



**R.M.D.A.**  
Red Mangrove Development Advisors

# **Compte-rendu, réunion de capitalisation, PCPA – Algérie - Jousour**

## **Etape 2 : Capitalisation transversale des PCPA**

### **BILAN ET CAPITALISATION TRANSVERSALE DES PROGRAMMES CONCERTES PLURI-ACTEURS (PCPA) DCP-2018-109**

**20 juin 2019**

## TABLE DES MATIERES

<b>A. RAPPEL DU CONTEXTE.....</b>	<b>3</b>
<b>B. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION TRANSVERSALE .....</b>	<b>4</b>
<b>C. DEROULEMENT DE LA MISSION .....</b>	<b>4</b>
<b>D. LES FICHES DE CAPITALISATION DU PCPA en Algérie « Jousour » .....</b>	<b>6</b>
1. Fiche expériences 1 – Prérequis .....	7
2. Fiche expériences 2 - Membership .....	9
3. Fiche expériences 3 - Gouvernance .....	11
4. Fiche expériences 4 – Communication et mémoire .....	13
5. Fiche expériences 5 - Pérennité.....	15
<b>E. RESUME DES RESULTATS DE LA CAPITALISATION .....</b>	<b>18</b>
<b>F. ANNEXES .....</b>	<b>19</b>

## A. RAPPEL DU CONTEXTE

L'Agence française de développement<sup>1</sup> (AFD), en lien étroit avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, ont souhaité mener un **bilan évaluatif et une capitalisation transversale** des programmes concertés pluri-acteurs (PCPA). La mission depuis l'origine est ambitieuse, car elle veut faire reposer son objectif prospectif sur un bilan évaluatif rétrospectif qui capitalise les pratiques et expériences.

Dans un premier temps, celui de l'étape n°1 qui s'est déroulé de septembre 2018 à février 2019, un bilan évaluatif des PCPA a interrogé les résultats et les effets des PCPA initiés depuis 2002, en considérant l'évolution des hypothèses initiales qui ont fondé cette approche de financement des initiatives des organisations de la société civile (OSC) et l'évolution des contextes nationaux et internationaux sur le rôle et la place des OSC dans les dynamiques politiques et de développement. Ce travail a fait l'objet d'un rapport validé par le comité de Pilotage (COFIL) de la démarche le 13 février 2019.

Conformément aux termes de référence de notre mission, les résultats du bilan ont mis en lumière des thèmes et des questions prioritaires sur lesquels porte l'exercice de capitalisation transversale et dont quelques-uns ont été désignés par le COFIL, comme étant prioritaires :

- Les prérequis ;
- Le membership ;
- La gouvernance ;
- La mémoire et la communication ;
- La pérennité (dont suivi-évaluation).

Il s'agit maintenant, dans cette deuxième étape de notre mission, de conduire une dynamique collective de capitalisation qui interroge et mette en exergue les pratiques et les expériences de toutes les parties prenantes des PCPA, en convoquant ces cinq thématiques. La voix des acteurs, sera mise à l'honneur dans cette seconde étape tant il est nécessaire de s'appuyer sur les expériences singulières et collectives des acteurs locaux, pour nourrir des enseignements transversaux.

Pour ce faire, le processus de capitalisation comprend 4 étapes successives :

- Des entretiens avec des personnes ressources locales et une réunion de travail avec les parties prenantes locales sont prévus pour chaque PCPA encore actif : au Congo, en Tunisie, en Guinée, en Algérie et à Paris pour les acteurs concernés par ces PCPA mais localisés en France.
- Un séminaire transversal à Marseille, réunissant les représentants des 4 PCPA encore actifs, et ceux du Maroc, rencontre entre pairs qui permettent de confronter et consolider les fruits de capitalisation de chaque PCPA pour ébaucher un discours commun.
- Un atelier de restitution finale à Paris qui vise la présentation des résultats de la capitalisation transversale sous forme d'un vade-mecum des futurs PCPA et la validation de ce dernier par les parties prenantes.
- La diffusion des résultats de la capitalisation sous forme d'un film, assortie d'une note stratégique des PCPA co-construite avec les commanditaires de la mission, représente la 3<sup>ème</sup> et dernière partie.

---

<sup>1</sup> Division Partenariat avec les Organisations de la Société Civile (DPA/OSC/AFD) de la Direction Stratégie, Partenariats et Communication

Le présent compte-rendu est le produit des travaux menés collectivement avec les représentants des parties prenantes locales du PCPA Algérie, « Jousour ».

## **B. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION TRANSVERSALE**

La démarche de capitalisation veut nourrir la réflexion en cours sur la prochaine génération PCPA : quels seront ses objectifs, ses conditions et modalités de mise en œuvre dans les pays partenaires, ses effets, pour que le caractère innovant de l'instrument perdure, en s'inscrivant néanmoins dans les nouveaux contextes locaux et internationaux ?

Les termes de référence précisent les objectifs principaux de cette capitalisation comme suit :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA, pour que ces connaissances soient partagées et appropriées individuellement et collectivement par les parties prenantes.
- Construire un discours partagé pour avoir un guide de pratiques et de méthodes de conception, de mise en œuvre et de pérennité pour une nouvelle génération des PCPA toujours innovants (vade-mecum).

## **C. DEROULEMENT DE LA MISSION**

Grâce à la collaboration des équipes du CFSI, NADA, de l'AFD, et du Campus du Développement, la réunion de travail de capitalisation avec les représentants des parties prenantes locales du PCPA Algérie s'est bien passée. En effet, du fait du contexte sociopolitique actuel en Algérie, cette réunion a été déplacée à Marseille, de manière à précéder le séminaire transversal de capitalisation auquel des participants algériens sont également attendus. 15 personnes ont participé à la réunion de travail. Cf. Annexe : fiche de présence.

Les objectifs de cette réunion de travail ont été expliqués et bien appropriés par les participants :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long du PCPA, autour des 5 thématiques, et valoriser ces connaissances et compétences acquises.
- Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite (l'environnement favorable) qui permettent au PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.
- Préparer les éléments d'un futur discours partagé (à confronter et à consolider auprès des autres PCPA lors du séminaire transversal, pour avoir plus tard lors de la restitution finale le vade-mecum de la nouvelle génération des PCPA).

6 temps forts marquent cette journée de réunion :

- La partie introductive qui consistait à présenter les objectifs de la réunion, ce qu'est la capitalisation, et le déroulement de l'exercice collectif tout au long de la journée.
- La présentation des 5 thématiques et de leurs sous-thématiques et leur appropriation par les participants.
- Les échanges de pratiques et d'expériences entre les participants autour des 5 thématiques, en travaux de groupes animés par les consultants.
- L'analyse des pratiques et expériences échangées, toujours en groupes et animés par les consultants. Grâce à une grille SEPO, les participants ont pu mettre en exergue les bonnes pratiques, les échecs et les leçons à en tirer, et ils ont adopté une vision prospective en identifiant les potentiels et les améliorations des pratiques futures, ainsi que les défis qui restent à relever.
- La restitution en plénière des travaux de groupes, suivis de questions/réponses/commentaires pour aboutir à la validation des résultats des travaux. Ces résultats sont résumés dans le chapitre suivant dans des fiches de capitalisation.

La clôture de la réunion, avec le rappel des prochaines étapes du processus de capitalisation et les remerciements d'usage.

## D. LES FICHES DE CAPITALISATION DU PCPA en Algérie « Joussour »

### Fiches de capitalisation PCPA en Algérie « Agir ensemble pour l'enfance et avec la jeunesse » ou « Joussour »

Date : 05/06/2019

Pays :	Algérie
Programme	PCPA « Joussour » - 2008 - 2019
Parties prenantes porteuses de l'expérience	Les membres de Joussour

<b>Objectifs visés</b>	
Autour de 5 thématiques : (i) les prérequis, (ii) le membership, (iii) la gouvernance, (iv) la communication et la mémoire et (v) la pérennité, les objectifs sont de :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA et valoriser les connaissances et compétences acquises.</li><li>• Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite qui permettent aux PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.</li><li>• Préparer les éléments d'un futur discours partagé, en vue d'un vade-mecum pour une nouvelle génération de PCPA toujours innovants.</li></ul>	
<b>Partenaires des expériences</b>	<b>Rôles</b>
L'OSC chef de file : CFSI	Contractant auprès des bailleurs, elle assure la coordination de Joussour depuis Paris, avec l'appui du réseau local NADA.
NADA, Réseau algérien pour la défense des droits des enfants	OSC algérienne, assure le portage juridique et administratif du PCPA localement ; appuie à la coordination de Joussour.
Les représentants des OSC membres	Acteurs principaux du PCPA
Les personnes ressources	Personnes ressources techniques ou stratégiques, qui ont accompagné les actions dans le cadre du PCPA (consultants, chercheur, OSC non membres mais actives dans la société civile,...)

## 1. Fiche expériences 1 – Prérequis

Thématique :	Pré requis
<b>Les préalables et conditions requis pour concevoir et mettre en œuvre un PCPA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Contextes locaux : la société civile existante, dialogue avec les pouvoirs publics, climat sociopolitique et économique, potentielles parties prenantes</li><li>- Pertinence : du PCPA par rapport aux enjeux locaux et enjeux communs. Pertinence de l'instrument comme outil d'appui au développement</li><li>- Participation à la conception</li><li>- Le processus : déclenchement, leviers, modalités, phasages, défis, etc.</li></ul>	

<b>Résumé de l'expérience / pratique</b>
<p>Le programme Jousour évolue dans un contexte où la présence, ou la participation, des pouvoirs publics, autrement dit « le jeu à 4 ou à 6 », ne peut être un pré-requis, sinon il n'y aurait jamais eu de PCPA en Algérie. En ce qui concerne l'implication des OSC elles-mêmes dès le démarrage du PCPA, le contexte n'est pas non plus facile. À la sortie de la décennie noire, les associations étaient exsangues, peu connectées entre elles et il existait une défiance entre associations algériennes, entre associations françaises, et entre associations algériennes et françaises. Les collectifs ont trois types d'attitude en Algérie : ceux qui vont s'enregistrer formellement, ceux qui « informent » seulement les pouvoirs publics et ceux qui exercent leurs activités sans même les informer. Le réseau de NADA est enregistré et c'est le partenaire du CFSI, portant administrativement le programme Jousour. Au lancement du PCPA, même les OSC algériennes n'étaient pas toujours prêtes : elles n'échangeaient pas beaucoup entre elles, ne travaillaient pas ensemble. Il y avait des clans, des rivalités de pouvoir. Le « jeu à 2 » avec les OSC françaises était a fortiori encore plus délicat : lors des premières réunions, il fallait d'abord apprendre à se connaître et à se faire confiance. Il fallait bien se comprendre, s'entendre sur les « mots », les concepts. Ainsi, les partenariats tissés actuellement entre les OSC algériennes et françaises sont un réel succès au vu du chemin parcouru. L'engagement dans des valeurs communes a été affirmé. Une co-construction concrète a été constatée : lors du séminaire exploratoire, les participants sont arrivés avec « des feuilles blanches » et c'est l'intelligence collective qui a tout produit. Les acteurs des deux rives souhaitaient travailler en réciprocité, avec horizontalité, sur des problématiques communes ou transversales, sur des enjeux « translocaux » ; ils étaient conscients d'être interdépendants, mais également qu'ils étaient pris dans des systèmes oppressifs, avec des oppressions qui ne sont pas de même nature. Au final, la co-construction se faisait essentiellement en Algérie, où le PCPA est implanté, et très peu en France.</p> <p>Lors de la phase pilote, l'intelligence collective a tranché en faveur d'un non-positionnement en tant que contre-pouvoir car cela aurait été contre-productif, il ne fallait pas donner l'impression de faire pression sur les autorités. D'après les observations des parties prenantes, les relations du PCPA avec les autorités locales sont à l'image des relations algéro-françaises : très compliquées. Selon elles, la question de la coopération, essentielle à la base d'un tel programme, n'a pas pu être débattue. Il faudrait agir sur le partenariat global français-algérien, en donner une légitimité et un cadre légal, pour avoir à l'avenir un vrai jeu à 4 autour d'une même table. Les acteurs de Jousour ont donc fait preuve de génie et de créativité au fur et à mesure, pour trouver les meilleures façons de mettre en place les liens et les actions dans ce contexte très fermé. Il s'agissait de ne pas rester dans l'illégalité ou la clandestinité, mais d'être toléré. Ce « jeu informel » avec les pouvoirs publics, que le PCPA a permis d'instaurer, est aussi un succès. Au final, même si les pouvoirs publics des 2 rives étaient peu présents, ils intervenaient quand même. Pour y arriver, les échelles d'intervention étaient stratégiques : il est préférable d'investir le local pour être plus efficace. C'était « la stratégie des petits pas » en matière de relations avec les pouvoirs publics. Les comités d'attribution des projets étaient un autre cercle qui permettait d'intégrer les pouvoirs publics dans la dynamique de Jousour. À l'instar des autres PCPA, les parties prenantes de Jousour plébiscitent les études préalables faites,</p>

à partir desquelles elles ont pu co-construire le programme. Le choix de la thématique enfance et jeunesse était très judicieux et pertinent. Thématique ouverte, elle permettait d’embrasser plusieurs champs d’intervention, tout en s’attaquant au raffermissement du pilier de l’avenir de la société civile et du pays : la jeunesse. Les évènements actuels le démontrent. La jeunesse formée dans le milieu associatif est devenue un leader actif du mouvement social. Les jeunes animent des rencontres débat sur les réseaux sociaux, etc. Il faut aussi souligner une pratique importante qui a contribué aux bons résultats du programme : l’implication des parents.

Avec le recul, les acteurs sont d’accord sur le fait qu’il ne faut pas dogmatiser « des pré-requis » en tant que tel pour expliquer le succès de Jousour. C’est plutôt cette bonne volonté de tous les acteurs de co-construire déjà citée, de s’adapter, d’innover et de dépasser un contexte a priori très fermé, voire répressif, qui était le moteur au démarrage. La force de Jousour réside dans son appropriation par les OSC et l’adaptabilité que ces dernières lui ont conférée.

**Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d’être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?**

Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L’étude préalable.</li> <li>- La co-construction du programme dès le démarrage. Ex : lors du séminaire exploratoire où tout était à produire ensemble par les parties prenantes.</li> <li>- Pas de dogmatisme, PCPA souple et adaptation au contexte local très fermé, notamment dans l’implication des pouvoirs publics.</li> <li>- Différentes échelles pour travailler en partenariat avec les pouvoirs publics, notamment au niveau local.</li> <li>- Les comités d’attribution pour faire participer les pouvoirs publics.</li> <li>- Choix d’une thématique très pertinente et ouverte « enfance et jeunesse », assurant en elle-même l’avenir de la société civile grâce aux cibles « jeunes ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-construction inéquitable de territoire à territoire (faibles interventions du programme en France).</li> </ul>

**Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?**

Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<p><u>Leçon apprise</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir des « pré-requis » ne suffit pas pour concevoir, démarrer et mettre en œuvre efficacement un PCPA, et il ne faut surtout pas qu’ils soient dogmatiques. Il faudrait plutôt une volonté affirmée de la société civile à vouloir changer les choses et une capacité forte d’adaptation, de souplesse et d’innovation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faudrait agir sur le partenariat global français-algérien, un plaidoyer pour un cadre légal et légitime, pour avoir à l’avenir un vrai jeu à 4 autour d’une même table.</li> </ul>

**Quelle originalité / innovation de l’expérience ?**

--

## 2. Fiche expériences 2 - Membership

<b>Thématique :</b>	<b>Membership</b>
<b>La pratique du membership au PCPA : situation et plus-value</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Enjeux communs et partagés : actions communes, mobilisation, gestion des divergences et spécificités, travailler ensemble de territoire à territoire</li><li>- Responsabilités : les responsabilités individuelles et collectives sont-elles claires, pratiquées ? Comment ?</li><li>- Socle de valeurs, identité : quelle identité commune ? Quelles valeurs communes ? Facteurs d'unité et de divergence ? Qui mobiliser et avec quels critères ?</li></ul>	

<b>Résumé de l'expérience / pratique</b>
<p>Pour être membre de Joussour, il faut signer la charte des valeurs, être formellement constitué, et être parrainé par 2 associations membres. Bien que jugé par certains membres comme trop restrictifs et favorisant l'entre-soi, ce système de parrainage est globalement apprécié : c'est un « transfert de confiance » qui permet d'avoir des membres « de qualité ». Toujours dans ce souci de qualité, 130 membres serait la capacité maximale du PCPA avec ses moyens. Les membres estiment quand même que les critères d'adhésion pourraient être améliorés.</p> <p>L'engagement des membres de Joussour s'est raffermi avec le temps, il y a eu de moins en moins de membres qui considèrent le PCPA comme un guichet financeur de projet. La souplesse du programme, la capacité d'écoute envers les membres, le « travailler ensemble » inclus dans le socle de valeurs communes, les renforcements de compétences, les actions collectives par thématique, et tout ceci a contribué au renforcement du membership. Mais être membre c'est surtout participer à la co-construction du PCPA, de ses actions. Dans ce concept d'actions communes, voire d'interactions, certains membres remarquent que le Programme Concerté devrait être plutôt « inter-acteurs » que « pluri-acteurs », pour inciter les membres à interagir. Certaines associations disent avoir grandi avec le PCPA. Il est souligné cependant qu'il est difficile, voire impossible, de garder un investissement fort constant pendant le temps long d'une décennie, durée de vie du PCPA : s'investir dans le PCPA signifie quand même de le faire au détriment du temps dédié à sa propre OSC. Le défi est donc de se passer le relais entre membres, pour qu'il y ait toujours des forces motrices (« inter-acteurs »). La participation des pouvoirs publics quant à elle se fait via les projets financés, et surtout au niveau local. Ils interviennent ainsi dans les comités d'attribution. Il y a même eu des projets cofinancés par des collectivités locales : en ce sens, Joussour a permis la relance de la coopération décentralisée (l'État algérien – ministères et services techniques déconcentrés, Assemblée Populaires Communales, Assemblées Populaires Wilayales – à travers les fonds d'appui, a été le second cofinancier de Joussour entre 2008 et 2016 derrière l'AFD ; probablement le 3<sup>ème</sup> financeur entre 2016-2020, le 2<sup>ème</sup> étant l'Union Européenne). Sur certaines thématiques, le ministère de la Jeunesse et du Sport intervient également dans les actions financées par Joussour.</p> <p>Initialement, l'hétérogénéité des membres semblaient être un obstacle. Finalement, elle a été vécue comme une diversité enrichissante et valorisante. En effet, dans différents cercles, thématiques et régions du pays, on retrouve des membres actifs de Joussour. Dans certains contextes cependant, les membres de Joussour se font discrets : « vivre heureux, c'est vivre caché, parfois ». Être dans Joussour peut s'avérer être une exposition trop importante ; ainsi, ne pas être dans Joussour, ou ne pas l'exposer peut parfois être positif.</p> <p>Enfin, en ce qui concerne le membership, trois points ont été déplorés : (i) le fait qu'il y ait peu ou pas de membres issus du monde culturel et artistique, universitaire, sportif, religieux, syndical. Joussour ne représente ainsi qu'une fraction minime de la société civile. Les trois dernières catégories d'acteurs citées représentent la majeure partie de celle-ci, avec d'ailleurs une grande influence. (ii) Ensuite, le faible nombre d'associations françaises impliquées, du fait que le centre de gravité du</p>

PCPA ait été localisé en Algérie. (iii) Enfin, au niveau inter-PCPA, les relations entre les membres des PCPA n'ont pas été jugées productives par les membres de Jousour.	
<b>Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?</b>	
Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une charte, socle de valeurs.</li> <li>- Mise en place de critères stricts d'adhésion : le parrainage par 2 OSC membres, « transfert de confiance » important comme gage de qualité des membres adhérents.</li> <li>- L'ouverture vers d'autres acteurs en dehors du jeu à 4 (acteurs économiques, culturels, syndicats, collectivités, ...) mais encore à renforcer car insuffisant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible mobilisation des acteurs français.</li> <li>- Le membership au niveau inter PCPA.</li> </ul>
<b>Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?</b>	
Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<p><u>Leçons apprises :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les critères d'adhésion.</li> <li>- Raisonner « Programme Concerté Inter-Acteurs » pour plus d'investissement des membres.</li> </ul> <p><u>Potentiels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le vivier des OSC et acteurs français au niveau des Réseaux Régionaux Multi Acteurs (RRMA) à impliquer dans les PCPA.</li> <li>- Faire la cartographie des acteurs français qui travaillent en Algérie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le maintien de la mobilisation et de l'investissement des membres tout au long du PCPA (sur une décennie), ou du moins la capacité de se passer le relais en interne.</li> </ul>
<b>Quelle originalité / innovation de l'expérience ?</b>	

### 3. Fiche expériences 3 - Gouvernance

<b>Thématique :</b>	<b>Gouvernance</b>
<b>Modèle de gouvernance efficace d'un PCPA et évolutions nécessaires</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Représentativité et équilibre dans le pilotage : pratique du jeu à 4, d'autres acteurs clés ? dimension géographique ? Notion de double espace, diaspora.</li><li>- Efficacité de la gouvernance : fonctionnement du dispositif, responsabilités claires et effectives ? La redevabilité, la gouvernance financière, les facteurs de succès et les défis.</li></ul>	

<b>Résumé de l'expérience / pratique</b>
<p>Le mode de gouvernance, avec un jeu à 4 est innovant pour Joussour, mais difficile à mettre en œuvre, du fait de la non participation des pouvoirs publics algériens et français, pourtant bien mobilisés au démarrage du PCPA. En ce qui concerne les pouvoirs publics algériens, comme la pratique a démontré qu'il était plus aisé de les faire participer à l'échelle locale, il serait plus judicieux dans Joussour de distinguer les pouvoirs publics nationaux et locaux, dont les collectivités locales. Enfin, Joussour ne pouvait pas fonctionner sans le CFSI et le réseau national algérien NADA. Ce sont des acteurs à part entière, avec l'ONG garante et son partenaire algérien qui porte administrativement le programme, et qui s'expose aussi au niveau politique. La confiance des membres témoignée à l'égard de NADA et l'acceptation de ce dernier par les pouvoirs publics ont été gages de succès. Les champs de responsabilité et de compétence des deux partenaires sont bien circonscrits, mais au niveau opérationnel, leurs délimitations ne sont pas claires pour tous les membres. On arriverait ainsi à un jeu à 8 en termes de gouvernance, voire plus, si on compte les universitaires et les acteurs économiques.</p> <p>Dans la pratique, les membres estiment que la gouvernance se fait dans la transparence et la concertation et la redevabilité. Joussour offre ainsi un espace d'apprentissage de gouvernance et de démocratie, notamment pour les jeunes. Même s'il y a encore quelques membres qui n'appliquent pas la redevabilité dans leurs propres OSC et de ce fait, ce sont eux, individus, qui profitent de l'apprentissage, et non leurs associations.</p> <p>Néanmoins, quand les membres de Joussour parlent de gouvernance, aucun ne soulève le rôle de l'assemblée plénière : le focus est mis sur le comité de pilotage, au-delà des structures de coordination que sont le CFSI et NADA. Il n'y a pas de « leaders », ce qui permet d'éviter un monopole de la prise de décision. Celle-ci est partagée, mais tout se déciderait au niveau de ces 3 instances. L'effet pervers est qu'il y a un engouement fort à intégrer le comité de pilotage, entraînant ainsi des élections avec des jeux de coulisses et d'influence pour y siéger. Le manuel du comité de pilotage existe, avec des règles strictes, avec une gouvernance pluri-acteurs et concertée qui est plébiscitée, mais ce n'est pas suffisant pour endiguer les dérapages lors des élections. Certains membres souhaitent ainsi la création d'un comité d'éthique. Il faudrait démystifier et éclaircir les enjeux et les obligations qu'il y a en étant membres du comité de pilotage. Il faudrait aussi faire intervenir les facteurs « compétence », « expériences » et « engagement » lors de ces élections car il y a des membres élus qui n'apportent rien, alors qu'il y a des membres très investis depuis des années qui n'ont jamais pu siéger au comité de pilotage. D'autre part, les mandats au comité de pilotage ne sont pas limités. Un membre a, par exemple, siégé 6 fois de suite. Se posent donc aussi la question de l'alternance et celle de la médiation, soulevée par les membres, face à des situations de crises ou de problèmes internes. Il aurait fallu répondre à ces problématiques.</p> <p>En ce qui concerne le peu ou la non participation des pouvoirs publics, certains membres soulignent que la responsabilité est partagée : en effet, ils ne sont peut-être pas enclins à participer, mais lorsqu'ils se déplacent, le constat est fait qu'ils sont « invités » lors des comités de pilotage pour la forme car ils n'ont pas la parole, ni leur place, pour être motivés. Certains membres soulignent qu'il aurait fallu chercher avec eux les convergences entre les politiques publiques et les projets associatifs financés par Joussour, et trouver ensemble les moyens de les co-construire. En revanche, comme il a</p>

été déjà développé dans la fiche « membership », les pouvoirs publics participent pleinement dans les comités d'attribution de projets au niveau local (avec droit de vote, etc.), certaines collectivités locales et ministères cofinancent des projets ; ainsi, la participation des pouvoirs publics locaux est plus facile, mais les services techniques déconcentrés ne sont pas décisionnaires. Seuls les pouvoirs centraux le sont.

Enfin, les membres sont conscients qu'il faut, pour assurer la relève, donner une place aux jeunes dans cette instance de décision.

**Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?**

Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instance de gouvernance de modèle associatif, lieu d'apprentissage et de renforcement des compétences en matière de gouvernance et d'apprentissage, notamment pour les jeunes.</li> <li>- Transparence, concertation, décision partagée.</li> <li>- Partenariat CFSI – NADA, à la tête du PCPA, mais les rôles opérationnels de chacun (au-delà d'être ONG garante et portage administratif) devraient être plus explicités auprès des membres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible participation des pouvoirs publics français et algériens.</li> <li>- Effet pervers du comité de pilotage en tant qu'organe de décision : processus d'élection non balisé laissant place aux jeux d'influence.</li> <li>- Absence d'alternance car non limitation des mandats au niveau du comité de pilotage.</li> <li>- Absence de structure ou instance de médiation en interne.</li> </ul>

**Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?**

Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<p><u>Potentialités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de convergence entre les politiques publiques et les projets financés par le PCPA pour impliquer les pouvoirs publics.</li> <li>- Renforcement des jeunes en termes de gouvernance, de démocratie et de citoyenneté.</li> <li>- Répertoire les expertises internes et les mobiliser.</li> </ul> <p><u>Leçons apprises :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du comité de pilotage : expliquer les enjeux et les obligations, limiter les mandats, critères d'engagements et de compétences, procédure d'élection, éthique, etc.</li> <li>- Le rôle de l'Assemblée plénière devrait être plus valorisé.</li> <li>- Mettre en place une instance de médiation.</li> <li>- Clarifier les rôles opérationnels des 2 partenaires de coordination CFSI – NADA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Règlementation fermée vis-à-vis des OSC et du partenariat avec les OSC/acteurs étrangers.</li> <li>- La crise politique actuelle : actuellement encore obstacle, mais le dénouement pourrait être positif.</li> </ul>

**Quelle originalité / innovation de l'expérience ?**

--

#### 4. Fiche expériences 4 – Communication et mémoire

<b>Thématique :</b>	<b>Communication</b>
<p><b>L'enjeu de la communication : les PCPA ont une vingtaine d'années, quelle mémoire institutionnelle ? Quelle identité ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'en est-il de la communication interne : entre et avec les membres ; auprès des populations cibles, entre PCPA ?</li> <li>- Qu'en est-il de la communication externe : Quels objectifs ? Quelles cibles ? Quels dispositifs ? Que communiquer ? Quelles difficultés, quelles solutions ? (Plan de communication)</li> </ul>	

<b>Résumé de l'expérience / pratique</b>	
<p>À l'instar des autres PCPA, les membres de Jousour reconnaissent également que celui-ci a pêché en termes de communication. Certes, le contexte politique en Algérie a fait que le PCPA a choisi stratégiquement et délibérément une communication restreinte et retenue. Néanmoins, il aurait fallu établir, sur une décennie, une stratégie de communication claire, avec les moyens adéquats. Un membre raconte une anecdote : une personnalité politique française demande la description du PCPA en 5 minutes et l'exercice, pour être percutant, n'était pas évident à faire. Il y a un très grand travail à faire pour mieux communiquer.</p> <p>Au-delà de ce constat global, il faut souligner que le PCPA Algérie a son site internet, et est donc visible. Mais les nombreuses productions du PCPA ne sont pas suffisamment valorisées et diffusées. De même pour les réalisations : les contributions aux ODD des actions et des projets financés par Jousour sont par exemple de bons axes de communication à exploiter. Il persiste par ailleurs un malaise car, faute de communication et d'un point de vue externe, Jousour semble être « un clan » et le partenariat avec les acteurs français peut aussi appesantir cette perception biaisée car non éclairée.</p> <p>Les membres affirment que la communication interne est efficace. La communication passe d'ailleurs beaucoup par les membres et les projets financés par Jousour, plutôt que par le programme lui-même.</p> <p>Enfin, l'inter-PCPA est une dimension qui n'a pas été exploitée pour faire connaître les programmes. Une plateforme commune serait intéressante pour mettre en exergue « l'identité commune » des PCPA en véhiculant les valeurs communes qu'ils défendent et les enjeux partagés vers lesquels ils contribuent. Elle permettrait aussi les échanges de pratiques et la valorisation de tous les produits que ces programmes ont générés.</p> <p>En termes de communication future, certains membres préfèrent l'appellation « inter-acteurs » plutôt que « pluri-acteurs » car il ne s'agit pas de « juxtaposition d'acteurs » mais de parties prenantes qui interagissent et co-construisent, de territoires à territoires.</p>	
<b>Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?</b>	
Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site internet.</li> <li>- Communication interne fluide.</li> <li>- Communication adaptée au contexte local.</li> <li>- Une lettre aux membres, une newsletter mensuelle, une page Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation insuffisante des productions de Jousour.</li> <li>- Communication inter-PCPA non exploitée.</li> </ul>
<b>Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?</b>	
Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever

Leçons apprises :

- Une mutualisation du dispositif de communication ou une plateforme commune inter PCPA.
- Beaucoup de productions et de publications, à valoriser et à diffuser largement.

**Quelle originalité / innovation de l'expérience ?**

## 5. Fiche expériences 5 - Pérennité

<b>Thématique :</b>	<b>Pérennité</b>
<b>Assurer la durabilité des acquis des PCPA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Quelles forces endogènes mobiliser : responsabilités des parties prenantes, compétences et capacités des membres, réseaux, plateformes...</li><li>- Avoir une stratégie de sortie : quelles conditions et modalités ? Quand ? Quels acteurs ? Quelles opportunités et quels défis ?</li><li>- Penser la pérennité dès le départ : qu'en est-il des outils de suivi et d'évaluation des effets et impact des PCPA ? Qu'en est-il des outils de mesure du changement attendu au niveau de la société civile, des OSC ? Y a-t-il une démarche progressive, apprenante ?</li></ul>	

<b>Résumé de l'expérience / pratique</b>
<p>Joussour a atteint sa phase d'envol et les échanges de pratiques et d'expériences montrent que les parties prenantes présentes vivent pleinement cette phase actuellement. Joussour a valorisé plusieurs forces endogènes qu'il a générées pour assurer sa pérennité :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- En misant sur la jeunesse renforcée, maintenant parmi les leaders de la société civile ou en voie d'assurer la relève, grâce à la thématique qu'il s'est choisie. Joussour est un programme intergénérationnel. Il a été une pépinière de jeunes OSC, de jeunes leaders porteurs du flambeau des valeurs et acquis de Joussour.</li><li>- En favorisant l'émergence de divers experts qui continuent les actions initiées dans le programme.</li><li>- En faisant effet levier suite au renforcement des membres : soit les OSC membres sont des locomotives des dynamiques dans leurs secteurs d'intervention, soit elles deviennent elles-mêmes des « associations couveuses » et font des émules ou forment d'autres associations autour d'elles (stratégie des ronds dans l'eau en cercles concentriques).</li><li>- En diffusant les produits de capitalisation déjà élaborés.</li><li>- En valorisant le patrimoine accumulé et l'esprit Joussour : d'une part, le savoir, le savoir-faire, le savoir-être que les membres ont acquis grâce à Joussour. Par exemple, la bonne gouvernance que Joussour a essaimé, les méthodes projets que même le ministère de la Jeunesse et du Sport a adopté. D'autre part, le socle de valeurs communes partagées qui ont rassemblés les membres : citoyenneté, solidarité, partage, etc.</li><li>- Les membres français ont souligné leur enrichissement et leurs leçons apprises grâce à Joussour : la culture du changement, le dynamisme notamment de la jeunesse, « l'algérianité » : patriotisme cultivé.</li><li>- La construction de l'objet social de Joussour post PCPA, puis la mise en place d'une commission interne « Joussour Avenir » dédiée à la construction du futur de Joussour. Le processus a été fait de manière participative et avec beaucoup de concertation. Cette pratique qui a été un succès démontre parfaitement la capacité de Joussour à mobiliser ses forces endogènes pour son futur.</li></ul> <p>Joussour a appuyé une centaine d'associations, a impacté positivement la vie de 324 000 personnes directement, mais au-delà de la quantité qui semble peu en 10 ans, c'est le saut qualitatif qui prime, l'affirmation croissante de la place de la société civile et de la jeunesse qui en est la relève. La durée des projets financés est trop courte selon les membres, mais même s'ils ne sont pas constamment actifs dans Joussour, ils restent très attachés à la dynamique. Ainsi, le financement du PCPA s'arrête mais Joussour continue. En ce qui concerne la forme que prendrait Joussour plus tard, plusieurs possibilités sont soulevées : la forme associative, la forme fédérative avec une organisation faitière, ou la fondation, mais il y a encore un vide juridique quant à cette dernière. Certains membres soulignent qu'il n'y a pas besoin de pérenniser le programme sous d'autres formes ; ce qui importe c'est de garder l'esprit, de déterminer « qui » anime la dynamique.</p>

Une des inquiétudes est de voir la séparation des OSC algériennes et françaises, car la loi algérienne de 2012 ne permet pas la création d'OSC à double nationalité. Jousour a déjà connu une faible participation des acteurs français, le centre de gravité du PCPA étant en Algérie, et les membres craignent que cela ne s'accroisse. Si 1 français sur 6 a une histoire personnelle avec l'Algérie, il reste encore beaucoup de préjugés et fausses représentations des réalités algériennes qu'il faudrait lever du côté français. Diplomatiquement, l'accord de partenariat Algérie – France n'est pas renouvelé depuis le 31/12/2017. Face à cela, il faudrait plutôt mettre en avant les référentiels internationaux auxquels les 2 pays ont ratifié ou se sont engagés (ex : les ODD). Les membres ont toujours affirmé leur volonté d'œuvrer de territoire à territoire dans la réciprocité et la co-opération. Le « futur Jousour » devrait y travailler.

Le financement reste un défi à relever et les membres sont conscients que la problématique est la même pour les OSC françaises et algériennes. La présence des pouvoirs publics dans l'organe de pilotage est un atout car ce sont des acteurs qui financent ou sont influents. Il en est de même pour les acteurs économiques que Jousour a déjà commencé à intégrer en son sein. Certains membres ont impulsé des modèles économiques innovants mais sont bloqués à cause du vide juridique sur cet aspect du financement des associations ; ceci pourrait être également une matière à plaider. Et bien entendu, les réseautages, les partenariats forts et phares, intra et extra Jousour, sont importants.

Plusieurs opportunités s'offrent à la construction d'un Jousour « à venir ». Les champs à investir sont nombreux : les domaines artistiques et socioculturels, la paix, les droits humains... Jousour n'a jamais été bloqué par les pouvoirs publics ; cette tolérance est positive selon les membres car elle signifie que Jousour est jugé utile. Il faudrait selon eux aller plus loin et gagner en légitimité et en formalisation auprès des pouvoirs publics centraux. Ex : Convention cadre avec le Ministère de la Jeunesse et du Sport. La jeunesse de la société civile en Algérie est un atout. Un membre montre l'exemple des lois associatives (en 1990 et 2012 en Algérie, contre la loi 1901 en France), et de conclure : « tout est encore à faire et à penser ». Quant au contexte politique actuel, il peut basculer dans un sens comme dans un autre, mais les membres restent optimistes et considèrent qu'il va donc augurer des perspectives plutôt positives.

**Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?**

Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs capitalisations effectuées.</li> <li>- Mobilisation des compétences internes des membres.</li> <li>- Mise en place d'une commission externe pour proposer l'objet social de Jousour post PCPA, avec un processus participatif incluant tous les membres.</li> <li>- Mise en place d'une commission interne « Jousour Avenir » pour la construction du futur Jousour, avec le même processus participatif.</li> </ul>	

**Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?**

Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<p><u>Potentiels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les jeunes OSC et les leaders formés.</li> <li>- Les divers produits de capitalisation.</li> <li>- Les diverses compétences engrangées par les membres durant les PCPA.</li> <li>- Les réseautages et partenariats forts tissés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord de partenariat Algérie – France non renouvelé depuis 31/12/2017.</li> <li>- Le financement.</li> <li>- Le contexte politique actuel dont le dénouement, positif ou négatif, augure des défis à relever pour les OSC qui devront</li> </ul>

- La jeunesse de la société civile algérienne.	anticiper leurs relations / dialogues / co-opérations avec les pouvoirs publics.
<b>Quelle originalité / innovation de l'expérience ?</b>	
Mise en place des commissions assortis de processus participatif pour la proposition de l'objet social de Jousour post PCPA et la construction du futur Jousour. Ces pratiques en cours sont à suivre de près et à capitaliser.	

## E. RESUME DES RESULTATS DE LA CAPITALISATION

Les représentants des parties prenantes algériennes ayant participé à l'exercice de capitalisation ont été surtout prolixes pour parler de la pérennité car c'est la phase qu'ils vivent actuellement, dans un contexte sociopolitique tendu où la continuité de toutes les dynamiques qu'ils ont générées grâce à Jousour est plus que jamais vitale. Ainsi, pour construire le Jousour « à venir », tout un processus a été entrepris par les membres eux-mêmes, de manière participative et concertée, pratiques innovantes et plébiscitées. Malgré les défis que représentent la relation algéro-française compliquée, le financement des actions et le contexte politique actuel, Jousour a engrangé plusieurs potentiels grâce à un patrimoine de savoirs et un « esprit Jousour » affirmé pendant une décennie ; une relève de jeunes OSC et leaders compétents est prête.

En matière de pré-requis, ce qui prime pour les membres de Jousour était leur volonté de co-construire par et pour une société civile plus forte. Il ne faut pas être dogmatiques dans les pré-requis mais s'adapter aux contraintes du contexte local : ainsi, la présence des pouvoirs publics au démarrage du PCPA n'est pas attendu, même le jeu à 2 entre OSC doit se faire très progressivement. Le choix d'une thématique ouverte telle que l'enfance et la jeunesse est stratégique car elle permet d'embrasser plusieurs enjeux importants partagés par les deux territoires, et d'être relativement libres dans un contexte contraint.

À l'instar des autres PCPA, le membership repose sur une charte, socle des valeurs communes. Les critères d'adhésion stricts, notamment le parrainage par 2 OSC membres, sont nécessaires car les membres misent sur la qualité et non la quantité des effectifs. Notons que la dynamique impulsée auprès des membres s'étend à d'autres OSC non membres, soit par des alliances thématiques ou régionales nouées avec elles, soit, à l'instar du PCPA Congo, via des partenariats dans les projets financés par le PCPA. Les membres sont conscients qu'il est difficile, voire impossible, de s'investir pleinement dans le PCPA sur un temps long car cela se ferait au détriment de leurs propres OSC. Le défi était donc de se passer le relais en interne, d'avoir en permanence une force motrice qui maintient la dynamique. En cela, Jousour est fier d'être un programme intergénérationnel et d'avoir pu essaimer et former sa propre relève au fil du temps.

La gouvernance de Jousour est réputée transparente, participative, concertée, avec une redevabilité effective ; Jousour a ainsi offert à ses membres, notamment aux plus jeunes, un espace d'apprentissage de gouvernance, de démocratie et de citoyenneté. Le binôme CFSI – NADA, partenariat « nord-sud » à la tête du PCPA est apprécié mais les responsabilités opérationnelles des partenaires devraient être plus précises. La non limitation des mandats au comité de pilotage était également décriée et dans le futur, les membres sont décidés à améliorer le système et à expliciter les enjeux et obligations inhérents aux instances de gouvernance.

La communication, comme pour les autres PCPA est le point faible de Jousour. Ce dernier a la particularité d'avoir choisi délibérément une communication discrète, restreinte et retenue, face à un contexte politique hostile. Les multiples publications produites par Jousour devraient être mieux valorisées et la dimension inter-PCPA devrait être mieux exploitée en termes de communication afin d'écrire la mémoire institutionnelle de l'outil.

## Réunion de travail Pays – Capitalisation transversale des PCPA

### AGENDA

#### Objectifs :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA et valoriser ces connaissances et compétences acquises.
- Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite (l'environnement favorable) qui permettent aux PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.
- Préparer les éléments d'un futur discours partagé (pour avoir plus tard un guide des pratiques et de méthodes de conception, de mise en œuvre et de pérennité pour une nouvelle génération des PCPA toujours innovants).

**Durée :** 1 jour

**8h30 :** Accueil des participants - enregistrement

**9h00 :** Ouverture de la réunion de travail : introduction et bienvenue. Présentation des participants.

**9h15 :** Présentation des objectifs de la réunion de travail

**9h30 :** Présentation et appropriation des 5 thématiques de capitalisation

**10h00 :** Partage des pratiques et des expériences

**11h00 :**Pause-café

**11h15 :**Partage des pratiques et des expériences (suite)

**12h30 :**Pause déjeuner

**14h00 :** Analyse des pratiques et des expériences

**16h00 :** Formulation des réponses aux questions de capitalisation, appropriation des éléments du discours partagé

**17h00 :** Clôture de la réunion de travail : Résumé des résultats de la journée et présentation succincte des prochaines étapes du processus de capitalisation