaque association et collectif de jeunes porteuse ou porteur de la proposition. Il comportera la décision et les commentaires du comité d'attribution relative à sa proposition.

1.7.3 - Le comité d'attribution

Ce comité sera composé de :

- 2 membres élus du comité de pilotage ;
- 3 membres de droit ;
- 1 représentant de l'AFD à titre observateur ;
- 1 représentant de la Délégation de l'Union européenne à Alger à titre d'observateur ;
- 1 représentant de la délégation européenne à titre d'observateur ;
- 3 membres de l'assemblée plénière ;
- 1 représentant des pouvoirs publics ;
- 1 chercheur membre du programme ;
- 1 acteur économique ;
- 1 coordinateur d'un autre PCPA ;
- 1 citoyen ayant été mobilisé dans le cadre du programme ;
- 1 représentant d'une institution internationale.

Les deux consultants indépendants ayant instruit les propositions apporteront un éclairage technique au comité d'attribution.

1.7.4 Les critères de notation

Une attention particulière sera accordée aux propositions :

- ® Portées par des collectifs de jeunes sous tutorat d'une association membre ;
- ® Positionnant les jeunes comme acteurs d'actions de solidarité ou d'expression citoyenne et non pas comme bénéficiaires de services ;
- ® Mobilisant un bénévolat important ;
- ® Soutenus ou qui mobilisent des collectivités locales ou des services déconcentrés de l'Etat.

Les initiatives proposées au soutien du FAIJ seront notées selon trois catégories de critères :

- des critères génériques utilisés habituellement pour apprécier les qualités de tous documents de projets ;
- des critères spécifiques qui permettront de mesurer l'adéquation des initiatives aux objectifs du présent Appel à initiatives ;
- des critères particuliers propres aux domaines d'intervention de Joussour à savoir, l'enfance ou la jeunesse.

Le tableau, ci-après, résume les critères de notation des initiatives

A	Critères génériques	/35	
A ¹	La pertinence		/5
A ²	La clarté		/5
A ³	La cohérence		/5
A ⁴	Le budget		/5
A ⁵	Le montage financier et les capacités financières de l'association		/5
A ⁶	La faisabilité		/10
B	Critères spécifiques	/45	
B	Les effets attendus en terme...		
B ¹	de renforcement de capacités d'expression et de mobilisation citoyenne des jeunes		/10
B ²	d'implication des jeunes en tant qu'acteurs de l'initiative et non pas en tant que bénéficiaires		/15
B ³	de participation des jeunes à l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion de la proposition d'initiative		/10
B ⁴	Caractère innovant de l'action		/10
C	Critères particuliers	/20	
C ¹	La dimension genre		/10
C ²	La lutte contre l'exclusion sociale, la participation des jeunes au développement local, l'écocitoyenneté...		/10

TOTAL = (A) + (B) + (C)	/100
--------------------------------	-------------

1.8 - Processus de conventionnement et de versement des subventions

- Les associations retenues signeront une convention avec l'association nationale algérienne partenaire NADA au premier trimestre 2018.

Les fonds seront versés aux associations sélectionnées en trois tranches :

- 50 % du cofinancement global à la signature de la convention ;
- 30 % du cofinancement global après validation du rapport d'activités intermédiaire et d'un bilan financier justifiant des dépenses et des apports en fonds privés mobilisés et des moyens valorisés pour au moins 70 % de la première tranche ;
- 20 % du cofinancement global après justification des dépenses liées à la deuxième tranche, ce solde sera versé à la fin de la mise en œuvre de l'initiative. Le montant du solde est relatif au montant total des dépenses réalisées éligibles (et non au montant total du cofinancement inscrit dans la convention de financement).

NB : Si le budget exécuté est inférieur au budget prévisionnel de la convention, la participation du Programme Jousour ne pourra pas dépasser 75 % des dépenses éligibles réalisées.

Dans l'hypothèse d'un surplus de versement par rapport au montant final dû, l'association porteuse ou tutrice s'engage à le rembourser au programme Jousour lors de l'envoi du rapport final accompagné de l'audit de l'initiative au plus tard 30 jours après la réception d'une demande signée par NADA.

Les obligations des bénéficiaires

Les porteurs d'initiatives devront accepter de respecter les valeurs de transparence et la redevabilité inscrites dans la Charte de Jousour en :

- ✓ Tenant une comptabilité séparée des dépenses engagées pour la réalisation de leur initiative et « un journal de bord » selon le format remis par Jousour ;
- ✓ Acceptant le suivi et le contrôle de leur action, organisés par la cellule exécutive du programme ;
- ✓ En rendant un rapport d'audit du bilan financier final de l'initiative.

Elles devront s'engager à participer aux activités collectives organisées par le Programme Jousour.

- L'atelier d'impulsion animé au bénéfice des chefs de projets au lancement des initiatives ;
- Le bilan à mi-parcours du fonds d'appui aux initiatives jeunesse ;
- Le bilan final du fonds d'appui aux initiatives jeunesse ;
- Des rencontres pluri-acteurs organisées en région (non obligatoire) ;
- D'éventuels bilans transversaux animés en fin de phase (non obligatoire).

Les lignes directrices et les formulaires relatifs à cet Appel, sont téléchargeables sur le site de Jousour

<http://www.pcpalgerie.org>

II - Appui à l'élaboration et mise en œuvre des initiatives dans le cadre du Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse

Le Programme propose un appui et un accompagnement technique aux associations et/ou aux collectifs de jeunes souhaitant déposer une proposition d'initiative dans le cadre de cet Appel :

2.1 - A la diffusion de l'appel à manifestation d'intérêt :

Des ateliers de montage de projet (formations en gestion du cycle de projet) au profit des associations algériennes membres du programme et/ou des collectifs de jeunes qui souhaitent déposer une proposition sous tutorat d'une association membre de Jousour sont proposés. Ces ateliers-formation, articulés autour des lignes directrices de l'Appel à Initiative du Fonds d'Appui aux Initiatives Jeunesse permettront de renforcer les capacités des jeunes dans l'élaboration de leurs propositions de projets.

Ces ateliers-formation sont ouverts aux jeunes des associations membres et aux collectifs de jeunes dans la limite des places disponibles. Une sélection donnant la priorité aux associations membres sera faite par la cellule exécutive suite à l'inscription des jeunes via un formulaire en ligne :

Les formations se dérouleront dans quatre régions comme suit :

<i>Région</i>	<i>Ville</i>	<i>Date</i>
Centre	Alger	10-11 novembre
Est	Constantine	17-18 novembre
Ouest	Oran	17-18 novembre
Sud	El Oued	24-25 novembre

2.2 - Pendant la durée de l'Appel à initiative (entre la clôture de l'AMI et la clôture de l'Appel) :

Les associations et/ou les collectifs de jeunes qui répondront à l'Appel à Manifestation d'Intérêt seront invités par la suite à prendre part à des séances collectives d'accompagnement à l'écriture de projets animées par des consultants appuyés par la cellule exécutive. Ces sessions sont vivement conseillées mais ne revêtent pas de caractère obligatoire. Les séances auront lieu dans trois Wilayas qui seront indiquées ultérieurement aux associations membres et collectifs de jeunes éligibles à ce service.

2.3 - Après le comité d'attribution :

Les porteurs de projets présélectionnés par le comité d'attribution seront accompagnés à la levée d'éventuelles réserves émises par ce dernier. Cet accompagnement sera assuré par la cellule exécutive.

2.4 - Au lancement des projets :

Un atelier sera organisé dans l'optique d'impulser des espaces d'échanges entre les jeunes porteurs d'initiatives. Cet espace permettra aux associations et collectifs de jeunes de se rencontrer autour d'une thématique préalablement identifiée qui peut favoriser leur engagement et renforcer la mise en œuvre de leurs initiatives. Cet atelier est destiné aux chefs de projets désignés par les collectifs porteurs d'initiatives.

2.5 - Pendant la mise en œuvre des projets :

Un chargé de suivi accompagnera et appuiera de manière continue les associations et collectifs de jeunes dans la mise en œuvre de leurs initiatives et s'assurera du respect des procédures et des règles de gestion.

Le Programme propose un appui et un accompagnement technique aux associations et/ou collectifs de jeunes souhaitant déposer une proposition d'initiative dans le cadre de cet Appel :

III - Calendrier indicatif

Diffusion de l'Appel	2 novembre 2017
Formations collectives à la gestion du cycle de projet en région	Du 10 novembre au 5 décembre 2017
Date limite de dépôt de la note succincte (Appel à Manifestation d'Intérêt)	5 décembre 2017
Accompagnement à l'écriture de projet pour les associations ayant répondu à l'Appel à Manifestation d'Intérêt	Décembre 2017 / janvier 2018
Date limite de dépôt de la proposition	10 janvier 2018
Réunion du Comité d'attribution	Février 2018
Signature des conventions	Avril 2018
Mise en œuvre des initiatives	Avril 2018 / Décembre 2018
Bilan à mi-parcours avec les associations bénéficiaires	Juillet 2018
Bilan final avec les associations bénéficiaires	Décembre 2018

*Ce document a été réalisé avec le soutien financier
de l'Agence Française de Développement,
de la Délégation de l'Union européenne en Algérie
et de la Fondation de France.*

*Il ne peut en aucun cas être considéré
comme reflétant leurs positions.*

البرنامج التشاوري متعدد الأطراف الجزائر

Joussour

Programme Concerté Pluri-Acteurs Algérie

Coordination Joussour

115, rue Didouche Mourad,

16 000 Alger, Algérie

Email : contact@joussouralgerie.org

Site internet : <https://www.joussouralgerie.org/>

CFSI - Comité Français pour la Solidarité Internationale

17 rue de Châteaudun

75009 Paris

Tel : +33 (0)1 44 83 88 50

E-mail: : info@cfsi.asso.fr

Site internet : <https://www.cfsi.asso.fr/>

