

Programme Concerté Pluri-acteurs Algérie



La capitalisation du lancement et de la première phase du programme Joussour (2006 – 2010)

Pierre-Jean Roca
Mounir Bencharif
(Juillet 2011)



www.pcpalgerie.org

Avis au lecteur :
deux niveaux de lecture sont possibles

Le document présentant **La capitalisation du programme Joussour (lancement et 1^{ère} phase 2006 – 2010)** peut se lire à **deux niveaux**. Le premier, au fil du **texte** (en 3 chapitres, une conclusion et des annexes), présente la méthode de la capitalisation, ses résultats et des éléments de documentation, pour aller plus loin. Le second niveau de lecture est celui qu'autorise une présentation par **encadrés numérotés**. Ceux-ci mettent l'accent sur des **points d'attention**, présentant **l'essentiel de ce qui est à retenir et transmettre**, comme si la démarche de capitalisation s'appliquait à elle-même ses propres méthodes !

Introduction

(et rappel des termes de référence)

Le cadre de cette présentation des premiers résultats de la capitalisation de Joussour a été rappelé dans le bilan narratif (p.37), présenté par la Coordinatrice de la Cellule Exécutive du programme, lors du « bilan à mi-parcours », les 11 et 12 novembre 2009, à Tipasa : « Le programme est conçu comme un processus progressif. Il est appelé à se perfectionner et à prendre de l'ampleur au fur et à mesure (...). L'expérience du PCPA, ses échecs et ses réussites, devraient pouvoir être utiles aux autres dispositifs mis en place en Algérie pour accompagner l'évolution de la société civile et les relations entre associations et pouvoirs publics. C'est pourquoi, dans le cadre du PACT, il a été prévu de mettre en place un processus de capitalisation continue. Les *termes de référence* de cet exercice ont été fixés fin juin lors du dernier comité de pilotage. **Le contenu de la capitalisation** portera sur :

- **le champ du pilotage et de la décision collective : comment a-t-on rendu le programme gouvernable, comment se développe la concertation permanente ? quel apprentissage collectif de cette gouvernance peut-on diffuser ? ;**
- **la qualité du travail associatif : quels ont-été les différents processus pour produire de la qualité (individuellement, collectivement, à l'échelle du territoire) ?**

Ces deux champs de questionnement étant à investiguer de façon parallèle, le binôme algéro-français chargé d'animer le processus de capitalisation (cf. chapitre 1 du présent rapport) a interviewé les entités choisies selon deux dispositifs : soit en face à face avec la personne-ressource, soit « en groupe » (par exemple, un des 2 animateurs de la capitalisation face au Président et à quelques membres de l'association APCS à Oran), cette façon de faire assurant au cours de la prise de parole elle-même, un premier stade de socialisation et de partage des apprentissages faits en commun au cours de la pratique des activités du programme. Les données recueillies pour nourrir le processus de capitalisation l'ont aussi été à partir d'observations participantes (des COPIL¹, les AP et BMP², des réunions de concertation et de coordination, notamment avec la CE³).

Les entités enquêtées devaient représenter la variété des familles d'acteurs de Joussour ; elles n'appartiennent donc pas toutes à la catégorie « associations » : 32 interviews⁴ et visites organisés en tant que tels et une douzaine et demi d'observations participantes ont été réalisés au total.

¹ Comité de Pilotage

² Assemblée Plénière et Bilan à Mi-Parcours

³ Cellule Exécutive à Alger

⁴ Liste des entités : FAHM, NADA, Mairie de Bordeaux, FCAQVB, 100 % Culture, APCS, Petit Lecteur, GRET, SDH, Santé Sud, SCAC, SMILE, MIMOUNA, CFSI, SOS Bab El Oued, Bel Horizon, CUF, ARPEIJ, ADEM, SCAC (MAEE), Area-Ed, ODEJ Constantine, APC de Constantine, DJS de Bouira, El Amel, 4 membres de la CE (Alger), OMJA (Aubervilliers), Etoile culturel d'Akbou, AEFPPS

La capitalisation du programme « Joussour »

Le travail de capitalisation du programme « Joussour » élaboré ici se doit d'être présenté, d'une part dans son contexte (acteurs et moyens mobilisés), d'autre part à travers un premier panorama de ses résultats actuels.

Un rappel du **contexte** n'est pas inutile pour bien comprendre ce que ce travail a permis et ce sur quoi il a pu buter..., en termes de contraintes et d'obstacles structurels. Le premier élément à envisager concerne le développement de la **vie associative en Algérie**, notamment quand celui-ci est soutenu par des bailleurs de fonds étrangers⁵ : la démarche de « **projet** » est de plus en plus connue et utilisée par des associations aguerries à ces méthodes. C'est ici qu'intervient le second élément de contexte : la **capitalisation** (n'a que peu été) n'est que peu, voire pas du tout, pratiquée dans tous ces projets. L'exercice de capitalisation devient alors un **apprentissage en soi** et c'est la raison pour laquelle nous insisterons sur l'apport méthodologique de la capitalisation (chapitre 1), **cet apprentissage étant lui-même un résultat de l'exercice**.

En termes de moyens à présent, il nous faut souligner deux caractéristiques propres de l'exercice. Le fait qu'il soit réalisé par un **binôme algéro-français** – ce qui garantissait des « regards croisés » sur un certain nombre « d'objets communs » (les projets notamment) -, et la brièveté du calendrier de réalisation – ce qui a limité le nombre d'enquêtes effectuées et la quantité d'allers – retours entre les *parties prenantes*, notamment entre les deux animateurs du processus de capitalisation. Les deux caractéristiques ont eu des conséquences qui se sont additionnées : la capitalisation a surtout été un travail (partagé entre les deux experts du binôme) d'extraction de données et de « lecture » de la réalité, **sans qu'il y ait un réel *feed back* global et collectif** vers les acteurs eux-mêmes (cf le paragraphe sur la « socialisation » des résultats de la capitalisation).

La question se pose alors : sur quoi a porté la capitalisation ? et quels résultats peut-on en tirer dès à présent ?

Chapitre 1 : l'apport méthodologique

11) Ce que n'est pas la capitalisation

Le sens intuitif du mot « capitalisation » fait appel à l'idée de collecte, de rétention après ramassage, d'accumulation... Ce sens, *bien connu*, renvoie pour le commun des mortels à un univers, celui de l'argent : l'individu qui est capable de le thésauriser va être facilement appelé « capitaliste ». Toutes ces idées qu'évoque la « capitalisation », sont justes et fausses à la fois. Elles nous conduisent à penser que la capitalisation est « accumulation de données », mais il faut nous défaire de l'idée d'empilements et de tas –comme on parle d'être assis sur un tas d'or ou sur un tas de billets de banque-, pour comprendre d'une part que la capitalisation « ne ramasse pas tout et n'importe quoi » dans le programme *Joussour*, et que d'autre part, contrairement à ce qui se passe pour le résultat de l'accumulation d'argent –matière inerte s'il en est-, ici, dans la capitalisation d'un programme de développement, l'organisation de ce qui a été

⁵ Citons par exemple, la coopération bilatérale hispano-algérienne, la Fondation Friedrich Ebert, la Fondation de France, les programmes de l'Union Européenne (ONG 1 et ONG 2)

recueilli, voire l'ordre de présentation des « leçons à tirer » compte énormément pour la transmission du *capital* (cf. la définition adoptée plus loin).

Point d'attention n° 1 : le mot « *capitalisation* » évoque la collecte d'objets de valeur, d'argent ou de données précieuses, pour les garder et les transmettre (comme dans le cas d'un héritage, par exemple).

Si accumulation de données il doit y avoir, l'assimilation, sinon la confusion, risquent d'être faites avec trois autres démarches impliquant aussi cette fonction de « collecte de données » : le bilan d'activités, l'audit et l'évaluation... Pourtant, la capitalisation se différencie nettement des trois :

- le bilan d'activités présente toutes les activités, en les hiérarchisant certes, mais, il se doit par définition d'être exhaustif ; la capitalisation pour sa part, fait une extraction de données et procède à un (des) choix pour tirer la substantifique moelle de ce qui a été appris ;
- l'audit s'intéresse aussi à un examen des activités, mais celui-ci se fait en référence à une norme (le plus souvent financière et comptable) ; la capitalisation, quant à elle, ne s'occupe pas de normes préétablies ou de références auxquelles il faudrait comparer procédures (comptables par exemple) et résultats ;
- l'évaluation, qu'elle soit interne ou externe, part aussi d'un recueil de données, sur les acteurs, les activités, les procédures, les résultats, les effets, etc. Mais comme l'étymologie du mot le suggère, elle « produit » de la mesure sur la « valeur » de ce qu'elle analyse. Échelle de valeurs et critères pour l'établir, sont inhérents à la démarche évaluative. La capitalisation, au contraire, ne mesure pas la qualité (ou son absence, ou son défaut) du projet ou du programme entrepris, mais **s'intéresse plutôt au chemin parcouru pour y parvenir...** Ce faisant, on aperçoit bien que les deux démarches sont proches l'une de l'autre, notamment parce qu'en mettant en exergue certains processus d'apprentissage collectifs, la capitalisation donne un coup de projecteur sur certains mécanismes, en en laissant d'autres dans l'ombre, faisant par là même un tri, ce qui revient à donner de la « valeur » à des acteurs et à des fonctionnements particuliers. Il y a donc bien un aspect évaluatif dans la démarche de capitalisation, mais là n'est pas l'essentiel de ce qu'elle vise.

Point d'attention n° 2 : la capitalisation n'est ni un rapport d'activités, ni un audit, ni une évaluation.

Petit à petit se dégagent quelques approches de la capitalisation, autour de « ce qui a été appris ensemble », de l'idée de « tri », de « démarche non normative », de « collecte de données » conduisant à des « leçons à tirer »... Tout cela ne dit pas avec précision ce qu'on va appeler « capitalisation pour le programme Jousour ». C'est ce que nous allons voir maintenant.

12) Une définition en construction...

Définir ce qu'est la capitalisation est une question qui peut être abordée de deux façons : d'une manière « classique », en décrivant ce qu'elle est, ou/et d'une manière instrumentale en montrant ce à quoi elle sert (ou peut servir). Nous aborderons ce second angle d'attaque dans le paragraphe intitulé « à quoi sert la capitalisation ? ».

Ce qu'il faut d'ores et déjà avancer ici, tout en abordant la question de la première manière, concerne le fait que cette définition est ... « en construction » ! Pourquoi ? D'abord parce que la définition et les méthodes afférentes pour l'appliquer ne sont ni normées, ni stabilisées et sont donc en évolution (dans un processus « d'essais-erreurs »), ensuite parce que la définition varie, et continue de le faire, selon la façon dont les *parties prenantes* se l'approprient et s'approprient dans chaque cas particulier, les résultats de la capitalisation.

Une définition générale :

Tout programme de développement, pris comme un ensemble coordonné d'activités, se déroule sur plusieurs années. Chemin faisant, différents types d'acteurs – associations, bailleurs de fonds, collectivités locales, instances de gouvernance, équipe technique, etc.-, y interviennent ; ils font des essais et des erreurs, ils apprennent quelque chose ensemble non seulement en matière de conduite de projets, mais aussi plus globalement en travaillant ensemble et aussi en interagissant avec les pouvoirs publics ; bref, ils accumulent de l'expérience. Force est de constater que si l'on n'y prend garde, celle-ci risque fort, au fil du temps, de s'évaporer !

La démarche de **capitalisation** peut donc se définir comme **une lecture partagée de l'expérience collective (de ce qu'on a fait et vécu dans Joussour)**, lecture que l'on cherche à rendre **transmissible** d'une part entre acteurs directement concernés (les participants au programme), et d'autre part, à ceux et celles qui rejoindraient la dynamique en cours de route et voudraient pouvoir se servir –au moins pour partie-, des leçons que l'on tire de l'expérience.

Point d'attention n° 3 : *la capitalisation est une démarche qui aboutit à une lecture partagée et transmissible de l'expérience collective (définition proposée et adoptée lors du bilan à mi-parcours du PCPA Joussour en novembre 2009) .*

Qui dit *lecture partagée*, dit obligatoirement *langue commune*. Mettre des mots sur l'expérience, mots que chacun et tout le monde comprend n'est pas chose aisée, tant les cultures et les habitudes, en matière de pratiques et d'action, sont différentes quand on s'adresse ou quand on observe les différentes catégories d'acteurs que Joussour a mobilisé. On pense ici, bien sûr, aux difficultés de traduction entre le français et l'arabe, et vice-versa, mais aussi **aux différents sens possibles du mot « association »** dans les contextes algériens et français, d'une part, au sens multiples de ce même mot, d'autre part, ne serait ce qu'en français et en France, quand travaillent ensemble des associations formées à l'initiative de quelques jeunes étudiants, par exemple, et des associations conçues comme des « outils pratiques » de mise en place du volet social d'une grande municipalité.

Cela n'a pas été le moindre des défis de la démarche de capitalisation que de contribuer à la convergence des langages des différentes catégories d'acteurs vers une **langue commune**. L'aspect « transmissible » de ce qui a été capitalisé va lui aussi toucher à ce problème ; nous y reviendrons plus loin.

Point d'attention n° 4 : « lecture partagée » et « transmission » des leçons tirées de l'expérience supposent de se mettre d'accord sur les mots et ce qu'ils signifient réellement. Par exemple, « qu'est-ce qu'on appelle une association exactement ? » et « quelles pratique on en a ? ».

A quoi sert la capitalisation ? :

A quoi sert la capitalisation ? Répondre à cette question⁶ revient à examiner de près les conséquences pratiques de ce que contient la définition. Si on veut faire ensemble « une lecture partagée de l'expérience », il nous faut faire un exercice de « mémoire ». Prendre conscience du chemin parcouru depuis les débuts de Joussour en mai – juin 2006 (lorsque l'étude préalable est lancée entre quelques partenaires potentiels tant en Algérie qu'en France), et se dire « comment ce chemin a été parcouru ? », est essentiel pour continuer : « on ne peut pas savoir où l'on va, si on ne sait pas d'où l'on vient... », aime à répéter la sagesse populaire ! Il ne s'agit donc pas de faire de l'autosatisfaction. Il s'agit dans la construction d'une **mémoire collective** de *socialiser* les questions traitées et de structurer les acquis, c'est-à-dire de rendre *durables* les résultats de Joussour en termes de meilleure articulation des associations entre elles, d'une part dans la vie associative (en France et en Algérie), d'autre part, dans le partenariat entre les deux rives (Algérie / France et partenaires européens).

Les deux aspects concernant la socialisation des questions et l'acquisition de résultats durables méritent quelques explications.

Qu'est ce que signifie l'expression « **socialisation des questions traitées** » et quelle est son importance ?

Cela veut dire d'abord que tous les membres du programme quels que soient leur rang et leurs fonctions peuvent s'emparer de tous les aspects de l'ensemble des activités de Joussour : en d'autres termes, la capitalisation, parce qu'**elle fait circuler de l'information**, contribue, par exemple, à faire **disparaître les aspects les plus négatifs du leadership** dans la vie associative à savoir la concentration des informations (et donc des leviers de pouvoir) entre les mains des seuls représentant(e)s des grandes associations ou des permanents. Il ne s'agit pas seulement ici de la mise en circulation des résultats de la capitalisation, mais aussi de la démarche elle-même, à ses premiers stades, lors de la collecte des données : on a ainsi pu constater, au cours d'enquêtes auprès des associations, quand la rencontre était collective⁷ –en coprésence des membres et du (des) leader(s)-, que la transmission de l'information aux *enquêteurs*⁸, souvent pour expliquer la genèse de la participation à Joussour ou / et la gouvernance du programme, donnait lieu à une

⁶ On consultera pour plus de précisions méthodologiques, la réponse apportée à cette question en Annexe n°1

⁷ Organisation de focus-groupe

⁸ C'est-à-dire les deux animateurs du processus de capitalisation

meilleure appropriation de ce qu'était le programme et à un meilleur partage des connaissances sur celui-ci.

Point d'attention n° 5 : la démarche de capitalisation elle-même (quand on revient sur ce qui s'est passé de façon collective et quand le recueil des données se fait en « focus group ») entraîne un meilleur partage des informations entre les membres de l'association ou de l'OSC. C'est ce qu'on appelle la socialisation des questions traitées et des thèmes abordés.

La *socialisation* des questions traitées veut dire ensuite, de façon concrète, que le processus engagé pour la capitalisation contribue (cf plus bas) à faire de Jousour un programme vraiment « transversal » dont les effets et impacts vont au-delà de ce que représente la somme des résultats des projets pris un par un : autrement dit, Jousour tout en finançant des projets associatifs a un impact global qui va au-delà de l'addition des résultats de ces derniers. En effet, il y aurait fort à parier que des projets associatifs menés à Constantine, à Blida, à El Oued, à Alger, à Oran, etc. n'obtiennent que des effets localisés et des impacts dispersés. Qui dit localisation dit inscription et enracinement au plus près des préoccupations des acteurs ; mais le risque est grand de voir se produire un effet de saupoudrage et des tentatives juxtaposées de réinvention, chacun pour sa part, de nouvelles formes d'intervention dans les domaines de l'enfance et de la jeunesse... **La socialisation des questions traitées⁹, dans la démarche de capitalisation, permet la transmission de l'expérience.** Par exemple, chaque fois qu'une association se lance dans un nouveau projet, surtout si elle le fait dans un cadre institutionnel nouveau, cas d'un nouveau mode de financement, ou bien, cas qui se présente parfois, un bailleur de fonds lançant un programme inédit avec des objectifs (ou des leitmotivs) qui lui sont propres, l'association en question ne repartira pas de zéro. Au-delà de ces premiers effets, ce sont des modes de fonctionnement avec les collectivités locales et avec les pouvoirs publics qui deviennent de nouvelles habitudes de travail. Plus loin, les associations vont pouvoir, à cause de la transmission de l'expérience de travail *entre elles*, acquérir des modalités communes de positionnement stratégique dans leur environnement institutionnel (par rapport aux pouvoirs publics, aux agences de développement, aux cadres normatifs internationaux, etc.). On reconnaît à ce point, que les résultats atteints changent de *nature* : ils sont devenus « durables » puisqu'ils contribuent à la structuration des tissus associatifs des deux côtés de la Méditerranée.

Point d'attention n° 6 : la capitalisation contribue à ce que Jousour soit plus qu'une juxtaposition de petits projets financés par un seul bailleur. La socialisation des questions et des pratiques permet un effet « structurant » : les associations ou OSC sortent de leur « isolement », se parlent entre elles et donc initient, parfois sans s'en apercevoir, une certaine structuration du milieu associatif.

C'est ainsi d'abord, qu'un « programme » tel que Jousour devient bien autre chose qu'une juxtaposition de « projets ». C'est ainsi, ensuite, que se vont en s'accroissant et

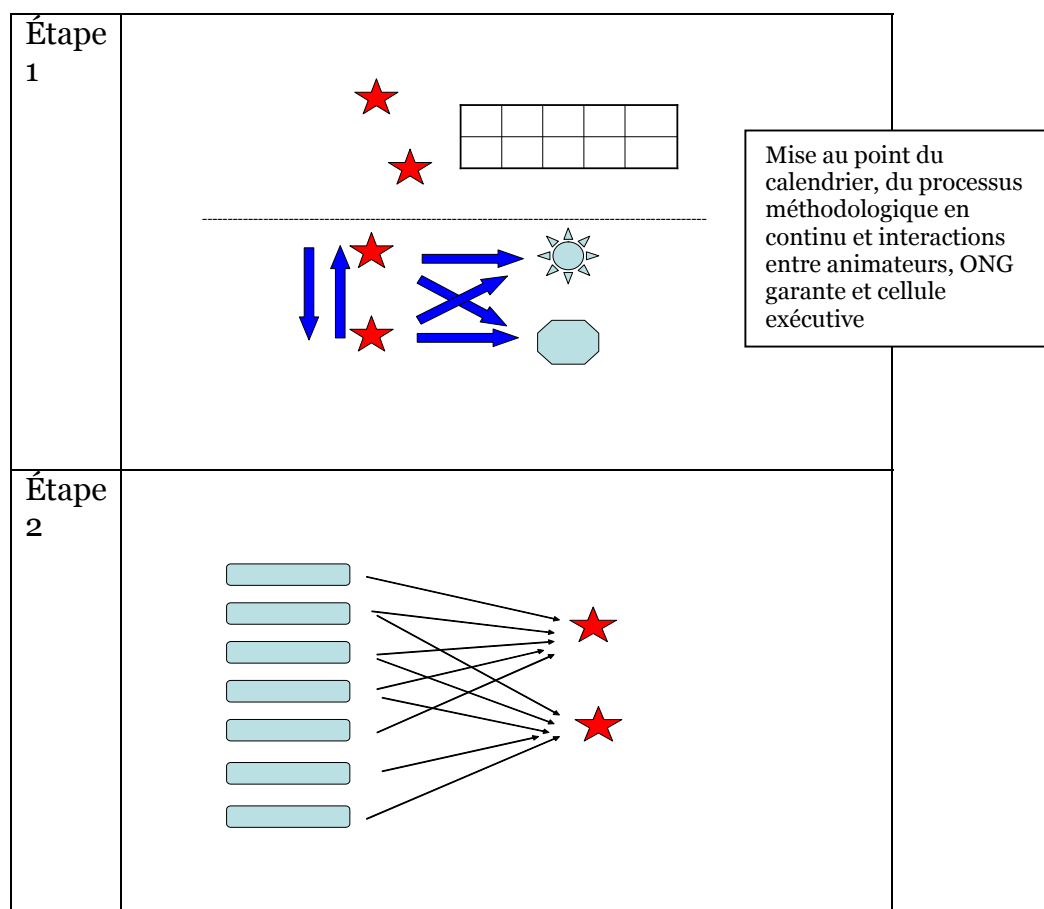
⁹ Remarquons que cette socialisation des questions traitées et des façons d'agir se fait aussi quand on utilise les outils que sont les Assemblées Plénières, les ateliers de formation comportant de l'échange de pratiques, les bilans par type d'outils de financement, les Comités de Pilotage, etc.

en se multipliant les effets structurants dans les milieux associatifs en Algérie et en France. C'est ainsi, enfin, que se développent parmi les membres de Jousour –et quelle que soit la catégorie d'acteurs (associations, pouvoirs publics locaux ou déconcentrés, représentants des bailleurs de fonds, ONG garante, etc.), un **fort sentiment d'appartenance à ce programme**.

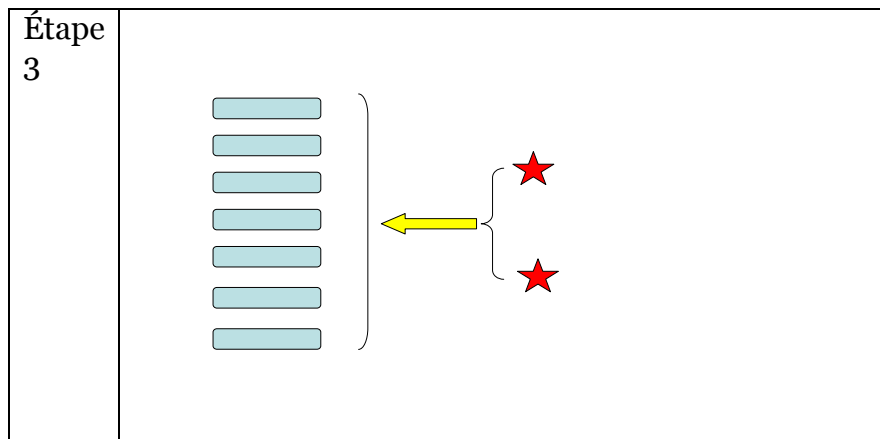
La démarche adoptée :

D'un point de vue pratique, la 1^{ère} étape (de juin 2008 à décembre 2009) a consisté pour les deux « animateurs » du processus de capitalisation, à construire la méthodologie entre eux (tâche ayant fait l'objet d'une validation intermédiaire au bilan à mi-parcours à Tipasa en novembre 2009) et en interaction avec l'ONG chef de file, (à Paris) et la cellule technique à Alger. Dans la seconde étape, (de janvier 2010 à mai 2011), il a été demandé à un certain nombre de *parties prenantes*¹⁰ (dénommées aussi « entités ») de « raconter leur parcours » dans (ou avec) Jousour, de telle façon qu'on puisse en tirer des leçons tant sur les projets menés en eux-mêmes que sur la gouvernance du programme. A chaque entité « enquêtée », il a été redit de façon explicite qu'il ne s'agissait pas d'évaluation mais bien d'aider, d'une part, à baliser le chemin parcouru, d'autre part, à ce que ce balisage devienne, pour tous, des repères communs.

Les 3 étapes de la 1^{ère} phase de capitalisation de Jousour



¹⁰ La liste établie à la date du 30 mai 2011 se trouve en « introduction » (et rappel des TdR)



Étape 1 : mise au point de la méthodologie avec l'ONG chef de file et la cellule technique ; calendrier d'appui et d'accompagnement décidé de façon interactive

Étape 2 : Recueil des données et tri de celles-ci, puis transcription par les 2 chargés de la capitalisation

Étape 3 : Restitution de la démarche méthodologique et des résultats de la capitalisation ; mise en discussion

Légende :

- ONG chef de file :
- Cellule technique :
- Chargé de la capitalisation :
- Entité (association, etc.) enquêtée :
- Enquête ou interview :
- Restitution :

Voici les grandes lignes des questions qui ont servi de trame aux entretiens non-directifs.

Deux niveaux ont été distingués : **celui des projets** et activités menés par l'entité, **celui de la gouvernance** tant à l'échelle du territoire (relations des associations entre elles et rapports de(s) (l') association(s) avec les pouvoirs publics), qu'au niveau du programme Joussour lui-même.

Niveau 1 :

- histoire de l'entrée et de l'adhésion au PCPA – Joussour
- rôle joué dans Joussour ?
- effets de l'adhésion au PCPA sur le fonctionnement de l'entité
- participation à quelles activités ? qu'est ce que l'entité a appris ?

- effets et impacts sur l'entité (renforcement de capacités ?) elle-même ?

Niveau 2 :

- relations avec les partenaires ?
- relations des associations entre elles ?
- relations avec les pouvoirs publics ?
- interventions dans les activités FICR ou instances de gouvernance de Joussour (Comités d'attribution, Comités de Pilotage, etc.).

Point d'attention n° 7 : *la capitalisation doit toujours distinguer au moins deux niveaux de l'expérience (et donc deux niveaux de recueil des données) : celui des activités menées (par les acteurs dans l'association ou dans l'OSC), et celui des relations que cette entité a avec les autres OSC, avec les pouvoirs publics, avec les institutions, avec les partenaires.*

Par exemple, les recueils de données par enquête auprès d'un porteur de projets, en France ou en Algérie, ont montré à plusieurs reprises que celui-ci prenait conscience en l'expliquant, au cours de l'entretien, qu'il y avait « son » projet et quelque chose d'autre..., et que ce quelque chose « en plus » n'était pas que de l'administration et de la gestion. La dimension « relations avec les autres » a ainsi été plusieurs fois, comme une révélation pour les enquêté(e)s eux-mêmes.

Le traitement de l'information recueillie a été entièrement qualitatif et ce pour deux raisons tenant aux objectifs poursuivis. Le traitement statistique aurait pu permettre d'appréhender **une certaine représentativité** dans l'observation de telle ou telle nouvelle pratique ou dans la perception de tel ou tel apprentissage remarquable. Là n'était pas la question à traiter : comme dans les processus d'adoption d'innovations techniques (cas très classique rencontré dans les projets de modernisation agricole visant à diffuser des « techniques modernes »), on observe que les processus de changement social concernent d'abord quelques « précurseurs », puis une grande majorité de « suiveurs », puis, enfin, parfois longtemps après les « réfractaires » (qui, en petit nombre eux aussi, se laissent convaincre en dernier). On voit bien alors que la compréhension des phénomènes ne se pose pas en termes numériques ni ne s'exprime à coup de « moyennes »¹¹. Dès lors, la « représentativité » des types de comportements ou de pratiques concernant l'enfance ou la jeunesse dans Joussour n'avait que peu de choses à voir avec l'objet de la capitalisation... La deuxième raison du choix d'un traitement qualitatif tient au fait que **le recueil des données s'est d'abord fait à base de récits**. De fait, le style narratif (que l'on peut opposer ici au style analytique fondé sur une approche descriptive, quel que soit l'objet à décrire, par exemple des résultats atteints, des moyens utilisés, etc.) convient bien à la prise en compte du facteur « temps ». Celui-ci joue un rôle fondamental pour comprendre ce que l'on voulait tenter de comprendre : quel chemin emprunte concrètement les associations, et les parties prenantes qui les environnent, pour devenir ce qu'on constate qu'elles deviennent au fil du temps ? Autrement dit, les apprentissages ne peuvent se percevoir que dans la durée...La

¹¹ Le parallèle peut être fait avec les associations, parmi lesquelles on peut observer la diffusion des outils de l'évaluation ou ceux de la GCP : il y a quelques années de cela, seules quelques associations très professionnalisées et employant des salariés, utilisaient ces techniques. Puis une majorité d'associations les a suivies...

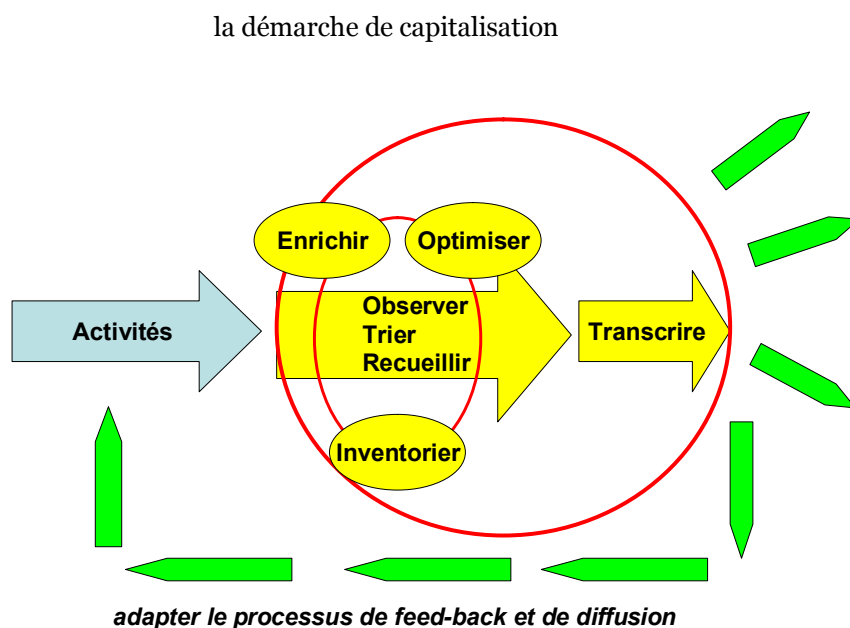
capitalisation qui veut les *mémoriser* et les transmettre ne peut que prendre aussi ce chemin là !

C'est à ce point de l'exposé sur la démarche adoptée qu'il faut revenir sur la seconde caractéristique de la définition de la **lecture de l'expérience collective**, à savoir le fait qu'elle doit être **transmissible**. On a déjà dit que la capitalisation suppose la convergence des cultures et des pratiques habituelles des différentes entités vers une langue commune. La lecture *partagée* est à ce prix. La *transmission* de ce qui a été acquis dans le processus de capitalisation suppose davantage encore une langue commune, des **vecteurs de communication**¹² lisibles et audibles par tous et par chacun.

La 3^o étape de la capitalisation (de novembre 2010 à mai 2011) a consisté « en un retour d'expérience », retour vers les *entités concernées*, ce qui suppose de disposer d'outils de communication respectant cette qualité de *transmissible* : le rapport écrit et sa diffusion sous deux formes (en intégrale et sous forme de résumé et de fiches) est peut-être insuffisant, dans ce domaine, pour atteindre tous les publics qu'il serait nécessaire d'atteindre. **L'appropriation de tous les résultats** de la capitalisation devrait peut-être aussi passer par d'autres voies¹³.

13) Le résumé méthodologique de la démarche

La démarche est explicitée par le parallèle qu'on peut établir entre le schéma résumant le **déroulement de la capitalisation**...



...et la définition de ce qu'on nomme (dans le milieu des entreprises, dans le secteur public et aussi, à présent, dans le tiers-secteur) **la gestion des connaissances**,

¹² On peut citer le film documentaire (cf. la note 13), le classeur de fiches, le site web dédié à la vulgarisation des techniques et des comptes rendus d'expérience.

¹³ Par exemple, le DVD réalisé par Habiba Djahnine (en 2009) dans le cadre de Joussour, « Autrement citoyens » est une forme de capitalisation « transmissible » pour le grand public et les autorités locales peu familières des problématiques de développement social à destination de la jeunesse.

énoncée comme « *ensemble des processus mis en place par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques* ».

Dans les deux cas, c'est au cours du « temps »¹⁴, au fil des activités, qu'un produit *dérivé* de l'action apparaît : **on apprend en faisant**, non seulement chacun pour soi, mais aussi collectivement. Les organisations, ici chaque association ou OSC, et aussi le programme Jousour en tant que tel, deviennent plus « intelligents » ensemble. Ils apprennent de leurs réussites, mais aussi de leurs erreurs. Ils apprennent de leurs pas en avant mais aussi des impasses dans lesquelles ils se sont, parfois, fourvoyés... Etre dans une démarche d'auto-apprentissage continue, y compris en termes de gouvernance du milieu associatif, fait partie de la capitalisation de Jousour.

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

- d'abord, **observer, trier et recueillir**, ce qui correspond à « créer » et « capturer », dans la définition de « la gestion des connaissances »,
- ensuite, inventer, enrichir, optimiser, soit « gérer », dans la définition de « la gestion des connaissances »
- enfin, **transcrire** pour pouvoir les diffuser (et organiser le feed-back vers l'organisation elle-même, fonctions représentées par les flèches vertes au-delà du cercle rouge, dont certaines « reviennent » vers la catégorie « activités »). Ce qui correspond à « partager » et « appliquer », dans la définition de « la gestion des connaissances ».

La phase *observer – trier – recueillir* pose deux séries de problèmes : le « quoi ? » et le « qui ? » ; que doit-on observer ?, que trie-t-on ?, que recueille-t-on ?, d'une part, et qui doit le faire ?, d'autre part. L'inventaire, l'enrichissement et l'optimisation des données améliorent (par le classement, la mise en perspective de références et « la mise en scène » pédagogique) puis préparent la transcription. Transcrire et diffuser consistent alors à trouver le support et le langage adéquats pour que ce qui mérite d'être transmis (mémoire de l'action et des acteurs, leçons de l'expérience, etc.) soit effectivement mémorisé et... transmis.

Trois points essentiels permettent de poser les bases de la démarche :

- la capitalisation est un **processus** qui s'inscrit dans le temps (démarche résumée par le schéma n°2) et qui s'apparente à celui de *la gestion des connaissances* (dans l'organisation, au sens général du terme) ;
- au cœur de ce processus il y a le couple « **OTR**¹⁵ / **transcrire** », base de l'inscription de ce qu'il faut retenir de l'expérience, dans la mémoire de l'organisation, soit pour le conserver, soit pour le transmettre dans l'organisation, soit pour le diffuser à l'extérieur ;
- le support et le(s) langage(s) de la transmission doivent être adaptés aux « publics » destinataires (soit les membres de l'association, soit l'extérieur, etc.).

¹⁴ La dimension temporelle est essentielle : ce n'est qu'à la suite d'une certaine pratique, quand on peut revenir sur ce qui s'est passé, quand on prend conscience du chemin parcouru, que l'on peut « faire de la capitalisation », même si, pour l'efficacité de la démarche, il est important de mettre en place les outils de celle-ci dès le début de l'activité ou / et du projet.

¹⁵ OTR : Observer, Trier, Recueillir

Point d'attention n° 8 : la capitalisation est un processus qui s'inscrit dans le temps ; observer, trier, recueillir, puis transcrire les données et informations que l'on va mémoriser et transmettre sont les « piliers » de la démarche.

14) Les limites de la démarche pratiquée

Toute démarche de capitalisation que ce soit pour la partie « mémoire » ou que cela concerne sa partie « transmission », a obligatoirement des **limites**. La première phase de capitalisation de Jousour n'y a pas échappé. Les limites sont dans le cas présent de deux sortes, liées au dispositif mis en place et touchant à la structure de la démarche adoptée.

La première est inhérente au **calendrier de réalisation** et aux conditions matérielles de celle-ci : toutes les entités, sur les deux rives de la Méditerranée, n'ont pas été auditionnées et celles qui l'ont été, n'ont été rencontrées qu'une seule fois ; de fait, l'appréhension des *processus* eût été mieux réalisée si les entités avaient été suivies de façon longitudinale au cours du temps.

La seconde limite tient plus à la structure du dispositif. Comme le montre le schéma, les informations recueillies ont été concentrées par les deux animateurs (2^o étape), ceux-ci ayant à charge la *relecture partagée* et la *restitution* (3^o étape). Même si cette **concentration des données** est nécessaire à l'élaboration de la synthèse, il est assez logique d'envisager qu'**elle nuit à l'appropriation par l'ensemble des membres** du programme des résultats de la capitalisation. Même si le procédé de restitution est bien conçu, en termes de vecteurs choisis, même si « l'après-coup¹⁶ » ne se révèle fécond que plus tard, les entités participantes risquent de rester, en partie au moins, sur leur faim...

Plus globalement, il faut redire, et donc ajouter explicitement, deux contraintes qui affectent toutes les formes de communication dans le programme, donc aussi la capitalisation : d'abord **les proportions inégales d'utilisation de l'arabe**, minoritaire dans toutes les instances de gouvernance et dans les formes de transmission écrite, **et du français** (majoritaire) ; ceci entraîne qu'on le veuille ou non une **limite importante au plein accès à l'information et au débat** pour un certain nombre de membres de « petites » associations. Ensuite, les membres étant très divers (cf. infra), **leurs attentes sont très différentes** les unes des autres... Pour ce qui concerne la capitalisation, cela signifie, par exemple, que ce qui va sembler devenir « une référence à transmettre » pour certains membres du Comité de Pilotage –par exemple l'organisation des relations avec l'ONG chef de file-, pourra paraître aux yeux de tel ou tel Président d'association à la recherche d'un soutien, du...*verbiage de la technostructure cherchant à légitimer ses voyages incessants en France*. L'inverse peut aussi être vrai : telle pratique avec les pouvoirs publics locaux pourra sembler relever « d'un apprentissage à capitaliser » pour certaines

¹⁶ Procédé de la mémoire qui peut remanier des souvenirs d'expérience vécue et leur donner sens (et efficacité) en fonction d'expériences nouvelles. Ici, dans la restitution de ce qui a été capitalisé, il se peut que des éléments d'apprentissage par rapport aux projets, à la dynamique associative ou à la gouvernance, ne prennent, dans un premier temps, ni sens, ni utilité, mais qu'ils soient perçus comme tels par l'un ou l'autre des acteurs que bien plus tard en fonction de « besoins nouveaux », besoins liés à des expériences soit nouvelles, soit relues bien après (d'où l'expression « d'après-coup ») comme étant « nouvelles ».

associations, tandis que pour d'autres, cela ne devrait relever que de l'inscription dans les comptes-rendus et bilans, comme si cela allait de soi.

En résumé, le dépassement de toutes ces limites devrait être envisagé comme un objectif de la capitalisation dans la nouvelle phase du programme et il devra être recherché avec les moyens adéquats : il faudra pour cela *socialiser* un peu plus la démarche en la rendant à la fois, plus collective et surtout plus interactive, en se servant d'outils plus adaptés à chaque type de besoins et en multipliant les canaux de la restitution (en matière de « formes¹⁷ » et en matière de « langue¹⁸ »).

Point d'attention n° 9 : *la capitalisation n'a pas échappé aux limites structurelles imposées par le programme Joussour tel qu'il est conçu ; il faut retenir les difficultés linguistiques (traduction du français à l'arabe et vice-versa) pour que l'expérience et les acquis soient transmis, et la diversité des attentes des membres qui fait que les leçons « intéressantes » (tirées de l'expérience) ne sont pas les mêmes pour tous.*

Par exemple, les besoins d'une association d'Oran investie dans la valorisation du patrimoine immatériel, ne sont pas les mêmes que ceux d'une petite association « généraliste » d'El Oued ; l'utilisation que vont faire ces deux associations des résultats de la capitalisation ne peuvent pas non plus être identiques. En conséquence, pour l'une et pour l'autre, on devrait pouvoir concevoir des « produits » différents pour des objectifs et des moyens de réutilisation différents, même si les résultats de la capitalisation forment un « tout » dont tout le monde, a priori, devrait pouvoir se saisir.

¹⁷ Pas seulement des rapports écrits et des *powerpoint* en grand groupe...

¹⁸ Arabe et français en proportions égales

Chapitre 2 : les outils, les activités, les projets de Joussour

S'il fallait résumer Joussour en quelques flashes, afin de le présenter soit à une association désireuse d'y « entrer », soit à des représentants d'une autorité publique locale potentiellement partenaire, par quoi commencerait-on ?

Diversité des outils d'intervention, variété des membres, montée en puissance au cours du temps des différentes activités, des partenariats entre les deux rives de la Méditerranée et des processus (y compris ceux de gouvernance, cf. chapitre 3), tout cela au service de deux thématiques fédératrices à savoir l'enfance et la jeunesse, voilà en quelques mots ce qu'il faut retenir de Joussour au premier abord.

Cet ensemble représente une certaine complexité et une architecture parfois compliquée à envisager d'un seul coup d'œil. La phrase d'une « nouvelle » recrutée¹⁹, chargée de mission d'une collectivité locale adhérente à Joussour, est, à ce sujet, tout à fait symptomatique : « *je ne comprends pas encore tout dans ce projet...* »

21 Joussour un programme « phasé » :

Un programme de développement ne tombe pas du ciel ; il ne devrait jamais, non plus, sortir totalement pensé et entièrement calibré des cerveaux d'un comité de hauts-fonctionnaires et de professionnels du développement, comme s'il était « précuit », comme « prêt à être mis au four » du financement... Même si c'est le cas trop souvent rencontré depuis que « l'aide au développement » existe, l'histoire de Joussour est toute autre.

Elle commence, d'abord en Algérie, par des **rencontres informelles** de membres d'ONG françaises et d'associations et d'institutions algériennes ayant participé ensemble, dans les mois précédents, à un programme de formation de cadres²⁰. Des discussions et des missions croisées, sortira bientôt l'idée de faire soutenir par le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes²¹ (France), une « étude préalable » en vue d'étudier la faisabilité d'un Programme Concerté Pluri-Acteurs (PCPA) en Algérie.

Premier enseignement donc en ce qui concerne le **lancement de Joussour** : des programmes concertés (soutenus par le MAEE) existent déjà, notamment au Maroc, mais il ne s'agit pas de faire du « copier-coller » et le démarrage se doit d'être forcément lent et progressif, puisque c'est une phase « d'apprivoisement » ; les **milieux associatifs algériens et français** n'ont pas eu, durant ces dernières années, les mêmes **évolutions**, leurs rapports respectifs avec « leurs » **pouvoirs publics** ne sont pas identiques et **l'histoire des rapports entre l'Algérie et la France** (ne serait ce que dans le domaine du développement où l'on remarque que très peu d'ONG françaises sont présentes en Algérie) est complexe. Il s'agit donc de ne pas brûler les étapes.

¹⁹ L'interview date du 10 mars 2010

²⁰ Touiza Solidarité de Marseille, Touiza Algérie avec le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI), associés au Collège Coopératif de la région Provence Alpes Côte d'Azur et à l'Ecole Nationale d'Administration d'Alger

²¹ Relayé à partir de la mi-2010 par l'Agence Française de Développement (AFD)

Point d'attention n° 10 : *Joussour n'est pas un programme bâti sur la logique « projet » avec les outils habituels de la GCP (Gestion du Cycle de Projet). Les objectifs, les parties prenantes, les moyens et le calendrier d'action ne sont pas établis dans un cadre-logique « fermé » et écrit d'avance. Joussour est un programme-processus qui se donne les moyens d'évoluer et de se construire au fur et à mesure que se déroulent les activités.*

L'Étude Préalable (EP) va mobiliser des **compétences algériennes et françaises**. Ce point est à retenir tant est grande l'habitude de faire réaliser le diagnostic par une équipe soit de la même nationalité que celle du bailleur de fonds, soit par une équipe « neutre », en tous les cas « à distance » des partenaires potentiels du pays du Sud concerné. Dès la composition d'une équipe binationale pour l'EP, les promoteurs du PCPA instaurent ainsi les bases du **dialogue**, de la **confiance** et de la **réciprocité**.

Autre point remarquable : le chef de file présumé, le CFSI, qui allait pouvoir devenir **l'ONG garante**, a une longue habitude et une grande pratique des approches « multi-acteurs » et ce, depuis plusieurs années ; sa réflexion sur les cadres du développement le pousse ainsi à dépasser l'approche « juxtaposition de nombreux projets » pour lui substituer « une coopération de sociétés à sociétés²² » fondée d'abord sur des programmes mobilisant des membres issus de différentes catégories d'acteurs (associations, fédérations d'associations, réseaux, etc.). Une telle orientation – à savoir pour un réseau « être en appui à ses membres » et non pas faire « pour eux et en leur nom²³ » -, et des pratiques cohérentes avec cette orientation (temps de la concertation précédant la réalisation, comités de pilotage prenant des décisions, subsidiarité, partage des responsabilités) ne s'improvisent pas : on peut d'ailleurs noter des ressemblances structurales entre le CFSI et le PCPA Joussour. Comme le dit le proverbe créole, « les figuiers de barbarie ne donnent pas des ananas²⁴ ».

Point d'attention n° 11 : *le dialogue, la concertation et la réciprocité ne doivent pas être que « déclarés » en slogans et discours. Ils entrent dans la pratique et tous les acteurs les prennent au sérieux, quand on les instaure à tous les niveaux notamment dans le choix des nationalités des experts et en faisant attention à la cohérence des cultures de travail (par exemple, en ce qui concerne les animateurs du programme, une longue pratique du dialogue entre acteurs de tous niveaux et de toutes cultures est forcément une condition indispensable).*

Cette phase d'EP va être marquée par des « ateliers » qui sont autant d'étapes dans la construction collaborative d'un **document-projet pour l'année-pilote**.

²² « Vers une coopération de sociétés à sociétés », Assises de la Coopération et de la Solidarité Internationale (Paris, 17 et 18 octobre 1997)

²³ Tendence qui peut « dériver » jusqu'au point où le réseau fait « à la place » de ses propres membres...

²⁴ Autrement dit, il y a une continuité logique et structurelle entre la graine (ici l'ONG initiatrice du processus) et l'arbre (à savoir le programme Joussour).

Trois aspects sont donc à capitaliser : le travail est collaboratif et se déroule en ateliers²⁵ successifs ayant lieu alternativement en Algérie et en France (cette réciprocité est importante), pour aboutir à construire une « maquette » ; en somme, **collaboration, symétrie et expérimentation** sont les trois piliers fondateurs. S'il est une leçon à tirer, de façon comparative avec d'autres programmes, c'est bien le fait qu'entre le lancement et le déploiement dans sa vraie dimension, un programme peut changer d'échelle, de nombre d'acteurs et de surface d'impact, mais il ne peut que très difficilement « changer d'esprit ». Dans le cas de Jousour, et *a contrario*, on voit bien comment dès le départ, ce qui en constitue « l'esprit » de la phase pilote a orienté tout le travail du programme dans sa phase « en vraie grandeur ».

On aura donc à cœur de capitaliser ici, un subtil mélange, d'**innovations** (faire le pari de la nouveauté d'une démarche²⁶, dont on ne sait pas encore où elle va nous mener, avec une grande majorité d'associations très habituées aux outils et aux modes de pensée « projet » des bailleurs internationaux²⁷, voire « formatées » par eux..., mais peu préparées à penser « réseau / programme ») et de **transmission** de savoirs (acquis dans des expériences antérieures et peu formalisés²⁸) de la part des membres de l'ONG chef de file (avec des ressources humaines en appui à la maîtrise d'ouvrage très expérimentées).

Point d'attention n° 12 : travail collaboratif (ouverture à un grand nombre d'OSC), symétrie / réciprocité (entre l'Algérie et la France) et espace d'expérimentation constituent les axes fondateurs durant la phase pilote ; en outre, l'expérience acquise dans des programmes antérieurs est « transférée » à Jousour par un appui « expérimenté » à la maîtrise d'ouvrage.

L'année-pilote débute officiellement par une **Assemblée Plénière**²⁹ (AP) à Alger du 18 au 20 avril 2007. Le premier **Comité de Pilotage** « officiel³⁰ » est élu. **L'année-**

²⁵ à Paris, Alger, Zeralda, Aix-en-Provence, de la fin 2005 au début 2007

²⁶ La rencontre de Zeralda en décembre 2006 a rassemblé plus d'une trentaine d'associations algériennes et françaises, des représentants des autorités publiques des deux pays, (en présence des consultants chargés de suivre l'EP et l'élaboration du document-projet), pour leur présenter les manières de faire dans un programme concerté ; on se souviendra que les ateliers sur « enfance », « jeunesse » et « société civile » ont donné lieu à de très vifs débats, quant aux modes d'intervention (outils de financement, choix des projets, etc.), ils ont suscité beaucoup d'interrogations, notamment à cause du fait que le PCPA – Algérie (qui ne s'appelait pas encore Jousour) « était en construction »... Comme l'avait souligné un participant, Président d'une association algérienne habituée à travailler avec les Organisations Internationales, « tout cela me semble pas bien défini... », et pour cause.

²⁷ On pense ici aux outils de la Gestion du Cycle de Projet (matrice des parties prenantes, cadre logique, etc.) qui, même quand ils ne sont pas maîtrisés, constituent la référence de l'association menant un projet et cherchant un bailleur de fonds...

²⁸ En tous les cas non transmissibles par les voies et moyens habituels de la formation que sont les ateliers, sessions et autres stages (formes qui « copient » pour beaucoup « l'école » avec un *maître* et des *élèves*, un *programme*, etc.)

²⁹ Il est significatif que cette dénomination, voulue en tant que telle pour différencier le fonctionnement à mettre en place, de celui d'une association où se tient une Assemblée Générale, n'a pas toujours été reconnue et les membres de Jousour continuent à décrire ces rencontres comme des...AG.

³⁰ avant cette date existait un Comité de Pilotage provisoire, cf. chapitre 3

pilote se terminera par l'AP d'Oran, à peu de choses près un an après, les 14 et 15 mai 2008 ; la transition se fera naturellement avec « la phase en vraie grandeur » où se déploie le fonctionnement « à plein régime » du PCPA-Algérie, renommé à partir de ce moment : Joussour (« le pont » en arabe). Entre temps auront commencé à être expérimentés les **fonds d'appui** que sont les FAP³¹, les FAIL³² et les activités PACT³³ (cf. infra). C'est du suivi en continu de cette expérimentation, notamment au cours des réunions successives du Copil que vont naître les modifications, ajustements et activités complémentaires qui serviront à mieux assurer « la phase en vraie grandeur ».

D'ores et déjà, on peut noter que **l'apprentissage collectif** a été favorisé par ce **découpage particulier du temps de l'action** en « phases successives » où tout n'était pas « joué d'avance ». Les ateliers de l'Etude Préalable, les Copil et projets de l'Année-Pilote ont fonctionné comme un incubateur pour que se noue le dialogue (cf. infra) ; ce phasage a permis la **maturation** et a servi de tremplin pour que les membres osent relever le défi d'un programme « à construire ».

Point d'attention n° 13 : le découpage du temps de l'action en **phases** aux objectifs bien déterminés (mais révisables d'une étape à la suivante) autorise le pilotage et la réorientation des activités de Joussour, donc un **processus** de gouvernance en temps réel. Ceci a été favorisé par la combinaison d'utilisation d'outils venant de la boîte à outils « projet » (les fonds d'appui) et d'expérimentation d'organes démocratiques de pilotage (COFIL)

22) La boîte à outils de Joussour

A situations différentes, à objectifs différents, à capacités différentes, ... il faut des **outils différents** ! Dès la phase-pilote, Joussour a refusé l'idée que le soutien à des projets associatifs, à des projets collectivités/pouvoirs publics locaux / associations, et à des activités transversales pouvaient relever d'un même cadre d'intervention qui serait comme l'outil unique et universel du développement social local à base de partenariats...

L'**outil FAP**, comme fonds d'intervention, était destiné aux associations (et projets menés avec les collectivités) possédant des **capacités et une expérience dans le montage** et la mise en œuvre de **projets d'importance**. Le **FAIL**, quant à lui, est aussi un fonds ; il appuie le lancement de dynamiques de **projet pour des associations plus petites ou moins aguerries que les premières**. Le **PACT**, par nature différent, puisque ses « bénéficiaires » jouent par définition « collectivement » (les bénéficiaires sont plus *diffus* et *immatériels*, et il n'y a pas de *porteur de projet* à proprement parler), organise des **rencontres thématiques** (enfance, jeunesse et société civile), des sessions de renforcement de capacités, des **ateliers régionaux**.

³¹ FAP : Fonds d'Appui aux Projets

³² FAIL : Fonds d'Appui aux Initiatives Locales

³³ PACT : Programme d'Activités Communes Transversales

Point d'attention n° 14 : *Les outils d'appui et de renforcement de Jousour sont **adaptés** aux capacités et compétences du porteur de projet (OSC seule ou en partenariat) et à l'objet même du projet (activité ciblée ou activités transversales). La diversité des attentes, des objectifs et des capacités des acteurs doit être traduite en diversité d'outils d'intervention.*

Il faut retenir ici que **les attentes ont été plus fortes vis-à-vis des fonds que pour les activités transversales**. Nous y reviendrons plus loin. Du coup, si l'on veut tirer des leçons de l'expérience, l'adoption d'une démarche comparative est éclairante.

Alors qu'a priori, le FAP était conçu pour des projets conséquents (avec effets structurants) et que les FAIL, en s'adressant à d'autres types de demande plus conjoncturelles, étaient pensés comme *les chevaux légers de la cavalerie* des « petits » projets, force est de constater que l'outil « souple et limité dans le temps » (FAIL) a servi à des fins inattendues : d'abord, il a servi comme « porte d'entrée » pour de nouveaux adhérents – un « produit d'appel » en somme –, ensuite il a servi de « marche d'escalier » pour accéder à des financements plus importants (FAP) – d'autant plus que les FAP prévus dans le cadre d'un financement de 4 ans, sont devenus, par la budgétisation 2 ans + 2 ans, des « gros » Fail-, enfin, il a été l'outil privilégié d'inscription de l'action associative sur les territoires.

Point d'attention n° 15 : *Les fonds FAIL ont été d'abord une porte d'entrée et un tremplin pour les OSC voulant se lancer dans l'aventure Jousour ; ensuite, à cause de leur format (volume de financement et durée), ils ont servi comme « escalier » pour accéder à des financements plus importants ; enfin, ils ont été un puissant outil de l'action des OSC dans leurs territoires en interaction avec les pouvoirs publics locaux.*

Quels ont été, dans l'utilisation de ces trois fonds, les apprentissages collectifs³⁴ ?

Premièrement, le *format*³⁵ des fonds d'appui doit être cohérent non seulement avec la capacité d'absorption des associations « bénéficiaires » mais aussi avec la budgétisation prévisionnelle du programme (temporalité prévue des décaissements). C'est ainsi, par exemple, que des fédérations ou des réseaux déjà constitués bien avant le début de Jousour, ont vu leurs projets soutenus dans le cadre du FAP, soit en tant que tels, soit dans le cadre de binôme algéro-français (ou algéro-européen).

Deuxièmement, la différenciation des fonds d'intervention a permis que soit évitée la concentration des projets sur deux villes, Alger et Oran. Ce « risque » existait si le critère « association présentant des projets d'envergure » était prééminent et le seul valide ; en effet, le développement du **mouvement associatif** d'associations structurées est un fait, d'une part **urbain**, d'autre part marqué par une forte **concentration géographique** (déjà remarquée dans les soutiens aux projets des

³⁴ on laissera de côté l'effectivité des projets menés grâce à ces financements, effectivité qui relève plus du point de vue de l'évaluation que de celui de la capitalisation.

³⁵ nous regroupons, pour faire court, sous un même mot, le calendrier de l'appel à projets, de renvoi des dossiers, de la sélection, de la réalisation **et** les volumes financiers mis en jeu pour chaque projet

OSC au cours du programme de l'UE, ONG 1). Parce que les FAIL étaient de taille réduite et souples, ils ont permis en quelque sorte « l'expérimentation territoriale » et donc l'entrée effective dans Jousour des **collectivités territoriales françaises** (qui cherchent à avoir, en coopération décentralisée à la française, des homologues qui leur correspondent) et donc une meilleure répartition géographique des projets soutenus. Grâce à l'outil FAIL, Jousour a pu devenir réellement pluri-acteurs (et trouver, en changeant d'échelle spatiale, des moyens concrets de travailler avec les **pouvoirs publics locaux algériens** ; cf. infra). Quatre wilayas ont été dès le début de l'utilisation du FAIL, le théâtre de mise en place de telles collaborations : Constantine avec Grenoble, Oran avec Bordeaux, Bouira avec Roubaix et Guemmar (wilaya d'El Oued) avec Nanterre.

Point d'attention n° 16 : *la diversité des outils financiers de Jousour a permis que soit évitée la concentration des interventions sur les « grandes villes » où se concentrent les « grandes associations » expérimentées.*

Pour développer ces exemples, et pour illustrer la volonté de bonne répartition géographique des soutiens, on peut dire si les critères d'accès au financement avaient été prioritairement le professionnalisme, la taille et l'ancienneté de la structure, il y aurait eu un fort risque de concentration des projets soutenus sur les seules grandes villes de la bande côtière de l'Algérie.

L'évolution du PACT ouvre à d'autres réflexions. D'abord, il faut souligner le fait que **les activités transversales**³⁶ **ne se décrètent pas**, même si tout un chacun convient qu'elles sont très utiles et nécessaires : un déficit de diagnostic préalable a masqué le fait que **les associations algériennes et françaises** n'étaient probablement pas sur la même longueur d'ondes quant aux attentes sur le « transversal » et **n'avaient pas les mêmes « besoins pratiques »** en ce qui concerne par exemple, **l'utilisation du concept de société civile** (tout simplement parce que les rapports à l'État ne sont pas analogues en Algérie et en France, mais aussi du fait d'histoires sociopolitiques de ce rapport très différentes dans les deux pays). Ainsi, beaucoup d'associations françaises mettent en avant ce concept pour « défendre un espace de liberté d'initiative » (en dehors de l'influence de l'État), tandis que les OSC algériennes vont en faire plutôt un espace d'affirmation de leurs revendications et d'expression de leur plaidoyer vis-à-vis de l'État (notamment pour défendre les droits de l'enfant, les droits des malades, les droits d'expression identitaire).

Les leçons tirées de la **difficulté à construire des activités PACT**³⁷ (notamment parce que les premières initiatives PACT n'ont pas été portées de façon adéquate), ont conduit à la **mise en place des FICR**³⁸. Les choses ont été, dès lors, plus

³⁶ Au début de la phase pilote, trois thématiques constituant autant de groupes de travail avaient été définies : enfance et jeunesse bien normalement, puisque les axes concrets des actions des projets étaient ceux-là ; le thème « société civile », choisi par le comité de pilotage provisoire avant l'atelier de Zeralda, ouvrait la porte à une réflexion plus large sur la place du mouvement associatif dans la société...

³⁷ Attention : le PACT, c'est aussi la communication avec l'extérieur, l'information à l'intérieur, la supervision des études et les publications

³⁸ Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontres (exemples de sujets traités : les enfants myopathes, les politiques « enfance et jeunesse », mise en réseau des acteurs qui traitent des problèmes des « haragas », etc.)

« cadrées » : un appel à projets, un chef de file, 3 associations concernées par la rencontre (mais possibilité à d'autres de participer) et la nécessité de se situer dans le cadre d'un cofinancement. Même si la liberté d'initiative et de contenu a été conservée entre groupes thématiques du PACT et FICR, c'est la notion de *contrat* (formalisé entre associations et chef de file) qui a changé.

Point d'attention n° 17 : *les activités transversales de Joussour ont été difficiles à mettre en route, car les OSC sont plus familières de la démarche « projet » dont elles voient l'intérêt immédiat. Néanmoins, un autre type de contrat (entre OSC), le FICR, a permis le lancement d'activités collectives dans lesquelles une OSC « chef de file » et des OSC « équipières » pouvaient retrouver quelque chose de la logique de « projet » et une utilité sociale visible.*

23) La diversité des membres : le choc des cultures ?

La diversité des membres constitue, pour Joussour, une vraie richesse ; mais au-delà de la constatation d'une forte **progression du nombre des adhérents**³⁹, entraînant, de fait, un accroissement de la diversité, cette dernière doit être interrogée : comment l'apprécier ? comment a-t-on fait pour travailler ensemble avec des « cultures de l'action » aussi différentes les unes des autres ?

On pourrait penser de prime abord qu'un programme pluri-acteurs met face à face (ou en position de collaborer) des acteurs publics au Nord et au Sud et des acteurs privés (les associations ou les ONG) eux aussi situés spatialement sur leur rive d'appartenance : un schéma « en carré » (cf. paragraphe 24) en somme... A y regarder de près, dans Joussour, les *angles* ne sont pas homogènes. Du côté des pouvoirs publics français⁴⁰, l'Ambassade (SCAC⁴¹), représentant le Ministère Affaires Étrangères et Européennes, n'a ni les mêmes objectifs, ni les mêmes façons de travailler (relations bilatérales d'Etat à Etat) que telle ou telle Mairie engagée dans l'opérationnalité d'un jumelage. Si on regarde vers les **associations**, **l'hétérogénéité** est encore plus grande. Sur la rive nord de la Méditerranée, c'est par habitude et facilité de langage que l'on va désigner sous le même mot d'*association*, un grand mouvement d'éducation populaire et un petit collectif de bénévoles regroupés par un même idéal. Dans **l'association de premier type**, les salariés sont nombreux, les budgets conséquents (avec parfois même des immobilisations foncières lourdes) et le **professionnalisme** est la règle, tandis que dans **le second type**, la base sociale constitue la réalité et la légitimité de l'association, celle-ci étant d'abord bâtie sur **l'engagement personnel**. Association « professionnelle » d'une part, association de bénévoles de l'autre ; trois remarques sont à ajouter ici, pour appréhender toute la complexité des relations qui peuvent se nouer au sein de Joussour. D'abord le fait que **chaque type peut être subdivisé en sous-types** (explicatif de la manière de se situer pour telle ou telle) : ainsi on fera

³⁹ de quelques associations au départ, à une quarantaine de membres à l'AP d'Oran pour arriver aujourd'hui à plus de 80 associations et collectivités territoriales entrées formellement dans la dynamique, sans compter les autorités publiques algériennes déclarant verbalement leur appartenance ou leur soutien ; tout ceci constituant un motif fort légitime de satisfaction pour les promoteurs de Joussour...

⁴⁰ on traitera des pouvoirs publics algériens plus loin (cf. paragraphe 24)

⁴¹ Service de Coopération et d'Action Culturelle

la différence à l'intérieur du type 1, entre association dont l'histoire et la surface sociale représentent un vrai gage d'indépendance et association « instrument » d'une collectivité territoriale, outil d'une politique sociale qui cherche à aider les initiatives de la société civile, parfois à les encadrer ou à les canaliser... Ensuite le fait qu'il serait illusoire de ranger toutes les associations dans deux boîtes seulement ; **il existe**, de fait, un **continuum entre les deux types** précédemment décrits, avec notamment des associations performantes parce que sachant réaliser un alliage pertinent entre des professionnels salariés et des bénévoles « militants », ces derniers étant compétents sur la thématique envisagée (en santé par exemple). On peut penser ici à des associations qui envoient des médecins français, à titre « bénévole », pour des actions de soutien et de formation de leurs homologues algériens, dans le cadre d'une structure associative (dont le siège est en France), elle-même constituée de salariés compétents en gestion, communication, etc. Nous sommes bien ici en un point intermédiaire situé sur une trajectoire qui irait de l'organisation entièrement constituée de bénévoles engagés à une structure qui ne rassemblerait que des salariés recrutés sur la base de leurs compétences.

Point d'attention n° 18 : *le groupe des associations françaises engagées dans Joussour se présente comme un continuum dont un pôle est occupé par des associations / OSC où se regroupent des militants engagés à titre bénévole et dont le second pôle est constitué d'associations de professionnels compétents, investis à plein temps et donc « salariés ». Dans le groupe des « pros », il nous faudra distinguer les mouvements d'éducation populaire, héritiers d'une longue tradition, et des associations qui sont d'abord des dispositifs instrumentaux parapublics. Les manières de faire de ces différentes catégories d'acteurs, dans le développement social concernant l'enfance et la jeunesse, sont très différentes les unes des autres...*

Enfin, l'expérience a montré que si les critères esquissés ici étaient utiles pour « lire la réalité » du milieu associatif algérien, il serait hasardeux de transposer comme telle la typologie qu'ils dessinent : le milieu associatif algérien est à la fois « jeune » et « vieux ». Il est « jeune » et « moderne » par beaucoup d'associations qui sont dans la **dynamique des sociétés d'individus** (mouvements qui regroupent des personnes (hommes et femmes) qui veulent s'associer et exprimer quelque chose de l'ordre du social **en dehors des formes de sociabilité traditionnelles** (Etat et familles élargies, associations religieuses, communautés d'origine pour les ruraux, etc.). Il est aussi « vieux » et adopte des formes anciennes ; c'est le cas notamment des associations sportives, des associations d'encadrement de la jeunesse héritées de l'époque socialiste, etc. Ce milieu, à la fois donc jeune et vieux, est en pleine transformation : les associations « modernes » (plutôt issues d'une culture urbaine), utilisant parfois les « anciens » circuits de reconnaissance sociale (en tout cas leur faisant suffisamment allégeance pour ne pas induire de leur part trop de résistance au changement) sont en train de se créer de nouvelles marges pour exister dans l'espace public⁴². **Elles y produisent des aménités** qui sont reconnues⁴³, notamment dans les secteurs de l'enfance et de la jeunesse, par exemple pour les personnes porteuses

⁴² Ce point sera détaillé au chapitre 3

⁴³ Ce faisant, elles peuvent cohabiter sans trop de problème avec les formes associatives bien connues que sont les associations religieuses et les associations sportives ; d'une certaine façon, n'empiétant pas sur aucun des autres terrains de sociabilité, le corps social les accepte bien.

de handicap ou dans le domaine du traitement du VIH-Sida ; ce faisant elles rendent **un service non-rendu par ailleurs**. Leur légitimité se construit sur ces bases, car elles servent l'intérêt général et se substituent parfois au service public.

Point d'attention n° 19 : le programme Joussour est un des espaces où se construisent, en Algérie, des formes modernes de la vie associative. Ces formes constituent un nouveau tiers-secteur qui vient en appui, ou parfois se substitue, aux fonctions traditionnellement remplies par le service public.

Le programme Joussour a aussi été le lieu de **confrontation entre les pratiques** dont avaient l'habitude les **associations françaises de solidarité internationale**⁴⁴ (dénommées la plupart du temps comme des **ONG**), et les manières de faire des **associations plus tournées vers le développement social** (qu'elles soient françaises ou algériennes). Comme l'a fait remarquer un des « ingénieurs du social » en appui méthodologique à Joussour : « *On est en train de déplacer les choses entre ONGD⁴⁵ et organisations de jeunes* ». On a pu observer que le partenariat s'établissait aisément entre des associations de développement social (tournées vers les jeunes) des deux rives autour de projets montés en commun (projets d'échange de jeunes sur la base de pratiques culturelles pour des publics des deux rives), alors que des difficultés pouvaient apparaître quand il s'agissait de travailler avec des organisations plus familières de la solidarité internationale (ou ONG de développement). Ces dernières, tout en pratiquant aussi les vertus du partenariat et de la co-construction, sont peu ou prou dans une culture du « transfert » (de savoirs, de techniques, etc.), alors que les premières sont d'emblée dans une relation beaucoup plus symétrique. Seul le fonctionnement en « mode projet » a permis aux unes et aux autres de participer finalement à la même aventure.

Point d'attention n° 20 : le programme Joussour a aussi été un lieu où il y a eu métissage entre des cultures de l'action venant d'horizons différents : celui du développement international,⁽¹⁾ forgé dans le rapport Nord / Sud,⁽²⁾ fondé sur l'idée de « transfert » nécessaire, et celui du développement social fait d'échanges réciproques et d'accompagnement.

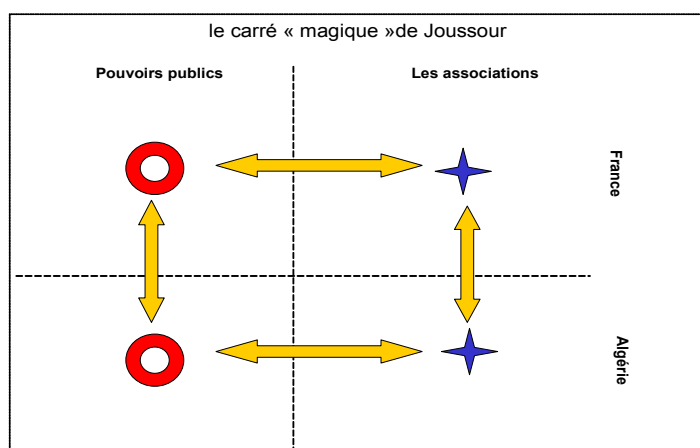
24 Le carré « magique »

Être partenaires⁴⁶ suppose d'être deux ; **être participant à Joussour suppose de pouvoir jouer au moins à quatre**. En effet, des relations de « société à société »

⁴⁴ pour lesquelles le programme et les « outils » étaient préformés, comme déjà pensés selon cette matrice, puisque les promoteurs de Joussour (chef de file et appui à la maîtrise d'ouvrage) appartiennent précisément à cette culture professionnelle

⁴⁵ ONGD : Organisations Non Gouvernementales de Développement

⁴⁶ le mot partenaire vient de l'anglais *partner* qui vient de « parçonnier » (qui signifie métayer), mot qui est de la même famille que le mot « séparation »...

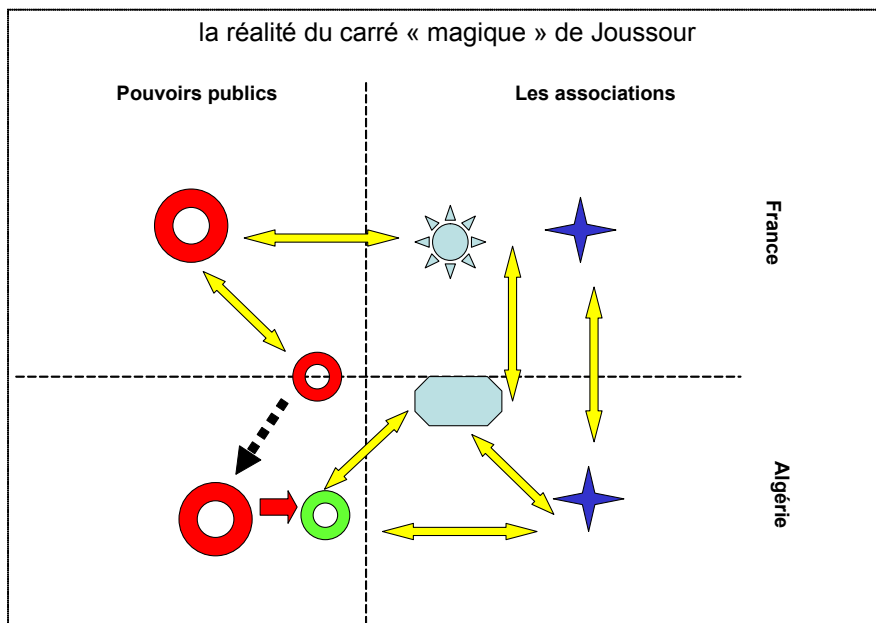


impliquent un carré (schéma théorique) dont le côté latéral gauche serait construit autour des **relations entre pouvoirs publics des deux rives**, et dans lequel le côté latéral droit serait constitué par **les relations entre Organisations de la Société Civile du Nord et du Sud**. En fait, le jeu dans Joussour est plus complexe et l'adaptation des OSC à ce jeu d'acteurs sur plusieurs niveaux, mérite que l'on s'y arrête.

De fait, au fur et à mesure que se diversifiaient les lieux géographiques et les territoires où s'est développé Joussour, on a pu constater l'importance des relations qui se jouaient « au sud » : un nombre d'acteurs plus important que dans le schéma théorique et surtout des interlocuteurs « de poids » (en vert sur le dessin) venant de la sphère des pouvoirs publics locaux (déconcentrés comme la DRJS ou certaines wilayas, ou élus locaux comme les Présidents d'APC).

Légende des « carrés » de relations entre l'Algérie et la France

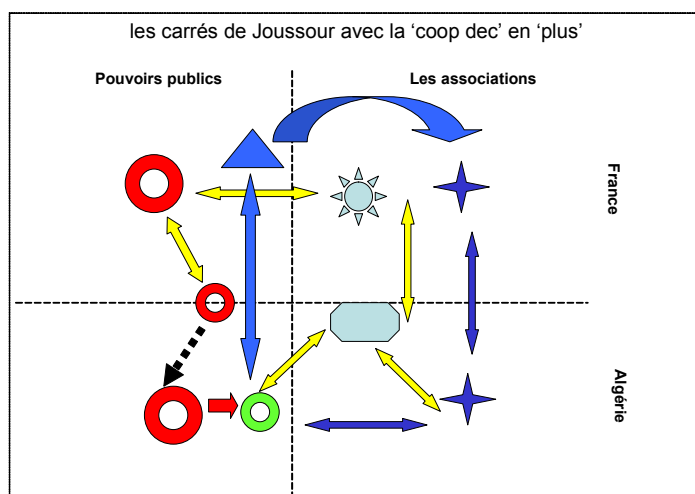
- Pouvoir public central :  et Ambassade de France (diamètre + petit)
- Pouvoir public décentralisé : 
- Pouvoir public local (collectivité, APC, etc.) : 
- Association : 
- ONG chef de file : 
- Cellule technique : 



La véritable appropriation des outils de Joussour, et donc de sa dynamique, s'est faite dans le **triangle constitué sur des relations fortes entre cellule technique, pouvoirs publics locaux et associations algériennes « localisées »**. Il faut souligner ici que ces dernières ont véritablement été **légitimées** (et se sont donc senties reconnues et confortées) quand ce triangle a bien « fonctionné », puisque le dialogue avec les pouvoirs publics leur donnait une place et une visibilité dans l'espace public (en les faisant sortir de l'entre-deux dans lequel elles étaient, entre initiative privée informelle et reconnaissance sociale « visible »), et que les liens avec la collectivité locale, donc avec Joussour, les introduisaient dans une structure nationale, « branchée » sur l'international...

Point d'attention n° 21 : le programme Joussour a su construire un espace de légitimité pour des associations algériennes « localisées » qui ont eu comme interlocuteurs privilégiés la cellule technique représentante de l'ONG garante et les pouvoirs publics locaux (ou déconcentrés). L'espace de l'action (celle-ci étant soutenue par un financement extranational venant de France) n'appartient plus à la seule sphère de la société civile, sans toutefois être totalement « reconnu » dans l'espace public.

L'originalité de Joussour tient au fait que les collectivités territoriales françaises ont été largement mobilisées (par l'entremise de Cités Unies France) et qu'elles y jouent un rôle original ; leur positionnement dans la structure de Joussour est représenté par un



triangle bleu, dans le premier quadrant (autorités publiques au nord), et les relations qu'elles génèrent introduisent un nouveau « carré » (en bleu) traduisant une nouvelle échelle de travail plus locale, forcément plus en adéquation avec les modes de faire des associations correspondant aussi à plus de proximité avec les autorités locales en Algérie.

A l'évidence, les deux « carrés » ont chacun pour leur part (d'un côté dans les FAP, de l'autre dans les FAIL), prouvés leurs efficacités propres. Même si leur superposition (produit de l'histoire particulière de Joussour) peut apparaître comme quelque chose de complexe à un acteur qui rejoindrait le programme en cours de route, il semble bien que cet emboîtement mérite d'être conservé pour en tirer le maximum de résultats positifs durables pour les projets concernant l'enfance et la jeunesse.

Point d'attention n° 22 : les collectivités territoriales françaises, partenaires de Joussour, ont eu comme interlocuteurs « privilégiés » les pouvoirs publics locaux (ou déconcentrés) algériens. Ce faisant, cette relation a permis de reconstituer un « jeu à 4 » plus équilibré (pouvoirs publics nord et sud, OSC nord et sud), rétablissant une meilleure qualité du caractère pluri-acteurs, alors que Joussour n'est pas « officiellement » reconnu par le pouvoir algérien central.

Point d'attention n° 23 : beaucoup de projets menés par les ONG et OSC ont tendance soit à se tenir à distance des pouvoirs publics, soit à les « contourner ». Le programme Joussour a, au contraire de ces tendances, su faire des pouvoirs publics des vrais partenaires ; pour mieux influencer les politiques publiques de développement social tournées vers l'enfance et la jeunesse.

Chapitre 3 : la dynamique des relations et la gouvernance de Joussour

Si le chapitre précédent se concentrait sur les caractéristiques intrinsèques des acteurs et sur les aspects structuraux de leurs relations, celui qui s'ouvre maintenant tente d'inclure dans l'analyse le facteur « temps », pour s'intéresser de plus près à la **dynamique des relations** et donc à ce qu'il va falloir retenir, et transmettre, des constructions sociales mises en place, de leurs multiples formes de gouvernance et de leur diffusion, notamment dans des **réseaux plus ou moins formels**.

On adoptera donc, une analyse par niveaux d'organisation, des partenariats entre associations algériennes jusqu'aux perspectives de réseaux, en passant par le fonctionnement des **instances de gouvernance** ; ceci permettra, chemin faisant, de tirer les leçons de ces expérimentations sociales « grandeur nature » pour pouvoir, en conclusion, poser les conditions de leur multiplication et diffusion.

31 Les partenariats entre associations algériennes et les partenariats entre associations des deux rives

Les partenariats entre associations algériennes

Il nous faut d'abord regarder **du côté des associations algériennes entre elles**. Le premier niveau de mémorisation du chemin parcouru ensemble consisterait à constater des tendances dont le catalogue, dressé en deux colonnes, la 1^{ère} celle des points positifs, la seconde celle des interrogations et freins structurels, démontrerait facilement en comparant le nombre des items que les promoteurs du programme Joussour ont tout lieu d'être « satisfaits »..., la colonne *points positifs* pesant plus lourd que celle des *interrogations et des freins*.

Points positifs des actions « communes » entre associations	Interrogations, freins par rapport aux actions « communes »
<ul style="list-style-type: none"> - interconnaissance croissante - conseils mutuels entre associations - invitations croisées à des activités menées à l'initiative de l'une ou l'autre - formations suivies en commun - langages « communs », par exemple « <i>les jeunes parlent aux jeunes</i> » - démultiplication des lieux de manifestation (<i>caravanes, projets menés hors des wilayas d'origine</i>) - projets menés en commun 	<ul style="list-style-type: none"> - associations encore isolées - associations centrées sur la difficulté à mener « leur » projet - faiblesse des ressources humaines propres qui font donner la priorité aux activités / communication avec les autres

Point d'attention n° 24 : *Les associations algériennes qui participent à Joussour ont su travailler entre elles, les procédures et activités du programme leur ayant donné l'occasion de collaborer et leur ayant démontré par l'expérience, la plus-value de cette mise en commun.*

En rester à ce stade⁴⁷ n'est guère productif pour l'avenir car cette accumulation de « données » (en fait des observations faites au fil du temps) ne pose ni les conditions de l'émergence, de la diffusion et de la reproduction des **pratiques à favoriser**, ni le détail des caractéristiques des contraintes à lever, pour aller au-delà de ce qui pose problème. Il vaut mieux alors interroger :

- d'une part, **les relations entre associations** (ce qu'on nomme d'habitude du *mot-valise* de « partenariat »)
- d'autre part, **l'espace social des associations** dans sa genèse⁴⁸ et dans son fonctionnement.

Le **lieu social des associations** est en quelque sorte à la charnière, **en Algérie**, entre **espace privé** (celui de la famille par exemple) et **espace public** (celui du travail (pour sa partie formelle) ou celui de l'organisation politique, des partis et de l'Etat, etc.) : il constitue à bien des égards, un « **sas** » **entre ces deux espaces**. Signalons au passage que ce lieu commence à être réellement perçu comme un **lieu de transition** par les acteurs eux-mêmes, puisque l'on voit se dessiner une tendance (comme cela avait pu être perçu dans d'autres sociétés maghrébines) à utiliser la prise de responsabilité au sein des associations, comme un **marchepied vers l'engagement politique**, notamment dans les APC. Remarquons aussi que les associations ne sont pas non plus les seules, à être à cette place : les **zaouias** pourraient illustrer aussi cette position intermédiaire ; mais, en ce qui concerne ces dernières, on peut assez facilement montrer qu'elles font partie du **versant communautaire de l'organisation sociale**, alors que les **associations sont une forme moderne**⁴⁹, dans le sens où elles n'apparaissent que dans les **sociétés d'individus** (caractérisées par l'autonomisation des choix, la libre adhésion au groupe d'appartenance, etc.). Pour revenir à ce « sas », il faut préciser que sa configuration va être notablement **différente en zone rurale et en zone urbaine** d'une part et que la façon dont les individus peuvent l'investir variera selon un **critère de genre**, d'autre part. Une autre variable est aussi à prendre en compte : quelle est la nature du segment sociétal⁵⁰, cadre dans lequel se déroule ce rapport public / privé ? Force est de reconnaître qu'en Algérie, ces segments sont nombreux et différents et que le territoire algérien est une mosaïque : Ainsi, la cellule familiale ne fonctionne pas partout selon les mêmes règles ; par exemple, « la famille » ne génèrera pas les mêmes « tolérances » d'investissement de l'espace associatif, par les filles de 18 à 20 ans, à Oran et à El Oued.

Point d'attention n° 25 : *forme moderne de socialisation, l'association se situe, en Algérie dans un espace de transition entre sphère privée et espace public ; cette socialisation prend des formes différentes en ville et dans le rural, selon qu'il s'agisse de groupes unisexes (garçons seulement ou filles seulement) ou mixtes.*

⁴⁷ que l'on pourrait qualifier aisément d'autosatisfaction *primaire* !

⁴⁸ c'est-à-dire, comment il se forme, et quelles sont les caractéristiques non seulement de sa formation au début, mais aussi de son évolution.

⁴⁹ Comme cela a déjà été montré au chapitre 2

⁵⁰ On désignera par cette expression un peu « floue », une caractéristique ethno-territoriale particulière de la mosaïque algérienne : est-on en Grande Kabylie, dans le M'zab, à Tlemcen ou à Alger et quelle langue parle-t-on / chante-t-on, en famille et dans les fêtes traditionnelles ?

Nous partons donc du constat selon lequel « l'association » a une fonction de socialisation permettant différentes formes d'expression collective hors de l'espace privé. Or que constatons-nous dans l'espace public ? Les légitimités qui structurent l'espace public, notamment la sphère du politique, la plupart héritées de la guerre de libération nationale, ont du mal à se reproduire aujourd'hui⁵¹ : dès lors, les deux champs de légitimité, celui des associations et celui de l'espace public, ayant chacun leurs faiblesses, différents rapports peuvent s'instaurer entre eux : soit (type 1) ils n'entrent pas en conflit (cas des associations sportives⁵² ou mieux encore, des anciennes « organisations de masse⁵³ »), soit (type 2) ils se tiennent à distance (cas des associations religieuses communautaires / identitaires qui n'affrontent plus le pouvoir directement), soit (type 3) ils **cohabitent** parfois avec quelques « frottements », parfois dans « l'évitement » plus ou moins stratégique. Ainsi, des associations de jeunes (et non pas « pour » des jeunes), tournées vers la proximité et les loisirs, ou vers le soutien scolaire, ne sont pas totalement reconnues comme « légitimes » ; néanmoins, les pouvoirs publics ne nient pas leur existence, puisqu'ils leur donnent « quand il le faut » et parfois au compte-gouttes, les autorisations nécessaires pour leurs manifestations publiques et leurs activités.

Point d'attention n° 26 : *Joussour a surtout mobilisé des associations algériennes du 3° type. Dans ce dernier, les modes de légitimation qui structurent l'espace public ne sont pas ignorés : les associations sont légitimes selon des modalités qui « cohabitent » avec celles de l'espace public ; parfois, les associations sont dans « l'évitement ».*

Ce jeu d'acteurs ne se déroule pas à « somme nulle » : depuis de nombreuses années, il y a une « crise de confiance⁵⁴ » entre les acteurs qui organisent et structurent l'espace public et la société « réelle », notamment parmi les franges les plus jeunes de celle-ci. Il y a donc un **véritable appétit de socialisation**, une recherche d'alternative pour sortir de l'espace privé dans des conditions de légitimité suffisantes, alors que l'espace public est difficilement accessible. **Cette volonté d'alternative collective est le fait d'acteurs engagés dans la modernité**, donc mus par des logiques *individualistes* que la recherche d'impacts positifs sur la société⁵⁵, motive⁵⁶. Cette alternative trouve à s'exprimer dans les dynamiques associatives du 3° type : celles de la cohabitation... De fait, **on y retrouve les associations culturelles, socioprofessionnelles, thématiques, fonctionnelles** (fournissant des services à l'extérieur du périmètre de leurs membres) **qui adhèrent à Joussour et à ses valeurs.**

⁵¹ les algériens et algériennes de moins de 50 ans, soit 80 % de la population, n'ont connu la guerre de libération nationale que dans les livres d'école...

⁵² ces dernières peuvent même servir de « support » à la fierté patriotique et à la réincarnation des idéaux nationalistes (cas de la participation de l'équipe de football d'Algérie à la phase finale de la Coupe du Monde) désormais en voie d'essoufflement dans le champ étatique.

⁵³ aujourd'hui déclinantes

⁵⁴ l'expression est d'Abderrahmane Moussaoui (Public et privé en Islam, 2002)

⁵⁵ Sans que toutefois ces impacts soient ouvertement politiques

⁵⁶ alors que les autres courants associatifs sont des rassemblements d'acteurs motivés par la recherche d'un résultats pour eux-mêmes qu'il soit d'ordre identitaire / communautaire ou qu'il soit d'ordre personnel ou micro social (associations sportives par exemple)

Ces associations coopèrent entre elles ? Sont-elles les unes pour les autres, des partenaires ?

Entre elles, ces associations sont traversées de **deux logiques contradictoires**. La première de ces logiques les met « normalement » en concurrence les unes par rapport aux autres, notamment en ce qui concerne les financements et les locaux ; la seconde, les rassemble dans la **construction commune d'une même légitimité** pour exister face aux institutions de l'espace public (notamment étatiques) et face à d'autres formes d'organisation collective (notamment religieuses). L'observation des comportements des associations montre qu'elles peuvent osciller entre les deux logiques. Il n'empêche qu'un certain nombre d'associations a pu faire l'expérience, grâce particulièrement aux **activités transversales** proposées dans le cadre de Jousour (groupes de travail, ateliers thématiques, assemblées plénières, bilan mi-parcours, etc.), de la pratique de la deuxième logique⁵⁷ entraînant des « bénéfiques » considérables pour mieux exister dans l'espace public et, en tous les cas, s'y créer des marges de manœuvre plus importantes de jour en jour. Par exemple, des associations investies dans les activités culturelles de proximité ont pu « travailler » avec des structures qui organisent des échanges de jeunes et d'autres qui formaient des jeunes aux techniques de la vidéo et du cinéma. Le tableau ci-dessus, corrobore ces faits en consignait les pratiques positives de la « coopération et du partenariat » entre associations algériennes. Quant à la colonne des « interrogations et des freins » empêchant des actions coopératives, on voit bien qu'elle relève d'une catégorie d'associations soit trop « petites⁵⁸ » soit pas assez mûres pour se lancer dans les processus de légitimation de leur activité ou de leur projet, ce qui leur permettrait de gagner de l'espace social sur les marges de l'espace public.

Point d'attention n° 27 : les associations algériennes sont mises en tension entre une logique de concurrence (pour les financements et le partage des moyens) et une logique de coopération-partnershiat pour exister ensemble et trouver des modes de légitimation communs dans l'espace public.

A ce point de l'analyse, il nous faut donc capitaliser tout ce qui, d'une part, favorise l'émergence de la logique de coopération et, d'autre part, peut aider à faire « mûrir » les associations n'ayant pas encore pu ou voulu rendre prééminente cette logique sur celle d'isolement ou de concurrence.

Au premier rang des **facteurs favorisant l'interconnaissance**, il faut bien sûr mettre toutes les occasions que Jousour a construites pour que la rencontre entre associations se fasse **sans enjeu immédiat**, ni de pouvoir, ni d'accès à des moyens supplémentaires pour mener des activités. Ateliers, assemblées, réunions de bilan, etc. constituent autant d'expériences de dialogue dépassionné et de possibilités de constater que des changements sont en cours et possibles. Que cela se fasse en présence de tiers (cellule technique, représentants de collectivités locales partenaires, etc.) facilite grandement les choses. Les « vieilles » associations fonctionnant sur un

⁵⁷ c'est ce que le dialogue, puis la coopération, entre représentants d'associations algériennes a aussi pu montrer au sein même du Copil (1^{ère} phase) ; cf infra.

⁵⁸ dans ce cas, c'est le manque de « ressources sociales » (par exemple quand le *leader-fondateur* « fait tout lui-même ») qui empêche d'investir l'objectif de légitimation par le travail collaboratif avec d'autres associations partageant ce même objectif.

modèle autoritaire -« la dictature des fondateurs » que décrivent certains jeunes présidents d'associations « nouvelles »-, ne sont plus les seules à prendre la parole. « Dans le dialogue, les préjugés tombent... », et l'on s'aperçoit alors que les « associations grandes sœurs » donnent des conseils précieux à celles qui « se lancent ». Le cas a été cité pour Oran où, une association née il ya une dizaine d'années, mais constituée autour de professionnels aguerris venant du monde des médias, joue un rôle d'intermédiaire « facilitateur », vis-à-vis des pouvoirs publics, pour le plus grand bénéfice des associations plus « jeunes ».

Point d'attention n° 28 : *la dynamique de construction de partenariats entre associations algériennes est favorisée par la constitution d'un espace de rencontres « désinfecté » des enjeux d'accès aux ressources. Joussour a favorisé les partenariats en multipliant les occasions de telles rencontres. Des associations expérimentées ont donné un coup de main à des associations débutantes.*

Le choix d'un des deux thèmes fédérateurs de Joussour, à savoir celui de « la jeunesse », n'a pas non plus été de faible importance dans la dynamique qui a conduit à faire tomber progressivement la méfiance réciproque entre les uns et les autres. En effet, en ouvrant la porte à **des associations de jeunes, et pas seulement à des associations pour les jeunes**, Joussour a renforcé la tendance à tourner le dos, dans l'expérience associative elle-même, au modèle autoritaire qui prévaut dans l'espace public (et pour certains segments sociétaux dans l'espace privé également). Du coup, la **question de genre** a, elle aussi, pu être parfois posée dans des conditions nouvelles : il y a bien plus de « présidents » d'associations que de « présidentes », certes, mais les invitations croisées, les manifestations en plusieurs lieux, les activités réalisées en dehors du siège social, parfois très loin de celui-ci, contribuent, surtout quand le modèle d'autres types de relations est véhiculé par des jeunes, à la diffusion de schémas qui font fi de la sempiternelle autorité des garçons, vécue comme un allant-de-soi...

Point d'attention n° 29 : *sur le thème de la jeunesse, Joussour a permis que des associations **de** jeunes émergent alors qu'auparavant sur ce thème on avait affaire à des associations **pour** les jeunes.*

La logique de coopération entre associations, même interprétée dans le système social tel que nous venons de le faire, mérite d'être interrogée plus avant, particulièrement en regardant de plus près la nature des entités engagées dans les partenariats. En effet, **pour qu'un partenariat soit durable et fructueux, il faut que chaque entité y trouve son compte...** ; le reste, notamment au niveau du discours, ne constitue qu'un habillage verbal qui fait partie de bien des représentations que l'on a de la société civile mais qui n'est pas forcément traduit dans les faits et les pratiques.

Différents schémas peuvent se présenter :

- il est certain que les associations à caractère socioprofessionnel⁵⁹ ou celles dont l'objet social est très spécialisé sont parmi les moins capables de

⁵⁹ certaines fonctionnent comme de véritables syndicats et n'ont donc pas intérêt à partager leur base sociale avec quiconque.

collaborer avec d'autres car leur légitimité dans l'espace public, face aux pouvoirs publics par exemple, se construit sur la **spécialisation de leurs résultats** et sur la **pertinence** et l'efficacité du service rendu ;

- les associations à objet social large, toutes celles qui touchent à des questions de culture ou à la défense des droits par exemple, sont les plus à même de s'associer à d'autres car c'est aussi pour elles **le moyen d'élargir leur « base sociale » réelle** (par d'autres moyens que l'adhésion de nouveaux membres) ;
- les associations thématiques et les associations fonctionnelles (rendant un service non rendu ou mal rendu dans l'espace public notamment) vont entrer dans une logique coopérative entre elles sous condition : X coopérera avec Y **si et seulement si elles sont complémentaires**⁶⁰ dans les activités menées.

Cette esquisse de typologie montre que l'on ne peut pas facilement capitaliser à partir d'un mode opératoire unique de coopération entre associations ou d'un seul instrument de collaboration transférable à toutes les situations : parce que les associations algériennes investies sur les thèmes de l'enfance et de la jeunesse sont très variées, il n'y a pas de « couteau suisse » qui permette, à tous les coups, d'induire plus de coopération entre elles ; il faudra y revenir quand seront envisagées les possibilités d'aller vers des réseaux...

Point d'attention n° 30 : le partenariat ne se décrète pas. Les associations vont collaborer entre elles si elles y trouvent soit des intérêts communs (illustration de leur pertinence, plaidoyer commun, etc.), soit des bénéfices partagés (complémentarité des champs d'intervention par exemple)

Entre associations algériennes et associations françaises

Partant de l'espace social des associations algériennes et de son fonctionnement, les éclairages qui précèdent, permettent d'introduire à présent, d'une façon nouvelle, la question des **partenariats entre associations algériennes et leurs consœurs françaises**. En effet, force est de constater que la démarche de capitalisation a fait recueillir sur ce sujet, des perceptions très différentes allant du **dépit** (sur le mode « les associations françaises, on ne les voit pas... ») à l'**enthousiasme** (« les jeunes des deux rives se sont tout de suite compris, y'a pas eu besoin d'explications ... ; on recommence quand vous voulez ! »), en passant par toute la gamme des **plaintes** plus ou moins explicites (« en fait, les français ne sont intéressés que par la *redevabilité financière* ..., l'impact de l'action et dans quelles conditions « humaines » cela se passe, c'est moins important pour eux »). Peut-être est-ce moins la personnalité des acteurs porteurs du partenariat qui entre en jeu⁶¹, que **les attentes de part et d'autre** qui conditionnent les chances de se comprendre puis de tirer des bénéfices réciproques de la relation... Le modèle public / privé avec ses espaces interstitiels permet encore de faire des hypothèses

⁶⁰ cette complémentarité ne signifie ni symétrie dans la relation, ni égalité des bénéfices réciproques, ni analogie de nature de ceux-ci ; il suffit que la complémentarité soit reconnue par les deux partenaires.

⁶¹ quoique ce facteur soit toujours à prendre en compte, l'empathie ou l'antipathie réciproques pesant toujours sur la genèse d'une relation peu institutionnalisée par définition.

quant à l'offre et à la demande de partenariats entre les deux côtés de la Méditerranée : grosso modo, en se plaçant du point de vue du partenaire algérien, on a pu rencontrer trois cas de figure⁶² et chacun d'eux donne matière à enseignement pour le futur.

- 1^{ère} catégorie : elle regroupe les **petites associations « généralistes »** ; ces associations algériennes sont demandeuses de partenariat international (pour être mieux reconnues et plus légitimes dans ce qui leur espace public de référence) et en même temps ne savent ni comment faire, ni n'ont de « ressources » spécifiques à mettre dans le partenariat (justement parce qu'elles sont généralistes, avec peu de moyens et dans des logiques discordantes par rapport à des partenaires potentiels français) ; les partenariats, quand ils existent un tant soit peu, ont du mal à tenir dans la durée. Ces associations algériennes sont petites par leur taille, locales quant à leur recrutement et à leur objet réel (même si elles disent vouloir faire « beaucoup de choses »). Elles n'ont qu'un budget très limité et des compétences faibles en comptabilité et capacités à chercher des financements. Du coup, elles sont en demande de « tout », même si elles ne savent pas bien expliquer, quelle est la nature de ce « tout ».
- 2^{ème} catégorie : la deuxième catégorie rassemble des **associations thématiques** (qui ont un objet social précis) **ou culturelles** ; elles sont les plus demandeuses de partenariat avec des « entités françaises⁶³ » : ce partenariat leur sert à grimper dans l'échelle de la « légitimation – reconnaissance publique », et il a une utilité sociale forte dans la mesure où il constitue la voie d'accès privilégiée à des **ressources matérielles** (financements, invitations internationales, etc.) et **immatérielles** (informations, échanges de pratiques, formations, professionnalisation⁶⁴) ; du côté du partenaire français, les bénéfices sont soit analogues à ceux du partenaire algérien (en justifiant le « volet international » des activités générales de telle ou telle entité cherchant à diffuser « son » modèle), soit correspondent aux objectifs mêmes de l'association ou de l'ONG (cas des ONG de développement) ; dans les deux cas, les bénéfices sont partagés et le partenariat est fructueux et durable. On peut illustrer l'appartenance à cette catégorie, en donnant des exemples dans les familles d'associations algériennes qui regroupent celles dont l'objet est le « service aux populations vulnérables » ou les « actions de proximité et de loisirs (avec une entrée culturelle) ». Ce sont des associations « solides », avec des membres ayant des vraies compétences en matière sociale et dans le domaine de la gestion.
- 3^{ème} catégorie : **les grandes associations, les fédérations et les réseaux**, sur la rive sud s'entend, sont dans cette catégorie. Toutes les entités de celle-ci sont bien implantées dans le paysage semi-public ou public, en tous les cas toujours bien connues et repérées par les médias. Si leur reconnaissance et leur légitimité sont établies, le partenariat international est un « plus », certes, mais, la capacité de choix du partenaire va en quelque sorte s'inverser par rapport à ce que l'on pouvait observer dans les catégories

⁶² cette esquisse de typologie force le trait pour séparer les catégories entre elles, mais il est évident que l'on peut bien sûr trouver soit des cas intermédiaires, soit des cas qui évoluent au fil du temps, faisant passer le partenariat d'une catégorie à l'autre.

⁶³ qui leur correspondent plus ou moins ; le fait qu'elles leur correspondent faiblement dénote en général le haut niveau de demande, puisque si l'appariement n'est pas harmonieux, c'est bien qu'il faut chercher ailleurs le « ressort » de la relation...

⁶⁴ au sens d'augmentation – renforcement des compétences

précédentes : dans ce cas de figure, c'est **l'association algérienne** (ou la fédération, ou le réseau) **qui a la main sur le tri possible** entre des propositions venant de différents pays européens. Dès lors, la genèse des partenariats est beaucoup plus équilibrée que dans les catégories précédentes, chacun ayant à y gagner et en même temps à y perdre si les opportunités varient au cours du temps. En ce qui concerne les associations françaises (ou même les collectivités) entrant dans le partenariat, ce dernier sera durable si les ressources mises en jeu sont adaptées (offre d'aide technique, insertion dans des réseaux internationaux de relations variées, participation à la notoriété, échanges de ressources humaines, participation à des cofinancements, etc.) et adaptables au cours du temps. On pensera à identifier dans cette 3^e catégorie, des associations algériennes structurées en grands réseaux ou fédérations (autour des thèmes des droits de la femme, de l'enfant, des personnes handicapées). Leur extension géographique est typique : elles sont représentées dans de nombreuses wilayas et leur siège est à Alger...

Point d'attention n° 31 : *les partenariats entre associations algériennes et françaises sont conditionnés par les tailles, les objectifs, les moyens et les attentes réciproques. Quand la discordance est trop importante (dissymétrie de tailles ou d'attentes par exemple) la durabilité du partenariat est compromise. Les partenariats durables sont fondés sur des stratégies « gagnant / gagnant » où chacun tire des bénéfices du partenariat, certes différents en « nature » mais « symétriques » dans l'échange (reconnaissance internationale (pour l'OSC algérienne) contre diffusion de « son » modèle (pour l'OSC française), par exemple).*

En résumé, et c'est bien là-dessus qu'il va falloir capitaliser, le tissage de relations durables et fructueuses entre, d'une part, des associations algériennes entre elles et, d'autre part, des associations algériennes avec des entités françaises, se fait comme pour tous les tissus : à partir d'une « chaîne » qui s'entremêle à une « trame » ; la chaîne de **l'envie de relations** (d'autant plus que l'espace social est « contraint ») qui s'entrecroise à une trame de **visibilité sociale** et de reconnaissance dans l'espace public. Pour ne pas que le tissu se déchire, il faudra bien que les solidités de l'une et de l'autre continuent à progresser en même temps et à se renforcer mutuellement.

32 La dynamique de la gouvernance

Dans un programme tel que Joussour, le chemin parcouru *ensemble* en termes de *gouvernance* est aussi important, voire peut être plus important, pour l'avenir, que les effets des projets dans les domaines de l'enfance et de la jeunesse, fussent-ils pertinents et durables.

Il y a au moins deux raisons à cela. La première liée au **contexte national algérien** pourrait se résumer en une phrase : « dans ce pays, la société civile revient de loin... ! ». En effet, alors que le pays se remet lentement de la décennie de violences civiles, réussir à mettre sur pieds de **nouvelles modalités de la gouvernance** avec les OSC, et **donc de citoyenneté**, est capital dans le contexte de cette société où les figures de l'autorité risquent soit l'essoufflement pur et simple, soit la dérive vers l'autoritarisme. La deuxième raison tient au contexte des relations entre la

France et l'Algérie, **relations par trop marquées par l'asymétrie**, les non-dits et les mémoires mal partagées...Du coup, les enjeux de la gouvernance vont bien au-delà de la réussite des objectifs du programme de développement que l'on cherche à mettre en œuvre : il ne s'agit pas seulement d'un jeu complexe (cf les « carrés » de relations du chapitre 2) à 4 quadrants, mais bien des rapports d'ensembles d'acteurs dont certains lisent la relation en se référant à un schéma « ex -puissance coloniale / ex – colonisé », structure tirée de la guerre de libération, alors que d'autres, nés après que ces pages douloureuses eussent été tournées, ne connaissent des deux pays que ce qu'en disent les médias, tandis qu'un troisième groupe tire l'essentiel de sa « connaissance » des propos rapportés par des familles ou des amis établis sur les deux rives... Pour beaucoup de français, l'Algérie est **très connue, trop connue, mal connue** et la réciprocité est souvent vraie, côté algérien.

Point d'attention n° 32 : *les enjeux de la gouvernance de Jousour vont bien au-delà de ceux de la conduite d'un programme de développement social « normal ». Il y a dans Jousour, à cause de l'histoire commune et mal partagée des relations entre la France et l'Algérie et de l'histoire récente de ce dernier pays, un double défi de construction nouvelle de citoyenneté, notamment pour la jeunesse, et de construction de relations mutuellement enrichissantes, notamment pour les membres algériens et les membres français.*

Dés lors, si la gouvernance a trait d'une part à **l'autorité** et aux sources de sa légitimité, d'autre part au **pouvoir** et à son partage, on mesure bien ici pour les raisons susdites l'importance de capitaliser sur ce sujet, aux différents niveaux où elle s'exerce.

Examinées sous l'angle de la dynamique de la gouvernance, les parties prenantes de Jousour-du moins celles qui participent directement au programme-, peuvent être réparties en 4 groupes (en lignes) pour 4 niveaux d'organisation de l'action (cf. tableau page suivante).

	Principes directeurs	Orientations stratégiques (OS)	Pilotage exécutif (PE)	Mise en œuvre terrain	Lieu des activités
Bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> - validation des P. directeurs - vérification de la conformité / leurs propres Obj. Globaux 	<ul style="list-style-type: none"> - suivi / évaluation des OS - évaluation des impacts 		Transfert <i>in fine</i> des moyens financiers pour la mise en œuvre des projets	F
Ong garante (OG) et...	<ul style="list-style-type: none"> - OG les définit - OG les expérimente pendant la phase pilote 	<p>Les OS proposés à l'issue de l'EP sont testés pendant la phase pilote</p> <p>Les OS formulés par l'OG (+ appui à la MO), validés par l'AP, sont la colonne vertébrale de Jousour</p>	L'OG assure, à travers la CE, le transfert concret, quotidien et pratique, des OS en PE		F
Cellule Exécutive (CE)	<ul style="list-style-type: none"> - CE assure et vérifie avec OG, la cohérence verticale de la colonne P. dir - CE relaye vers les <i>partenaires</i> les P. dir. 		La CE est l'organe du PE ; elle anime, coordonne, et suit la mise en pratique des activités (selon les OS), décidées par le COPIL ; elle bâtit avec l'OG le calendrier d'exécution		A
Assemblée Plénière (AP) et COPIL	<ul style="list-style-type: none"> - leurs pratiques sont réglées par les P. dir. - le COPIL fait le lien entre P. dir. et OS 	<p>Les OS sont la loi constitutionnelle de l'AP et du COPIL.</p> <p>AP et COPIL discutent et amendent les OS</p>	L'AP élit en son sein ses représentants au COPIL : le centre de gravité de Jousour est en Algérie et le COPIL est « la tour de contrôle »		A A et F
Porteurs de projets (Assoc., ONG et PP locaux)	<ul style="list-style-type: none"> - mise en cohérence des projets avec les P. directeurs - pertinence des projets / P. dir. 	Cohérence des OS avec le « projet associatif » ou « institutionnel » ou de coop. dec.	<p>Pilotage par chaque porteur de son projet</p> <p>Redevabilité assurée vers CE et OG</p>	Proposition, élaboration et mise en œuvre des projets par chaque porteur	A

Tab : **La dynamique de la gouvernance** (EP : étude préalable, MO : maîtrise d'ouvrage, PP : porteurs de projet, **en rouge : le cœur du système**)

Cette vision synoptique des catégories d'acteurs et de leurs niveaux d'intervention permet de mettre en exergue les caractéristiques de la gouvernance à capitaliser :

- La **séparation des « pouvoirs » entre l'orientation et l'exécution** est réalisée par le fait que ces fonctions sont réparties entre des instances clairement différenciées : on voit qu'au cœur de la gouvernance (en rouge dans le tableau), les orientations stratégiques ne « tombent pas d'en haut », c'est-à-dire ne viennent pas du bailleur de fonds comme dans nombre de programmes, mais ont été « produites » par l'étude préalable⁶⁵ (EP), traduites en **Principes directeurs** (consignées dans la Charte du 19/04/07, validée le 16/07/07, cf. infra) puis formulées par l'ONG garante⁶⁶ (OG) (dans le document – projet) et par le COPIL provisoire, puis ont été discutées, validées et / ou amendées, au premier chef, par l'Assemblée Plénière (AP) puis, éventuellement au cours du temps et de façon marginale⁶⁷, par l'instance élue qui en est une émanation à savoir le COPIL (Comité de Pilotage). Sur le versant exécutif, le pilotage a un organe central, la Cellule Exécutive (CE) dont le siège⁶⁸ est à Alger : elle est la **charnière concrète entre ce qui se discute et se décide** dans la colonne « orientation » et ce qui se passe dans la réalité des projets (ligne « porteurs de projets »), le tout sous « contrôle » du COPIL. L'ONG garante et la CE travaillent sur un mode très fréquent d'allers-retours d'informations, d'analyses partagées et de validations argumentées : elles constituent deux entités distinctes et pourtant, travaillant dans le même esprit ; elles sont en grande connivence, ce que le *pointillé horizontal* du tableau veut signifier.
- La question de **l'appartenance à Joussour** a, depuis la phase pilote, été traitée de façon originale. Alors que la plupart des programmes de développement ou de mobilisation sociale (et culturelle) ne règlent cette question que d'une façon opératoire (appel à projets, sélection puis attribution de fonds, donc de moyens ... « d'opérer ») ou instrumentale (les ONG ou les associations étant de fait des « prestataires » du chef de file (ou du maître d'ouvrage), le Programme Concerté Joussour a choisi de privilégier la même logique que celle qui fait qu'un individu « entre » dans une association : celle de la **libre adhésion**. Une association, une ONG, un porteur de projet ou des représentants d'une autorité locale peuvent adhérer à Joussour par la signature de la Charte⁶⁹ ou / et par la **participation à l'Assemblée**

⁶⁵ au cours d'un processus participatif avec plusieurs ateliers en Algérie et en France, et une expérimentation au cours de l'année pilote.

⁶⁶ on notera au passage que l'ONG « garante » ne s'appelle pas ONG « chef de file » : son rôle n'est pas de « conduire » et de « diriger », mais bien de « garantir » que les principes directeurs sont traduits en orientations stratégiques cohérentes avec ces derniers et que donc la « concertation » (puisqu'il s'agit de programme concerté) est bien centrale dans le processus d'orientation de l'action.

⁶⁷ les principes directeurs et les orientations stratégiques peuvent être considérés comme la « constitution » de Joussour, le cadre référent dans lequel sont prise toutes les décisions : en ce sens, cette *constitution* ne peut pas être fondamentalement modifiée plusieurs fois par an...

⁶⁸ sa composition en termes techniques et de genre compte pour beaucoup dans le sentiment d'appropriation que les porteurs de projets algériens ressentent quant à Joussour : tant leur nationalité –ils et elles sont tous et toutes algérien(ne)s- que leurs parcours antérieurs leur donnent avec les acteurs de terrain une connaissance et une confiance partagée indispensables à ce que « le courant passe »...

⁶⁹ La Charte du Programme Concerté Pluri- Acteurs Algérie a été adoptée à l'AP provisoire du 19 avril 2007, validée par le COPIL n° 3 du 16 juillet 2007.

Plénière, où les décisions et validations se votent selon un principe transparent et démocratique, **chaque entité ayant une voix**⁷⁰ !

- On notera à ce point que l'impact de Joussour, en termes d'inscription concrète de bonnes pratiques dans la gouvernance du tissu associatif et dans les relations que celui-ci peut avoir avec des bailleurs de fonds étrangers, est positif du fait de **deux mises en cohérence** (cf. tableau page précédente) : celle **horizontale** qui fait passer des Principes directeurs (traduits dans la Charte⁷¹) au Pilotage exécutif, avec l'étape intermédiaire du choix des Orientations Stratégiques, et celle **verticale** qui organise la prise de décision, du haut vers le bas pour que les Principes et les Orientations « arrivent concrètement » jusqu'au terrain (exécution et réalisation), et du bas vers le haut pour que le contrôle⁷² et la validation soient assurées par des instances pas seulement techniques, mais élues démocratiquement et véritablement représentatives.
- Enfin, on remarquera aussi, au passage, les poids relatifs, dans la dynamique de la gouvernance, des activités de « gouvernement » (trois premières colonnes du tableau) par rapport à celles spécifiquement consacrées à la mise en œuvre « terrain » (4^o colonne) : cette répartition, particulièrement inégale (et coûteuse diront certains), est un choix assumé par l'ensemble des parties prenantes de Joussour (et à ce titre mérite d'être capitalisé).

Point d'attention n° 33 : *la mise en cohérence des finalités de Joussour comme « école de citoyenneté » et de sa gouvernance passe par une architecture complexe faite d'une part d'instances d'orientation et de décision, d'autre part d'organes de mise en pratique. Le poids relatif de ces activités par rapport à celles de mise en œuvre des « projets-terrain » est significatif de l'importance donnée à l'exercice d'une bonne gouvernance non pas comme un moyen mais comme un objectif.*

⁷⁰« Au total 83 partenaires dont 49 membres algériens et 34 français/européens ont participé à la phase 2008 – 2010 » (extrait du Bilan narratif des activités de juin 2010, p 3), ce qui signifie clairement que la majorité des voix appartient aux algérien(ne)s.

⁷¹ on peut donner en exemple les principes cités explicitement : fonctionnement démocratique, responsabilité, transparence et redevabilité (p. 2 de la Charte)

⁷² en quelque sorte contreponds (ou plus exactement contreponds) à la prépondérance des critères d'efficacité technique et de management efficient dans la mise en œuvre d'actions tournées vers l'enfance et la jeunesse, critères qui voudraient, par exemple que l'équipe – projet (OG et CE) concentre les fonctions d'information et de décision.

Conclusion

Si « conclure » signifie « clore », alors, il n'y a pas lieu, à l'issue de cette première phase de capitalisation de Jousour, de « fermer » ou de « sceller » un rapport où seraient consignés les résultats de la démarche, un peu comme on « ferme » un coffre-fort pour y garder les données les plus précieuses. Au contraire, il faut à ce point du parcours, faire un premier bilan et poser des hypothèses pour l'avenir.

Le bilan peut se présenter en deux volets :

- les résultats de la recherche-action sur la capitalisation du programme Jousour et la mise au point d'une méthode avec une base consensuelle sur les finalités et les outils ;
- des premiers résultats qui concernent l'architecture du programme, les conditions d'utilisation des outils, les caractéristiques des OSC et de leurs partenariats, enfin la gouvernance du programme.

Il reste maintenant à approfondir les conditions de la diffusion des « bonnes pratiques » observées. Il reste aussi à trouver les voies et moyens efficaces pour que, à tous les niveaux, les différentes catégories d'acteurs s'approprient mieux les objectifs et les outils de la capitalisation afin qu'ils puissent s'en servir concrètement pour aller vers plus d'autonomisation tout en conservant les acquis de ce qui a été « appris ensemble » tout au long des « années Jousour ».

Bibliographie, littérature grise, DVD et webographie :

CELLIER H. et ROUAG-DJENIDI A., Algérie – France (Jeunesse, Ville et Marginalité), Éditions Chihab, Alger, 2008

Collectif (Rédacteur principal : VIELAJUS J.-L.), Vers une coopération de sociétés à sociétés, projet de Livre Blanc pour les Assises de la Coopération et de la Solidarité Internationale, Paris, 17 et 18 octobre 1997

DELBOS G. et JORION P. La transmission des savoirs, Éditions Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 1984

DJAHNINE H., Autrement citoyens (des associations en mouvement), DVD, Polygone étoilé, 2009

KERROU M., Public et Privé en Islam, IRMC et Maisonneuve et Larose, Paris, 2002

MORGAN G., Images de l'organisation, Presses de l'Université Laval et Éditions Eska, 1989

PRAX J.-Y., Le manuel du knowledge management, 2^o édition, Dunod, Paris, 2007

ROBERT Sylvie, Le Capital - Mémoire, <http://www.ehesp.fr/wp-content/uploads/2009/09/Le-capital-m%C3%A9moire-R.-Sylvie.pdf>

ROSSION F., Transfert des savoirs (*stratégies, moyens d'action et solutions adaptées à votre organisation*), Éditions Lavoisier, 2008

VILLEVAL P. et LAVIGNE-DELVILLE P., Capitalisation d'expériences,...expérience de capitalisations, Traverses n° 15 (téléchargeable sur le site www.gret.org) Editions du groupe Initiatives, 2004

ZUTTER Pierre, Des Histoires, des savoirs et des hommes, http://p-zutter.net/mediapool/54/542579/data/en_francais/1994_Des_histoires_des_savoirs_FPH.pdf

Annexes

Annexe 1 : Sigles et acronymes

AFD : Agence Française de Développement
APC : Assemblée Populaire Communale
CFSI : Comité Français pour la Solidarité Internationale
COPIL : Comité de Pilotage
CUF : Cités Unies France
DJS : Direction de la Jeunesse et des Sports
EP : Étude Préalable
FAIL : Fonds d'Appui aux Initiatives Locales
FAP : Fonds d'Appui aux Projets
FICR : Fonds d'Initiatives Collectives de Rencontres
GCP : Gestion du Cycle de Projets
MAEE : Ministère des Affaires Étrangères et Européennes
ONG : Organisation Non-Gouvernementale
OSC : Organisation de la Société Civile
PACT : Programme d'Activités Communes Transversales
PCPA : Programme Concerté Pluri Acteurs
SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle
UE : Union Européenne (programmes de soutien aux ONG, ONG 1 et ONG 2)

Annexe 2 : La capitalisation, ça sert à quoi ?

La question « la capitalisation, ça sert à quoi ? » est une autre façon de définir la capitalisation. En effet, au-delà de chercher à savoir ce qu'elle est, on peut s'interroger sur la démarche à partir de son utilité, de ce à quoi elle sert, de ce, surtout, à quoi on voudrait qu'elle serve ? Posée de cette façon, la question va tout de suite paraître intéressante pour les opérateurs du développement et les acteurs de terrain (bailleurs et ONG par exemple, mais aussi associations, groupes professionnels, etc.). Pourquoi ? Parce que c'est l'utilité qui les préoccupe et que la plupart du temps, l'action étant au centre de leurs activités, ils agissent à partir d'une *pensée instrumentale*, qui se traduit par « nous voulons des outils », ici, en l'occurrence des « outils de capitalisation ». Pourtant, si la question est simple, les réponses sont complexes, et ce d'abord parce que les attentes sont très diverses (voir ci-dessous). De plus, les utilisateurs de ce qui est supposé être « transmissible » sont de deux sortes : les directs et les indirects. Les premiers, c'est-à-dire les membres de l'organisation où on « fait » de la capitalisation à partir de l'expérience vécue, et les seconds, les indirects, c'est-à-dire d'autres acteurs plus à distance de l'expérience, ne parlent pas la même langue. Ils n'ont pas la même culture « professionnelle » (par exemple entre ONG expérimentée dans le développement et associations plus familières de l'action sociale et des échanges culturels), ont des codes (la « laïcité » des associations de jeunesse en France peu compréhensible et interprétable par leurs homologues algériennes) et des habitudes qui leur sont propres. Dès lors, ce qui est « utile » aux uns et aux autres, n'est pas forcément la même chose...

Le brainstorming et l'enquête permettent de questionner les acteurs et leurs motivations concernant « l'envie » de faire de la capitalisation et l'utilité de cette dernière. Ce qui revient le plus souvent, concerne le fait de « garder en mémoire ce qu'on a fait ensemble », l'idée « d'éviter de perdre de vue les objectifs de ce que qu'on fait ensemble », « d'éviter de perdre de vue « la vision » de l'association », « d'assurer plus la durabilité des résultats obtenus dans les projets », « d'éviter la répétition du travail de réflexion / conception dans les projets menés en évitant de refaire les mêmes erreurs »...

On notera ici, que la dimension du temps qui passe est ici prise en compte dans toutes les attentes formulées : ne pas laisser le temps faire son travail d'érosion, ni par rapport à la dynamique de départ, ni par rapport aux objectifs, ni même par rapport aux résultats atteints par le projet...

Plus loin encore, l'utilité de la capitalisation est soulignée en la référant à des situations très précises et fréquemment rencontrées dans les associations et les OSC (Organisations de la Société Civile). « Quand des permanents quittent l'association, ils partent avec toute l'expérience acquise, tout leur savoir-faire et toute la connaissance du réseau ; ça fait un sacré « trou »... ». Il est sous-entendu ici, qu'un processus de capitalisation engagé avant le départ de ces permanents, aurait pu suppléer à ce manque qui apparaît à présent. Le cas de « nouveaux membres » est aussi évoqué : la capitalisation (par rapport aux procédures et aux habitudes de travail, mais aussi par rapport aux valeurs, aux objectifs et aux réseaux mobilisés couramment) « permettrait de les mettre au courant plus rapidement et de raccourcir leur temps d'apprentissage et d'acclimatation ».

On voit apparaître à ce point du travail d'élaboration à propos de l'utilité de la capitalisation, une dimension nouvelle de celle-ci : la communication. Communiquer avec les autres, dans l'OSC elle-même, avec ceux et celles qui n'ont pas vécu l'expérience antérieure, et pouvoir communiquer aussi entre OSC (pour échanger des pratiques, des savoir-faire, etc.), communiquer enfin avec « l'extérieur », avec le reste de la société et ainsi être plus reconnu socialement, donc exister dans l'espace social.

Leçons à tirer et l'essentiel à retenir :

Socialiser les questions

« Faire » programme en favorisant l'échange de pratiques

Faire mémoire, apprendre ensemble, garder dans l'OSC (ou dans l'association) ce qu'on a appris ensemble, le garder et le partager pour devenir plus efficaces, voilà les maîtres-mots de ce qui justifie la capitalisation ; voilà ce qui légitime qu'on y passe du temps et de l'énergie. Car il ne faut pas se leurrer : s'il y a loin de l'envie de « faire de la capitalisation » à la réalité de sa mise en pratique, c'est bel et bien parce que la capitalisation prend du temps et qu'on en voit les effets qu'après un certain temps, alors que, par ailleurs, on est souvent submergé par les urgences du quotidien...

Deux points essentiels restent à noter quant à l'utilité de la capitalisation :

- les résultats de la capitalisation, pour peu qu'ils soient bien diffusés, permettent de « socialiser » les questions et les thèmes abordés dans les activités. Cela signifie qu'elle contribue à faire circuler l'information entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, entre les différents groupes de spécialité (ou de capacité technique) d'une ONG, par exemple ; cela signifie que la capitalisation permet de rendre explicites certaines questions, donc de mettre des mots sur des problèmes et leurs solutions possibles ; en favorisant le dialogue, la capitalisation permet alors de partager mieux les mêmes enjeux.
- la capitalisation ouvre aussi une voie pour commencer à penser l'au-delà de « l'approche projet ». En effet, il est courant de reprocher à l'approche du développement par « projet » de couper le temps de l'action en morceaux (qui sont soit des phases du projet, soit des successions de petits projets à finalités diverses), et de faire cesser les activités avec la « fin du projet » (le calendrier d'action étant limité par la période de financement, et prenant fin avec la fin de celle-ci). La capitalisation est donc bien une démarche qui autorise le dépassement de ces limites structurelles de « l'approche projet » puisqu'elle fait perdurer, au moins au niveau des membres de l'OSC, si ce n'est chez les parties-prenantes, les effets de ce qu'on a acquis ensemble, en termes d'expériences traduites en compétences et capacités nouvelles (cf. fiche n°4).

Ces deux points trouvent, dans le cas de Joussour, une illustration très parlante, quand la capitalisation contribue à faire de ce programme, autre chose qu'une somme de projets.

Annexe 3 : Les points d'attention (l'essentiel à retenir de Jousour)

Point d'attention n° 1 : le mot « capitalisation » évoque la collecte d'objets de valeur, d'argent ou de données précieuses, pour les garder et les transmettre (comme dans le cas d'un héritage, par exemple).

Point d'attention n° 2 : la capitalisation n'est ni un rapport d'activités, ni un audit, ni une évaluation.

Point d'attention n° 3 : la capitalisation est une démarche qui aboutit à une lecture partagée et transmissible de l'expérience collective (définition proposée et adoptée lors du bilan à mi-parcours du PCPA Jousour en novembre 2009) .

Point d'attention n° 4 : « lecture partagée » et « transmission » des leçons tirées de l'expérience supposent de se mettre d'accord sur les mots et ce qu'ils signifient réellement. Par exemple, « qu'est-ce qu'on appelle une association exactement ? » et « quelles pratique on en a ? ».

Point d'attention n° 5 : la démarche de capitalisation elle-même (quand on revient sur ce qui s'est passé de façon collective et quand le recueil des données se fait en « focus group ») entraîne un meilleur partage des informations entre les membres de l'association ou de l'OSC. C'est ce qu'on appelle la socialisation des questions traitées et des thèmes abordés.

Point d'attention n° 6 : la capitalisation contribue à ce que Jousour soit plus qu'une juxtaposition de petits projets financés par un seul bailleur. La socialisation des questions et des pratiques permet un effet « structurant » : les associations ou OSC sortent de leur « isolement », se parlent entre elles et donc initient, parfois sans s'en apercevoir, une certaine structuration du milieu associatif.

Point d'attention n° 7 : la capitalisation doit toujours distinguer au moins deux niveaux de l'expérience (et donc deux niveaux de recueil des données) : celui des activités menées (par les acteurs dans l'association ou dans l'OSC), et celui des relations que cette entité a avec les autres OSC, avec les pouvoirs publics, avec les institutions, avec les partenaires.

Point d'attention n° 8 : la capitalisation est un processus qui s'inscrit dans le temps ; observer, trier, recueillir, puis transcrire les données et informations que l'on va mémoriser et transmettre sont les « piliers » de la démarche.

Point d'attention n° 9 : la capitalisation n'a pas échappé aux limites structurelles imposées par le programme Joussour tel qu'il est conçu ; il faut retenir les difficultés linguistiques (traduction du français à l'arabe et vice-versa) pour que l'expérience et les acquis soient transmis, et la diversité des attentes des membres qui fait que les leçons « intéressantes » (tirées de l'expérience) ne sont pas les mêmes pour tous.

Point d'attention n° 10 : Joussour n'est pas un programme bâti sur la logique « projet » avec les outils habituels de la GCP (Gestion du Cycle de Projet). Les objectifs, les parties prenantes, les moyens et le calendrier d'action ne sont pas établis dans un cadre-logique « fermé » et écrit d'avance. Joussour est un programme-processus qui se donne les moyens d'évoluer et de se construire au fur et à mesure que se déroulent les activités.

Point d'attention n° 11 : le dialogue, la concertation et la réciprocité ne doivent pas être que « déclarés » en slogans et discours. Ils entrent dans la pratique et tous les acteurs les prennent au sérieux, quand on les instaure à tous les niveaux notamment dans le choix des nationalités des experts et en faisant attention à la cohérence des cultures de travail (par exemple, en ce qui concerne les animateurs du programme, une longue pratique du dialogue entre acteurs de tous niveaux et de toutes cultures est forcément une condition indispensable).

Point d'attention n° 12 : travail collaboratif (ouverture à un grand nombre d'OSC), symétrie / réciprocité (entre l'Algérie et la France) et espace d'expérimentation constituent les axes fondateurs durant la phase pilote ; en outre, l'expérience acquise dans des programmes antérieurs est « transférée » à Joussour par un appui « expérimenté » à la maîtrise d'ouvrage.

Point d'attention n° 13 : le découpage du temps de l'action en phases aux objectifs bien déterminés (mais révisables d'une étape à la suivante) autorise le pilotage et la réorientation des activités de Joussour, donc un processus de gouvernance en temps réel. Ceci a été favorisé par la combinaison d'utilisation d'outils venant de la boîte à outils « projet » (les fonds d'intervention) et d'expérimentation d'organes démocratiques de pilotage (COPIL)

Point d'attention n° 14 : Les outils d'intervention de Joussour sont adaptés aux capacités et compétences du porteur de projet (OSC ou paire d'OSC) et à l'objet même du projet (activité ciblée ou activités transversales). La diversité des attentes, des objectifs et des capacités des acteurs doit être traduite en diversité d'outils d'intervention.

Point d'attention n° 15 : Les fonds FAIL ont été d'abord une porte d'entrée et un tremplin pour les OSC voulant se lancer dans l'aventure Jousour ; ensuite, à cause de leur format (volume de financement et durée), ils ont servi comme « escalier » pour accéder à des financements plus importants ; enfin, ils ont été un puissant outil de l'action des OSC dans leurs territoires en interaction avec les pouvoirs publics locaux.

Point d'attention n° 16 : la diversité des outils financiers de Jousour a permis que soit évitée la concentration des interventions sur les « grandes villes » où se concentrent les « grandes associations » expérimentées.

Point d'attention n° 17 : les activités transversales de Jousour ont été difficiles à mettre en route, car les OSC sont plus familières de la démarche « projet » dont elles voient l'intérêt immédiat. Néanmoins, un autre type de contrat (entre OSC), le FICR, a permis le lancement d'activités collectives dans lesquelles une OSC « chef de file » et des OSC « équipières » pouvaient retrouver quelque chose de la logique de « projet » et une utilité sociale visible.

Point d'attention n° 18 : le groupe des associations françaises engagées dans Jousour se présente comme un continuum dont un pôle est occupé par des associations / OSC où se regroupent des militants engagés à titre bénévole et dont le second pôle est constitué d'associations de professionnels compétents, investis à plein temps et donc « salariés ». Dans le groupe des « pros », il nous faudra distinguer les mouvements d'éducation populaire, héritiers d'une longue tradition, et des associations qui sont d'abord des dispositifs instrumentaux parapublics. Les manières de faire de ces différentes catégories d'acteurs, dans le développement social concernant l'enfance et la jeunesse, sont très différentes les unes des autres...

Point d'attention n° 19 : le programme Jousour est un des espaces où se construisent, en Algérie, des formes modernes de la vie associative. Ces formes constituent un nouveau tiers-secteur qui vient en appui, ou parfois se substitue, aux fonctions traditionnellement remplies par le service public

Point d'attention n° 20 : le programme Jousour a aussi été un lieu où il y a eu métissage entre des cultures de l'action venant d'horizons différents : celui du développement international, (1) forgé dans le rapport Nord / Sud, (2) fondé sur l'idée de « transfert » nécessaire, et celui du développement social fait d'échanges réciproques et d'accompagnement.

Point d'attention n° 21 : le programme Joussour a su construire un espace de légitimité pour des associations algériennes « localisées » qui ont eu comme interlocuteurs privilégiés la cellule technique représentante de l'ONG garante et les pouvoirs publics locaux (ou déconcentrés). L'espace de l'action (celle-ci étant soutenue par un financement extranational venant de France) n'appartient plus à la seule sphère de la société civile, sans toutefois être totalement « reconnu » dans l'espace public.

Point d'attention n° 22 : les collectivités territoriales françaises, partenaires de Joussour, ont eu comme interlocuteurs « privilégiés » les pouvoirs publics locaux (ou déconcentrés) algériens. Ce faisant, cette relation a permis de reconstituer un « jeu à 4 » plus équilibré (pouvoirs publics nord et sud, OSC nord et sud), rétablissant une meilleure qualité du caractère pluri-acteurs, alors que Joussour n'est pas « officiellement » reconnu par le pouvoir algérien central.

Point d'attention n° 23 : beaucoup de projets menés par les ONG et OSC ont tendance soit à se tenir à distance des pouvoirs publics, soit à les « contourner ». Le programme Joussour a, au contraire de ces tendances, su faire des pouvoirs publics des vrais partenaires ; pour mieux influencer les politiques publiques de développement social tournées vers l'enfance et la jeunesse.

Point d'attention n° 24 : Les associations algériennes qui participent à Joussour ont su travailler entre elles, les procédures et activités du programme leur ayant donné l'occasion de collaborer et leur ayant démontré par l'expérience, la plus-value de cette mise en commun.

Point d'attention n° 25 : forme moderne de socialisation, l'association se situe, en Algérie dans un espace de transition entre sphère privée et espace public ; cette socialisation prend des formes différentes en ville et dans le rural, selon qu'il s'agisse de groupes unisexes (garçons seulement ou filles seulement) ou mixtes.

Point d'attention n° 26 : Joussour a surtout mobilisé des associations algériennes du 3° type. Dans ce dernier, les modes de légitimation qui structurent l'espace public ne sont pas ignorés : les associations sont légitimes selon des modalités qui « cohabitent » avec celles de l'espace public ; parfois, les associations sont dans « l'évitement ».

Point d'attention n° 27 : les associations algériennes sont mises en tension entre une logique de concurrence (pour les financements et le partage des moyens) et une logique de coopération-partenariat pour exister ensemble et trouver des modes de légitimation communs dans l'espace public.

Point d'attention n° 28 : la dynamique de construction de partenariats entre associations algériennes est favorisée par la constitution d'un espace de rencontres « désinfecté » des enjeux d'accès aux ressources. Joussour a favorisé les partenariats en multipliant les occasions de telles rencontres. Des associations expérimentées ont donné un coup de main à des associations débutantes.

Point d'attention n° 29 : sur le thème de la jeunesse, Joussour a permis que des associations **de** jeunes émergent alors qu'auparavant sur ce thème on avait affaire à des associations **pour** les jeunes.

Point d'attention n° 30 : le partenariat ne se décrète pas. Les associations vont collaborer entre elles si elles y trouvent soit des intérêts communs (illustration de leur pertinence, plaidoyer commun, etc.), soit des bénéfices partagés (complémentarité des champs d'intervention par exemple)

Point d'attention n° 31 : les partenariats entre associations algériennes et françaises sont conditionnés par les tailles, les objectifs, les moyens et les attentes réciproques. Quand la discordance est trop importante (dissymétrie de tailles ou d'attentes par exemple) la durabilité du partenariat est compromise. Les partenariats durables sont fondés sur des stratégies « gagnant / gagnant » où chacun tire des bénéfices du partenariat, certes différents en « nature » mais « symétriques » dans l'échange (reconnaissance internationale (pour l'OSC algérienne) contre diffusion de « son » modèle (pour l'OSC française), par exemple).

Point d'attention n° 32 : les enjeux de la gouvernance de Joussour vont bien au-delà de ceux de la conduite d'un programme de développement social « normal ». Il y a dans Joussour, à cause de l'histoire commune et mal partagée des relations entre la France et l'Algérie et de l'histoire récente de ce dernier pays, un double défi de construction nouvelle de citoyenneté, notamment pour la jeunesse, et de construction de relations mutuellement enrichissantes, notamment pour les membres algériens et les membres français.

Point d'attention n° 33 : la mise en cohérence des finalités de Joussour comme « école de citoyenneté » et de sa gouvernance passe par une architecture complexe faite d'une part d'instances d'orientation et de décision, d'autre part d'organes de mise en pratique. Le poids relatif de ces activités par rapport à celles de mise en œuvre des « projets-terrain » est significatif de l'importance donnée à l'exercice d'une bonne gouvernance non pas comme un moyen mais comme un objectif.