

FR



Cette action est financée par l'Union européenne

ANNEXE 1

de la décision d'exécution de la Commission relative au programme d'action annuel 2015 en faveur de l'Algérie à financer sur le budget général de l'Union européenne

Document d'action pour le "Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local / Communes modèles (CapDeL): Démocratie participative et développement local"

1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS	<p>Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local / Communes modèles (CapDeL): Démocratie participative et développement local</p> <p>Numéro CRIS: ENI/2015/38-431 financé par : Instrument européen de voisinage</p>			
2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation	<p>République algérienne démocratique et populaire, dans les communes pilotes représentatives sélectionnées dans les régions du nord, du sud, de l'est de l'ouest, des hauts plateaux et des montagnes-Kabylie.</p>			
3. Document de programmation	<p>Cadre unique d'appui (CUA) 2014-2017</p>			
4. Secteur de concentration/domaine thématique	<p>Développement de la participation / Bonne gouvernance (démocratie participative locale) premier secteur de concentration du CUA: «participation citoyenne»</p>			
5. Montants concernés	<p>Coût total estimé: 10,1 millions d'EUR Montant total de la contribution du budget de l'UE: 8 millions d'EUR</p> <p>La présente action fait l'objet d'un cofinancement conjoint de la part de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour un montant de : 300 000 EUR - autres (République algérienne démocratique et populaire, Japon, Banque africaine de développement) pour un montant de 1,8 millions d'EUR <p>Ligne budgétaire: 21.030101</p>			
6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre	<p>Modalité de projet; Gestion indirecte avec le Programme des Nations Unies pour le développement – PNUD Gestion directe – passation de marchés de services.</p>			
7. Code(s) CAD	<p>15150</p>			
8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)	Objectif stratégique général	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

	Aide à l'environnement	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
	Développement du commerce	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Marqueurs de Rio	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Diversité biologique	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»	NA			

RESUME :

La volonté du gouvernement algérien de mettre en place une organisation décentralisée de développement local et de renforcer la démocratie participative est explicite, et s'accompagne d'avancées concrètes. Il s'agit cependant d'un processus complexe dans lequel l'interrelation des différents niveaux de décision et de concertation entre les gouvernements central et local ainsi que la société civile devrait bénéficier de la mise en place d'espaces institutionnalisés d'expression, de dialogue et d'action «**reconnus**», «**organisés**» et «**innovateurs**», ce qu'entend promouvoir l'axe "Démocratie et développement local" du «**Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local / Communes modèles (CapDeL)**» initié par le ministère de l'intérieur et des collectivités locales (MICL).

«**Reconnus**» comme laboratoire et référence de pratiques de participation, de gestion et d'organisation du «pacte social» générant et consolidant une confiance réciproque et une atmosphère positive nécessaire à aborder les priorités de développement du pays et partager les résultats sur tout le territoire national. «**Organisés**» avec une stratégie et un ensemble d'outils et de mécanismes qui faciliteraient la cohérence programmatique et opérationnelle entre les différents secteurs et niveaux de la gouvernance locale. «**Innovateurs**» afin de capitaliser sur les expériences et les pratiques qui se dégageront et mettre en exergue les avancées et réalisations algériennes dans le processus de décentralisation, de démocratie participative et de développement local.

Le programme vise à renforcer les capacités de mise en œuvre du développement local, améliorer les systèmes de planification stratégique locale et leur articulation

avec les différents niveaux de gouvernance, et promouvoir une citoyenneté active capable de contribuer pleinement au développement local. Dans ce cadre, l'initiative opérera dans les communes pilotes représentatives sélectionnées dans les régions du nord, du sud, de l'est de l'ouest, des hauts plateaux et des montagnes-Kabylie pour renforcer leurs capacités et les outils et mécanismes à leur disposition afin d'assurer leur rôle de gouvernance et de développement local, en modernisant et améliorant les services aux citoyens en collaboration directe et active, à partir de plus larges espaces de représentativité ou d'intervention de la société civile, et notamment de la femme et des jeunes. Les communes pilotes seront identifiées pour être représentatives de différentes priorités, de la diversité typologique et des spécificités géographiques, démographiques, culturelles, sociales, économiques et écologiques des communes en Algérie et serviront de référence.

Les activités du programme seront mises en place à l'échelon communal et gérées par leurs élus, notamment les femmes, et la société civile, en particulier les jeunes. Le programme représentera un espace de dialogue politique permanent entre le MICL, la société civile, le PNUD et l'Union européenne (ainsi que d'autres partenaires), dans un effort pragmatique de renforcer le rôle des communes et territoires dans le développement humain durable. Par le biais d'un système de suivi rapproché et inclusif, assorti d'indicateurs détaillés, le programme adoptera une approche de mise en œuvre progressive, permettant d'engager des échanges constructifs, en particulier au niveau technique, sur les obstacles rencontrés et les bonnes pratiques reconnues dans la relation entre autorités locales et société civile en Algérie.

1 CONTEXTE

1.1 Contexte sectoriel/national/régional/domaine thématique

Le gouvernement algérien s'est engagé depuis 2011 dans un processus de réformes touchant à plusieurs domaines: Etat de droit, médias, représentation des femmes en politique dans les assemblées directement élues et démocratie participative locale. Le gouvernement algérien est en outre particulièrement engagé dans l'éradication de la pauvreté et le développement humain et territorial, aux côtés de ses partenaires techniques et financiers. Le pays a atteint la quasi-totalité des Objectifs Millénaires du développement et a été retenu parmi les 50 pays appelés à poursuivre les Objectifs du développement durable.

Une série de consultations avec la société civile dans l'ensemble des régions du pays sous l'égide du Conseil national économique et social (CNES) ont abouti à des **Etats généraux de la société civile** et des Etats généraux du développement local, regroupant plus de 1 000 associations et représentants des collectivités locales. La nécessité d'une démocratie locale participative y apparut comme une des priorités urgentes de la gouvernance pour l'Etat algérien. Néanmoins, malgré la levée de l'état d'urgence, l'espace public demeure relativement restreint et peu occupé par une société civile abondante mais faiblement structurée et remplissant difficilement son rôle de médiateur social.

Ainsi, et en conformité avec la **Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance** qui engage les Etats, dans son article 34 à procéder «à la *décentralisation en faveur des autorités locales démocratiquement élues conformément aux lois nationales*», le gouvernement algérien a initié un processus de décentralisation de la prise de décision en faveur des autorités locales élues

(wilayas et communes) et s'apprête à engager un processus de réforme de la fiscalité locale, qui permettrait une diversification économique et une dynamisation des territoires. Au rang des réformes significatives qui augurent d'un effort accru vers une véritable démocratie participative locale figurent les amendements apportés au code communal en 2012, visant à associer la société civile aux travaux des associations populaires de wilayas (APW) et des associations populaires communales (APC), directement élues par les citoyens. Malheureusement, ce mécanisme de consultation n'est pas entré dans les us des élus locaux, et la société civile particulièrement florissante et contestataire au niveau national est, en règle générale, dispersée voire absente à l'échelon communal, notamment dans les communes les plus pauvres.

1.1.1 *Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE*

Société civile: la Constitution algérienne du 23 février 1989, en son article 43, garantit la liberté d'association et l'Etat «*encourage l'épanouissement du mouvement associatif*». La pratique, notamment après l'adoption d'un nouveau cadre légal et opérationnel depuis 2008, complique la mise en œuvre de cet engagement, surtout à l'égard des organisations de la société civile nationales actives dans le domaine des droits de l'homme et des droits sociaux (syndicats autonomes notamment), qui ont du mal à recevoir un agrément leur permettant d'opérer, d'organiser des activités publiques ou de recevoir de l'argent de la part des bailleurs de fonds. Les nombreux projets soutenus par l'Union européenne en faveur de la société civile au niveau local démontrent cependant que de nombreuses associations enregistrées auprès des autorités locales ne rencontrent pas de problèmes et travaillent en général de concert avec les élus et représentants de l'état dans les wilayas, les daïras et les communes. Conscient de la nécessité de maintenir un dialogue constructif avec la société civile, **le MICL a mis en place en octobre 2014 un groupe de travail formé par des organisations de la société civile (OSC) et des responsables territoriaux afin de proposer des modalités opérationnelles pour renforcer l'implication de la société civile dans la gestion locale.**

Depuis 2012, l'action de l'UE est guidée par la communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions ***Les racines de la démocratie et du développement durable: l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le domaine des relations extérieures***¹. L'appui à la participation de la société civile dans la formulation, le suivi et la mise en œuvre des politiques publiques figure au rang des priorités de l'Union européenne et de ses Etats membres dans la **feuille de route de l'Union européenne envers la société civile en Algérie** approuvée en août 2014. Depuis le début de son intervention en faveur de la société civile en Algérie, l'UE s'est engagée de manière croissante à travers les programmes bilatéraux et thématiques afin de renforcer les capacités des associations algériennes, soutenir la participation de la société civile dans le dialogue avec les institutions et encourager sa présence dans les mécanismes décisionnels.

Les programmes **ONG I** (2000 – 2004) et **ONG II** (2006-2010), visant spécifiquement la société civile algérienne via un fonds dédié aux financements de projets de développement ainsi qu'un appui de proximité en termes

¹ COM(2012) 492 final:
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0492:FIN:FR:PDF>.

d'accompagnement et de formation, ont été mis en œuvre avec le ministère de la solidarité, les programmes ONG ont permis de financer plus de 200 projets associatifs, pour un montant total de 15 millions d'EUR de contribution européenne (IEV). Dans la continuité des programmes ONG I et II, **le programme JOUSSOUR** (programme concerté pluri-acteurs Algérie) vise à améliorer les capacités d'action et la mise en réseau de la société civile algérienne. Financé par le biais de **l'agence française de développement**, il réunit 110 membres (80 associations algériennes et 30 françaises) et soutient des initiatives locales dans les wilayas d'Oran, de Constantine, de Bouira, d'El Oued, de Béjaïa et de Biskra, avec la participation active des autorités locales (APW, APC).

Depuis 2011, les nouveaux programmes bilatéraux Algérie-UE mis en œuvre dans le cadre de la politique européenne de voisinage (PEV) comprennent systématiquement un important volet d'appui aux associations: les programmes **d'appui à la protection et valorisation du patrimoine culturel, jeunesse-emploi, DIVECO II², PADSEL NOA³** comprennent chacun un volet de subvention de projets, de renforcement de capacités de la société civile, de mise en réseau avec l'objectif de renforcer le partenariat entre pouvoirs publics et acteurs non gouvernementaux. Les programmes thématiques, ont aussi connu une importante croissance en termes de budget et d'actions proposées depuis 2007. Grâce aux programmes thématiques «IEDDH – Démocratie et droits de l'homme», «Cofinancement ONG», «Développement social et humain», «Migration et asile», «Acteurs non étatiques et autorités locales», une centaine de projets ont pu bénéficier de financements européens, pour un montant total d'environ 20 millions d'EUR.

Démocratie participative locale: **mentionnée dans le discours d'investiture présidentielle en 2014, la démocratie participative locale figure comme point important du plan d'action du gouvernement** qui vient confirmer l'engagement du gouvernement algérien dans la voie de la modernisation des services de l'Etat et des collectivités locales en faveur du développement local visant à rapprocher l'administration publique du citoyen.

Bien que l'Union européenne considère la démocratie locale et les actions de décentralisation comme un pilier du développement, aucune initiative en ce sens n'a été soutenue en Algérie à ce jour. Le programme de l'UE **SPRING** (12,4 millions d'EUR, dont 10 millions d'EUR de contribution UE) appuie la gouvernance politique et économique et pourrait soutenir la démocratie participative à l'échelon national, y compris avec la société civile et par exemple l'Assemblée populaire nationale. Dans la communication de l'Union européenne de mai 2013 *Accorder une autonomie accrue aux autorités locales dans les pays partenaires pour une meilleure gouvernance et des résultats plus concrets en matière de développement⁴*, l'Union européenne s'approprie la vision du rôle des autorités locales comme acteurs clefs du développement territorial et reconnaît la valeur instrumentale de la décentralisation de la formulation et de la mise en œuvre des politiques publiques par des autorités locales élues.

² Programme d'appui à la diversification de l'économie.

³ Programme d'appui au développement socio-économique local du nord-ouest de l'Algérie.

⁴ COM(2013) 280 final: https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-local-authorities-in-partner-countries-com2013280-20130515_fr_5.pdf.

Participation des femmes: sur le plan juridique, l'Algérie est partie aux conventions internationales relatives aux droits politiques des femmes. Dans le même sens, l'article 31 bis de la Constitution algérienne prévoit expressément que «*l'Etat œuvre à la promotion des droits politiques de la femme en augmentant ses chances d'accès à la représentation dans les assemblées élues*». Dans la réalité, la représentation des femmes reste faible dans les institutions publiques. De manière générale, elle évolue cependant favorablement, bien que lentement. La loi organique introduite en 2012⁵ relative aux modalités augmentant les chances des femmes d'accéder aux assemblées élues appelée communément la «*loi des quotas*» a conduit, après les élections de mai 2012, à une augmentation de la proportion de femmes à l'Assemblée populaire nationale jusqu'à 31,6%, soit une augmentation de 8% par rapport à la législature précédente. Au niveau local, le pourcentage est passé de 1 à 18% de femmes élues dans les assemblées communales. Malgré ces améliorations, des efforts de formations et d'éducation civique auprès des femmes élues et citoyennes demeurent nécessaires. En particulier, la **mission d'observation électorale de l'Union européenne (MOE UE)** déployée lors des élections de mai 2012 a souligné la difficulté de compréhension de la nouvelle loi des quotas «*affectant la compréhension des procédures par les acteurs mêmes du processus*»⁶ et ayant nécessité des clarifications de la part du MICL quelques jours avant le scrutin. Le renforcement de la capacité des femmes élues est une action prioritaire de l'Union européenne et du plan d'action «genre» repris par la délégation de l'UE en Algérie.

1.1.2 Analyse des parties prenantes

Etant donné la nature incrémentale du programme qui vise à accompagner un processus impliquant plusieurs parties prenantes de la sphère publique, leur rôle dans les différentes phases du projet va différer, tant comme acteurs, accompagnateurs, facilitateurs ou conseillers.

Le MICL est partie prenante au projet en tant que ministère de tutelle. Les actions seront mises en place directement au niveau local par le PNUD au bénéfice des assemblées populaires communales, de leurs élus et de la société civile.

Les élus communaux, parties prenantes directes, acteurs et bénéficiaires du projet⁷. Les bénéficiaires directs de l'action, et principales parties prenantes, sont les élus (notamment les femmes élues) des assemblées populaires communales (APC), élus au suffrage universel direct pour un mandat de cinq ans, laquelle élit à son tour son président qui dirige l'administration communale animée par le secrétaire général de la commune. L'APC détermine la politique de la commune dans les différents domaines d'activité économique et sociale, et veille à son exécution. Conformément à l'article 1 du code communal, la commune est «*l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques.*»

⁵ Loi organique n°12-03 du 14 janvier 2012, Articles 2 et 3.

⁶ Rapport final de la MOE UE, août 2012. Les recommandations 18 et 19 du rapport invitent notamment le MICL à «apporter des précisions à la loi sur les partis» et «le mode de constitution des listes» afin d'accroître la participation des femmes lors des élections.

⁷ L'Algérie est divisée en deux types de collectivités territoriales: la wilaya et la commune dont les assemblées sont élues au suffrage universel direct. La wilaya comprend des subdivisions géographiques administratives dénommées *daïras* (arrondissements ou «sous-préfectures»). Il existe 48 wilayas, 548 daïras et 1 540 communes.

L'APC est l'organe délibérant de la commune. Le président de l'APC veille à la mise en œuvre de l'exécution des délibérations de l'APC et lui en rend compte. Le président de l'APC exécute le budget de la commune et veille aussi à la mise en place et au bon fonctionnement des services et établissements publics communaux. En tant que représentant de l'Etat dans la commune, il est chargé, notamment, de veiller au respect et à l'application de la législation et de la réglementation en vigueur. Enfin, le président de l'APC a qualité d'officier de police judiciaire. Le code communal liste les compétences de la commune qui comprennent en particulier le développement local, l'urbanisme, les infrastructures, l'action sociale, le tourisme, l'éducation, la culture et l'hygiène. La commune élabore et adopte son plan de développement à court, moyen et long termes et veille à son exécution, en rapport avec les attributions dévolues par la loi et en cohérence avec le plan de wilaya et les objectifs des plans de développement du territoire. À ce titre, la commune fait connaître ses avis et décisions. Elle initie toute action et toute mesure propres à favoriser et impulser le développement d'activités économiques en relation avec ses potentialités et son plan de développement, et toute mesure visant à assurer l'assistance et la prise en charge des catégories sociales démunies, notamment dans les domaines de la santé en ce qui concerne l'accès à l'hospitalisation et aux soins médicaux, de l'emploi et du logement, c'est-à-dire l'allocation des logements publics.

Les dispositions légales envisagent qu'aux fins d'assurer le fonctionnement du système de démocratie locale, les APC prennent toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel, exposer son activité annuelle devant les citoyens, veiller à mettre en place un encadrement adéquat des initiatives locales visant à inciter les citoyens à participer au règlement de leurs problèmes et à l'amélioration de leurs conditions de vie. Ce sont là les seules références à la gestion participative perçue dans sa dimension la plus réduite.

La société civile est partie prenante du projet en tant que bénéficiaire direct, afin de donner tout son sens à la gestion participative. La priorité sera donnée aux associations de femmes et de jeunes, plus particulièrement celles qui ont pour objet social le développement local.

La société civile est en pleine phase de reconfiguration depuis la fin de la décennie noire. La cartographie réalisée en Algérie en mai 2014 par des experts indépendants pour le compte de la Commission européenne met en exergue une catégorie spécifique d'**organisations intermédiaires**: *«Ces organisations ou composantes de la société civile ont la particularité d'être parties prenantes au bon fonctionnement de la société en remplissant des fonctions idéalement assumées par l'Etat, entre autres dans le domaine de la santé tout en étant critiques par rapport aux défaillances du service public, leur légitimité provenant de leurs compétences et engagement concret dans des **activités de services**. On retrouve dans cette catégorie les associations liées à la santé, aux handicapés, physiques et mentaux, aux enfants, à l'environnement, etc. Plus engagées se trouvent également les organisations abordant la problématique du **genre** et certaines **associations culturelles**. Les **associations de jeunesse et de sports** elles aussi offrent ce double visage d'être à la fois des organisations de loisir, de vivier de futurs cadres dans les domaines sociaux et politiques mais qui contiennent également un potentiel dynamique de changement*

propre à la jeunesse»⁸. Ces organisations intermédiaires sont nombreuses en Algérie mais leurs stratégies et impact locaux demeurent limités.

La société civile peut revêtir une dimension informelle qui n'obéit pas à la forme associative légale. De tradition, il existe des quartiers et des assemblées (djemâas) et des communautés villageoises qui prennent en charge des besoins ou des questions de la vie en société. Des personnalités ou des leaders de ces organisations peuvent être associés de manière participative à l'une des séquences de la réalisation d'un projet.

Autres parties prenantes, comme facilitateur ou conseiller

Les communes ne sont pas les seules actrices du développement local. D'autres intervenants sont présents soit directement à travers leurs propres dispositifs de développement local, soit en collaboration avec la commune.

Les élus de l'assemblée populaire de wilaya: outre ceux de la commune, les élus de la wilaya peuvent être impliqués dans le projet. Ils peuvent apporter une vision inter ou supra communale du territoire, notamment pour ce qui est des projets qui dépassent le ressort d'une seule commune. Ils peuvent appuyer un projet au sein de l'assemblée populaire de wilaya, jouer un rôle de médiation auprès du chef de daïra et du wali. Par ailleurs, la loi relative à la wilaya comporte plusieurs dispositions qui lui enjoignent de porter aide et assistance à la commune.

Les chambres consulaires⁹ représentent le secteur privé. Sous réserve de voir comment les impliquer dans le projet, elles peuvent être utiles pour fournir de l'information sur le territoire local; sur la connaissance des besoins, notamment en matière de création d'activités génératrices de revenus et de création de d'entreprises. Elles peuvent être également présentes dans le processus de gestion participative en permettant de cibler des partenaires pertinents et crédibles, d'apporter une expertise technique en matière de gestion du cycle projet. Une mention particulière est faite à la chambre de l'artisanat et des métiers et à la chambre de l'agriculture pour ce qu'elles peuvent apporter aux zones rurales pauvres ou éloignées.

D'autres secteurs sont présents dans le développement local, d'autant plus qu'ils ont des prolongements territoriaux, soit à travers les services déconcentrés, soit à travers un établissement public. Certains ministères intéressent directement le public prioritairement ciblé par le projet, à savoir les femmes et les jeunes, et les zones rurales: le ministère de la jeunesse, le ministère de l'agriculture (projets de proximité de développement rural intégré-PPDRI), le ministère de la solidarité nationale (développement communautaire, cellule, proximité et de solidarité), etc.

Le ministère de l'intérieur et des collectivités locales (MICL), est le ministère clef responsable de la sécurité, des élections, de la vie associative, des manifestations publiques et du développement local. En matière de décentralisation et de développement local, le il a entre autres pour mission de suivre le fonctionnement et l'activité générale des assemblées élues, de définir et d'harmoniser les conditions d'élaboration et de mise en œuvre des actes administratifs pris par les autorités locales, d'assister les collectivités locales dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans de développement conformément aux objectifs fixés et aux procédures et

⁸ ENI/2013/325-627 Mapping de la société civile et étude sur l'intégration de l'appui à la société civile dans les programmes de coopération en Algérie, BetS Europe, février 2014.

⁹ Agriculture, artisanat et métiers, commerce et industrie, pêche et aquaculture.

échéances arrêtées, d'évaluer les actions de développement local, de définir, de coordonner et de mettre en œuvre les actions centralisées ayant une incidence sur les collectivités locales, de définir le cadre budgétaire et comptable des collectivités locales, de leurs services et établissements publics locaux, de contrôler les budgets locaux et de suivre et d'analyser les finances locales et enfin de promouvoir et de veiller à la mise en œuvre de la solidarité locale au plan financier.

1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes

L'Etat demeure très centralisé en Algérie. Cependant, comme mentionné précédemment, le gouvernement s'est engagé dans un processus de modernisation du service public et de décentralisation des services de l'Etat. Ceci est particulièrement vrai pour les communes qui constituent le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques. En pratique cependant, malgré les dispositions donnant aux APC la responsabilité directe dans des domaines d'un intérêt certain pour les citoyens (voir plus haut: compétence des communes) et des réformes intervenues en 2012 élargissant la sphère d'action de la société civile ainsi que la place de la femme dans les assemblées élues, la dynamisation de la participation démocratique locale n'a pas eu lieu, notamment du fait de faiblesses structurelles, tant au sein des autorités locales que parmi la société civile.

En octobre 2014, le ministère de l'intérieur et des collectivités locales a créé un groupe de travail formé par des organisations de la société civile et des responsables territoriaux afin de proposer des modalités opérationnelles d'implication de la société civile dans la gestion locale. Ces efforts démontrent une dynamique positive, qui encourage le PNUD et l'Union européenne à s'engager dans une **stratégie d'appui ciblant à la fois les autorités locales et la société civile** afin d'améliorer la prestation des services publics communaux et le développement social et économique des populations dans les différentes régions du pays par le renforcement de mécanismes efficaces visant la gouvernance participative de proximité.

Bien que de nombreuses organisations sociales représentant ou attirant des populations de jeunes citoyens et de femmes existent, elles ont du mal à se structurer et à porter des messages de formulation des politiques publiques. Leur rôle dans la mise en œuvre des politiques publiques en Algérie demeure limité et, là aussi, peu structuré, et leur représentativité ne semble pas toujours évidente, de même que leurs capacités organisationnelles, de mise en réseau ou de capitalisation des actions passées. La **carte de la pauvreté** indique en 2006 que malheureusement c'est dans les communes les plus pauvres que l'on compte le moins d'associations, alors que leur rôle social serait instrumental pour les populations de ces zones¹⁰: «*Seules 14 communes indiquent l'existence d'associations à caractère social sur leur territoire (...). Ce nombre est révélateur de la faible implantation du mouvement associatif dans des communes où sa présence serait particulièrement utile. Parmi l'ensemble*

¹⁰ Etude d'affinement de la carte de la pauvreté de 2000, communes pauvres : territoires, populations et capacités d'action, agence nationale d'aménagement du territoire, ministère de la solidarité nationale, de la famille et de la communauté nationale à l'étranger, République algérienne démocratique et populaire, mars 2006 (réalisé en partenariat avec le PNUD).

des communes classées «très pauvres» (au nombre de 47) seules 6 d'entre elles ont des associations à caractère social.»¹¹

Le programme proposé de renforcement des capacités des acteurs du développement local/communes modèles (CapDeL) du ministère de l'intérieur et des collectivités locales (MICL) - direction générale des collectivités locales et du PNUD vise à corriger ces déficiences structurelles en dotant les communes pilotes des compétences et outils nécessaires pour assurer leur rôle de bonne gouvernance et de développement local en modernisant et améliorant les services aux citoyens et en renforçant la participation des populations et de la société civile selon les principes de la démocratie participative. De plus larges espaces de représentativité ou d'intervention de la société civile, de la femme (en particulier de la femme élue) et des jeunes citoyens seront ainsi développés.

Le programme sera orienté sur les axes suivants: (i) la modernisation du service public, tant au niveau des services centraux qu'au niveau local; (ii) la promotion du développement local; (iii) la protection et la valorisation de l'environnement et la prévention et gestion des risques majeurs; (iv) la participation des acteurs locaux (élus et société civile) à la planification et la gestion des plans de développement. Les communes pilotes dotées du modèle deviendront un cadre de référence puis approuvé comme référence par d'autres communes du pays.

L'Union européenne envisage de soutenir le programme sur son quatrième axe, à savoir la participation des élus et de la société civile dans la planification et la gestion des plans de développement locaux. Les communes pilotes dotées du modèle deviendront un cadre de référence pouvant être répliqué dans les autres communes du pays. Les activités du programme seront mises en place au niveau local, avec les bénéficiaires directs du programme, à savoir les communes, leurs élus (notamment les femmes) et la société civile, en particulier les jeunes. Le ministère de l'intérieur sera partie prenante au programme en tant que ministère de tutelle et impliqué dans la gouvernance du programme au niveau national.

2 RISQUES ET HYPOTHESES

Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Mise en œuvre ralentie ou arrêt du processus de réforme; Absence de mécanismes d'engagement, de suivi et de dialogue public par rapport à la démocratie participative locale, entre autorités et société civile.	Modéré	Renforcement du dialogue sectoriel et politique avec le ministère de tutelle et les organisations de la société civile impliquées; Coordination des appuis au secteur par l'UE et les autres bailleurs; Suivi de la mise en œuvre de la feuille de route de l'UE envers la société civile.

¹¹ Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques sociales est notamment prévu dans l'arrêté interministériel n°56 du 14.12.1994 fixant les modalités de mise en œuvre du dispositif de soutien en direction des catégories de population sans revenu.

Hypothèses Les organisations de la société civile reçoivent les autorisations nécessaires leur permettant de participer au projet; les élus et membres de l'administration communale n'opposent pas d'obstacles à la coopération avec la société civile.		
Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Des problèmes de gouvernance financière impactent sur l'efficacité du programme; Des problèmes de gouvernance politique impactent sur l'efficacité du programme.	Modéré	Mise en place des mécanismes de gouvernance appropriés et réguliers entre le gouvernement algérien, le partenaire de mise en œuvre et les bailleurs afin d'assurer une continuité dans les suivi des engagements contractuels, financiers et méthodologiques permettant de garantir efficacité, efficacité et impact du projet.
Hypothèses Les parties prenantes contribuent au projet selon les principes de transparence et bonne gouvernance.		
Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Retard dans la mise en œuvre d'activités du projet du fait de difficultés pour atteindre les zones ciblées	Modéré	Concertation avec les partenaires du projet pour identifier les solutions adéquates selon la nature du risque
Les organisations de la société civile ne disposent pas toujours des capacités requises pour intervenir dans un projet en termes de gestion ou de participation		
Hypothèses La situation économique, politique et sociale reste stable; la situation sécuritaire dans les zones concernées reste stable; il n'y a pas de risques climatiques majeurs dans les zones concernées.		
Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Fragmentation de l'action et perception de cette initiative dans une logique de «projet local» plutôt que comme le pilote d'une stratégie nationale de développement local et de décentralisation	Modéré	Garantie que le projet réponde aux priorités nationales Articulation permanente et institutionnelle avec le niveau daïral, wilayal et national Prévision d'une phase de nationalisation de l'initiative

Hypothèses L'articulation entre les différents niveaux de gouvernance et entre les différents secteurs, y compris la société civile et le secteur privé, permet d'inscrire l'action dans le processus de décentralisation et son intégration à terme dans les politiques nationales sectorielles et de développement local		
Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Difficulté à identifier et mobiliser l'expertise nationale et internationale requise	Modéré	Mobilisation du réseau et de la base de données des experts de l'ONU, de la délégation de l'Union européenne et d'autres partenaires de développement
Inexistence d'une instance nationale de coordination du développement local		Faire intervenir le Conseil national économique et social
Hypothèses Les experts sont disponibles et reçoivent les autorisations nécessaires pour travailler directement avec les partenaires dans les zones de mise en œuvre du projet.		
Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Risque de blocage dans l'avancement du projet à cause d'un changement des personnes clés du projet et ou/ manque de clarté dans la répartition des responsabilités.	Faible	Mise en place de structures de gouvernance et de suivi évaluation spécifiques au projet (comité de pilotage, groupe de projet) et définition claire des responsabilités <i>ex ante</i>
Hypothèses Le processus d'identification participatif permet d'impliquer plusieurs personnes de la même institution ce qui devrait permettre d'atténuer les effets d'un changement de personnes responsables.		

Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Besoin de fonds additionnels à cause d'une sous-budgétisation de certaines activités et l'apparition de dépenses supplémentaires	Faible	Définir un plan de demande de fonds supplémentaires auprès du bailleur de fond ou d'autres bailleurs.
Hypothèses Lors de la formulation très détaillée par commune les activités du projet ont été établies de façon à contribuer aux résultats et objectifs de façon satisfaisante.		

3 ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

3.1 Enseignements tirés

La délégation de l'UE a travaillé avec le MICL de septembre 2011 à décembre 2014 sur le programme Euro Med Police III. Elle avait travaillé auparavant avec ce ministère sur les deux premiers volets du programme, dans un esprit de très bonne coopération, les responsables algériens ont participé à toutes les formations proposées et sont également intervenus dans certains ateliers. Désormais, un travail de mise en place du prochain Euro Med Police IV a débuté, le ministère de l'intérieur ayant d'ailleurs communiqué les axes sur lesquels elle souhaiterait travailler. Le PNUD a également indiqué que son expérience de travail avec le ministère de l'intérieur et des collectivités locales dénote une forte appropriation nationale, un fort «leadership», et une forte capacité d'appropriation et d'absorption des programmes de renforcement des capacités, de suivi de la planification et de la mise en œuvre.

Les projets de l'Union européenne à destination de la société civile (ONG-I, ONG-II, PADSEL NEA¹², Jeunesse et emploi, PADSEL NOA) ainsi que JOUSSOUR-PCPA¹³ (financement français) sont entrepris en synergie avec des autorités locales (wilayas ou daïras) qui ont également comme ministère de tutelle le MICL mais n'envisagent pas d'actions au niveau communal ou dont les bénéficiaires finaux sont les assemblées élues ou la société civile dans ces communes. **C'est la première fois que le MICL requiert une assistance directe aux assemblées populaires élues, incluant la participation citoyenne.**

Tant les expériences de coopération de l'Union européenne que du PNUD avec le gouvernement algérien concluent que les actions doivent être suivies de près, via des réunions de pilotage et/ou de suivi semestrielles, et qu'une approche incrémentale (par palier) est préconisée afin de minimiser les risques opérationnels et financiers, et s'assurer que toutes les parties prenantes sont impliquées dans le projet et que les activités permettent effectivement d'atteindre les résultats établis, notamment au niveau local par un «leadership» efficace des élus. Une approche participative dès l'identification et la formulation du projet sur des indicateurs et des résultats réalistes et détaillés, par le biais de missions de terrain et de consultations régulières, permet également de minimiser les risques lors de la phase de mise en œuvre, et accroît l'appropriation nationale. En outre, l'expérience générale d'un manque de culture

¹² Programme d'appui au développement socio-économique local dans le nord-est de l'Algérie.

¹³ Programme concerté pluri-acteurs Algérie.

d'évaluation des actions entreprises transparaît régulièrement et davantage d'attention devrait être apportée à la capitalisation des actions entreprises.

3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs

La coordination entre bailleurs a été réactivée en 2014 et un sous-groupe «société civile et gouvernance» a été créé en 2015, piloté par la délégation de l'UE. Il est également prévu d'aborder les questions de genre et la démocratie locale et participative au sein du groupe. Hormis le PNUD, peu de bailleurs sont impliqués au niveau décentralisé. Hormis des projets de soutien ponctuel et géographiquement limités, il n'existe pas d'action d'envergure visant à soutenir les assemblées directement élues, et la demande transmise par le ministère de l'intérieur pour un appui au projet CAPDEL est la première du genre. Aucune organisation internationale spécialisée dans la démocratie participative locale n'est directement active en Algérie. Néanmoins, par le biais d'associations locales (en particulier le CETIM¹⁴), l'association des agences de la démocratie locale (ADLA) soutient le développement à destination de la société civile engagée avec des autorités locales via une série de subventions.

Se basant sur l'évaluation des actions de coopération réalisées par le PNUD dans certaines localités du sud au titre de précédents programmes, le ministère de l'intérieur et des collectivités locales a sollicité un appui technique pour soutenir l'approche participative et intersectorielle et la coordination entre les différents intervenants et acteurs dans la gestion intégrée du développement, en créant des changements concrets au niveau du terrain. La capitalisation sur les expériences et les leçons apprises vise une généralisation progressive à l'ensemble des 1 541 communes. Le PNUD a ainsi joué un rôle pilote et innovant en Algérie par le biais de plusieurs projets ayant permis de favoriser l'approche locale, et notamment le projet **d'appui au renforcement des capacités locales pour un développement durable dans la daïra de Charouine**, wilaya d'Adrar, le projet **routes des Ksours: appui à un développement intégré**, le projet **FORCA - appui à l'accès des jeunes au premier emploi** (au sein des associations de la société civile locale). Cette expérience assortie de résultats probants tant au niveau d'appropriation nationale des actions menées que de l'approche intersectorielle adoptée, a permis au PNUD de bénéficier d'un capital de confiance et d'expérience important auprès du MICL et des administrations délocalisées. La Banque africaine de développement a également indiqué au PNUD son intérêt pour ce projet.

3.3 Questions transversales

Genre: la question de la promotion des femmes élues et de la représentation des femmes par la société civile organisée au niveau local est un des objectifs spécifiques du projet. Il existe malheureusement très peu de données désagrégées par sexe, notamment au niveau communal. Il faut souligner en outre que la situation des femmes en zones rurales, particulièrement dans le sud, n'est pas prise en compte dans les recherches et études. Quand elles couvrent ces zones, les études à caractère national n'observent pas ces régions de manière spécifique. Le rapport relatif au **profil des disparités des enfants, des mères, des adolescents et des jeunes en Algérie**¹⁵ révèle l'existence de disparités en termes de santé, de scolarisation et de

¹⁴ Centre d'études et de services technologiques de l'industrie des matériaux de construction.

¹⁵ UNICEF, 2014.

conditions de vie en général entre les hommes et les femmes. Les régions concernées se situent au nord dans les zones éparées, dans les zones rurales des hauts plateaux et dans le grand sud. Le rapport soulève le fait que ces carences se perpétuent malgré cinquante ans de plans de développement visant l'équilibre régional et que les inégalités sont enregistrées au sein d'une même région.

Comme détaillé dans le **profil genre des pays du voisinage sud pour l'Algérie**¹⁶ «malgré les dispositifs institutionnels qui existent, au niveau des structures décisionnelles, il n'existe pas encore une réelle appropriation de l'égalité des sexes. D'où le manque de rigueur dans l'application des lois en faveur de l'égalité et le développement de l'intégration de la dimension genre au niveau des politiques publiques.» Le rapport recommande en particulier que «La question d'égalité n'est pas seulement une affaire de Constitution, elle devrait être placée parmi les priorités des politiques publiques, de la budgétisation et des statistiques nationales (locales et sectorielles). (...) Le dialogue avec la société civile est un mécanisme incontournable en matière de bonne gouvernance dans le domaine des politiques publiques.»

Jeunes : l'inclusion socioéconomique des jeunes est au cœur des défis que le projet prétend relever. En premier lieu, il s'agit de renforcer leur intégration dans la définition des plans et programmes, et à terme des politiques publiques, au niveau local. Sur cette base, il s'agit d'accompagner leur accès aux opportunités économiques, à travers l'amélioration du développement économique local (formation professionnelle, entrepreneuriat, PME, etc.) et par des services administratifs et publics efficaces et de qualité, via la gestion participative et la redevabilité.

Objectifs de développement durable et agenda post-2015 (ODD): Les ODD offrent une continuité aux Objectifs du Millénaire pour le développement, et présentent les priorités globales de développement des différents secteurs et de tous les pays et territoires infranationaux pour les 15 ans à venir. Dans le cadre des ODD, et notamment de leur mise en œuvre au niveau local, le projet pourra à la fois profiter des outils produits aux niveaux régional et international pour appuyer le développement local, et alimenter les débats internationaux à travers les bonnes pratiques développées dans le cadre du CapDeL, et de la décentralisation et du développement local en Algérie en général.

Environnement: le programme n'a pas pour objectif spécifique les considérations environnementales, néanmoins la dimension environnementale fera partie de sa mise en œuvre. La gestion des déchets, les conditions de vie locale (pollution, accès à l'eau, diversité biologique et développement durable), les politiques d'extraction des ressources naturelles, ainsi que l'accompagnement des agriculteurs dans la gestion et le recyclage des déchets agricoles (sur la base des observations et recommandations formulées par le programme de l'UE **DIVECO I**) font en effet partie des préoccupations des citoyens dans les communes pilotes identifiées, d'autant plus que le projet vise des zones rurales voire désertiques. Les indicateurs spécifiques relatifs à l'impact du projet sur l'environnement seront mesurés lors de la mise en œuvre.

¹⁶ Rédigé par des experts indépendants pour le compte de la Commission européenne, février 2015.

4 DESCRIPTION DE L'ACTION

4.1 Objectifs/résultats

Objectif général

Améliorer la participation citoyenne active dans la planification et la mise en œuvre des politiques communales de services publics et le développement économique local, en vue d'une gouvernance communale *concertée, transparente, et attentive* aux besoins et attentes notamment des *jeunes et des femmes*.

Objectifs spécifiques:

OS1: mettre à disposition et accompagner l'institutionnalisation d'*outils et approches* favorisant la *concertation et la participation* de la société civile, et notamment les jeunes et les femmes, dans la *planification* et la gestion du développement territorial de la commune

OS2: renforcer les capacités institutionnelles et individuelles des autorités communales (élus et administration) en matière de gouvernance participative, transparente et concertée, ainsi que la prise en compte de l'accès des jeunes et des femmes aux services publics locaux et aux opportunités économiques

OS3: Renforcer les capacités des organisations de société civile (notamment celles des jeunes et des femmes) pour qu'elles puissent participer davantage au processus de développement local, en articulation avec les autorités locales.

Résultats:

Liés à l'OS1

Résultat 1.1: des outils de gouvernance locale participative sont élaborés et mis en pratique.

Résultat 1.2: un plan communal de développement (PCD) est élaboré d'une manière participative (attention particulière aux *femmes et aux jeunes*), et adopté par l'assemblée populaire communale (APC) dans chaque commune modèle.

Résultat 1.3: Un système de budget participatif est conçu et mis en application.

Résultat 1.4: des mécanismes de concertation et de coordination entre la commune, la daïra, la Wilaya, les services déconcentrés de l'Etat et les chambres consulaires sont activés, et articulés au niveau national.

Résultat 1.5: un cadre permanent de concertation entre la société civile (sens large) et la commune, est mis en place, et activé.

Liés à l'OS2

Résultat 2.1: les élus et l'administration communale sont formés aux pratiques de la gouvernance participative.

Résultat 2.2: les capacités de leadership des femmes élues et leur rôle de facilitatrices du dialogue avec la société civile, en particulier les associations de femmes et de jeunes sont renforcées.

Résultat 2.3: les besoins des femmes et des jeunes en matière de développement local sont pris en compte, et identifiables dans le budget annuel des communes pilotes.

Résultat 2.4: les capacités institutionnelles du gouvernement national, de la wilaya (services de l'animation communale) et de la daïra sont renforcées et celles-ci sont aptes à fournir assistance technique et développement des capacités des communes.

Résultat 2.5: les communes pilotes élaborent de manière participative et diffusent leurs 'chartes du citoyen'.

Liés à l'OS3

Résultat 3.1: les capacités institutionnelles (organisation, méthodes de travail, planification des activités) des organisations de la société civile locale à mobiliser et favoriser la participation des femmes et des jeunes sont renforcées.

Résultat 3.2: les organisations de la société civile locale ciblant les femmes et les jeunes sont en mesure de faire prendre en compte les besoins spécifiques de ceux-ci dans la planification et la budgétisation communale.

Résultat 3.3: la société civile locale participe à la mise en œuvre des activités communales, et à l'évaluation de l'action de la commune en matière de délivrance de services publics de qualité, d'amélioration des opportunités économiques et de développement local en général.

Résultat 3.4: des appels à proposition sont financés par le programme, et mis en œuvre par les associations bénéficiaires, avec une attention spéciale envers les femmes et les jeunes.

4.2 Principales activités

Les activités sont listées par objectif spécifique et produites dans le cadre logique repris en annexe.

4.3 Logique d'intervention

Le programme de renforcement des capacités des acteurs du développement local/communes modèles (CapDeL) en Algérie vise, entre autres, à promouvoir la **participation citoyenne** dans la **planification et la mise en œuvre** des politiques communales de services publics, de développement économique local et de gestion des risques et catastrophes, en vue d'une gouvernance communale **concertée, transparente, et attentive** aux besoins et attentes des citoyens, en particulier des **jeunes et des femmes**. De plus larges espaces de représentativité ou d'intervention de la société civile, et notamment de la femme et des jeunes, seront développés. Les communes pilotes seront représentatives de la diversité typologique et des spécificités géographiques, démographiques, culturelles, sociales, économiques et écologiques des communes en Algérie et serviront de référence pour d'autres communes du pays, dans les régions du nord, du sud, de l'est de l'ouest, des hauts plateaux et des Montagnes-Kabylie.

En se focalisant sur l'action en faveur du citoyen et du développement local, le programme veillera à faciliter les mécanismes de participation et d'implication des populations en tant que partenaire et bénéficiaire *in fine* de ce processus.

L'action représente un pilote, en tant qu'application concrète des politiques de développement local et de gouvernance locale développées au niveau national. Par conséquent, l'action favorise l'articulation entre les programmes nationaux et la planification locale, dans le cadre de laquelle les programmes nationaux peuvent incorporer les caractéristiques spécifiques des différents territoires/municipalités, et

les résultats obtenus au niveau des zones pilotes peuvent être analysés et utilisés par la suite dans d'autres régions du pays.

Dans le même sens, l'ensemble des actions détaillées ci-dessous seront inscrites dans un cadre institutionnel et articulées aux dynamiques et processus de développement local, en se basant sur les institutions existantes et en s'articulant aux différents niveaux de gouvernance: communal, daïral, wilayal et national. Chaque outil, mécanisme, ou approche méthodologique a vocation à être **testé**, de manière pragmatique; **amélioré**, sur la base de la rétro-alimentation des acteurs locaux et nationaux et des innovations promues par le PNUD au niveau national, régional et international; **systematisé et généralisé**, dans le cadre des politiques publiques nationales.

L'action dans son ensemble se basera sur une analyse détaillée et participative de la situation du développement local dans les territoires pilotes, qui sera réalisée dès le début du projet, et permettra de relever les valeurs de référence au moment 0 du projet, ainsi que d'orienter les efforts avec précision vers les brèches où elles peuvent avoir le plus d'impact.

Articulation des acteurs du développement local et participation citoyenne

a. Outils

En complément des mécanismes de coordination entre autorités locales (communes, daïras et wilayas) et société civile - en particulier les représentants des jeunes et des femmes), le projet prévoit le développement, la mise à disposition et l'accompagnement dans l'utilisation d'outils de gouvernance locale participative, à destination des élus et cadres des communes pilotes et des associations de la société civile. Il convient de rappeler qu'étant donné que ce projet est développé comme le pilote d'une stratégie nationale et sera étendu à l'ensemble du territoire national en 2018, les outils développés dans ce cadre seront testés et améliorés en vue de leur généralisation et intégration dans les politiques publiques en temps opportun (à l'horizon 2018). La planification locale axée sur les résultats et la réponse à cette planification, la gestion et formation des ressources humaines, la gestion budgétaire et la mobilisation des ressources (endogènes, nationales et internationales), la gestion des projets, l'audit social, ainsi que d'autres thématiques identifiées au début du projet avec le gouvernement national, les autorités locales et la société civile, feront l'objet d'outils pratiques destinés à accompagner la pratique des élus et cadres locaux.

b. Mécanismes

Les espaces de dialogue institutionnalisés entre les autorités locales (APC et APW), la société civile et le secteur privé, avec une attention particulière pour les jeunes et les femmes, constituent le principal instrument par lequel les communautés locales sont impliquées dans les processus participatifs de prise de décision. Ces mécanismes sont des structures intersectorielles institutionnalisées et articulées avec les institutions locales et nationales existantes. Elles facilitent, au niveau opérationnel local, l'articulation entre les processus intégrés de développement local, les projets sectoriels spécifiques, les besoins de la population, et la coordination avec les autres niveaux impliqués dans la gouvernance locale - daïra, wilaya et administration centrale -, et les autres acteurs du développement local, c'est-à-dire la société civile, l'académie et le secteur privé.

Planification stratégique participative et vision intégrée du développement local.

Dans sa première étape, le programme facilitera la réalisation d'un processus de planification participative locale, mené au niveau communal mais impliquant les autres niveaux de gouvernance: daïral, wilayal, et national. Le produit de cette phase menée dans les communes pilotes est le plan communal, qui est basé sur un «diagnostic de territoire», et est analysé conjointement avec les fournisseurs de services locaux, afin de parvenir à des solutions de rechange appropriées qui répondent aux besoins identifiés dans la région. Le but de cette phase est de permettre au programme de fournir une occasion concrète aux les localités de participer activement, tant qualitativement que quantitativement, à l'identification de leurs besoins et priorités. Cet effort sera systématisé dans le but de contribuer à l'amélioration des systèmes national et local de planification du développement local, et son articulation avec les politiques sectorielles.

La mise en place d'un budget participatif est un élément clé de la démocratie participative, de la transparence et de la redevabilité au niveau local, et de l'accès de tous, en particulier les jeunes et les femmes, à des services publics de qualité et des opportunités économiques. Le projet accompagnera la création d'un mécanisme de dialogue articulé à l'APC et/ou à la Commission Communale, pour l'élaboration de propositions d'activités aux autorités communales par les associations féminines et de jeunes, en vue de leur prise en compte dans le débat budgétaire. Le projet accompagnera techniquement l'élaboration de ces propositions, afin d'assurer leur caractère stratégique et de faciliter l'installation d'une culture de l'organisation, du dialogue, et de la prise de décision en commun parmi les jeunes et les femmes. L'analyse de ces propositions sera inscrite à l'ordre du jour de la commission communale.

Les femmes élues de l'APC joueront un rôle particulier dans la promotion de l'intégration de ces propositions au budget communal, car le projet entend renforcer le rôle des femmes élues en tant que facilitatrices du dialogue entre la société civile et les autorités locales. Des réunions de préparation de cette session seront organisées, avec l'appui du MICL et du PNUD, pour assurer l'analyse conjointe des propositions d'activités ciblant les femmes et les jeunes par les associations et les femmes élues, et l'appropriation par ces dernières des propositions faisant l'objet d'un consensus, afin de les promouvoir devant l'APC et/ou la commission communale. Le but de ces réunions sera de permettre aux femmes élues de contribuer à la finalisation des propositions, et de se les approprier pour les défendre par la suite au sein de l'APC. Les femmes élues ont ainsi vocation à devenir un point focal pour l'interaction entre la société civile et les autorités locales, qui devraient connaître une dynamique évolutive au fur et à mesure que les fruits de cette coordination profiteront aux deux parties. Ce rôle renforcera leur position au sein de l'APC, en renforçant le contenu et le poids de leurs interventions, et en donnant une assise populaire à leur action au sein de la commune.

Le projet accompagnera les délibérations de l'APC sur les mesures et les propositions de crédits budgétaires à allouer aux activités ciblant les femmes et les jeunes, ainsi que l'orientation des ressources locales, nationales et internationales (voir par la suite) à travers l'exercice budgétaire. Il est très important d'accompagner l'intégration des propositions dans le budget de la commune, afin de répondre aux attentes soulevées par le processus d'élaboration des propositions par les jeunes et les femmes, et de dialoguer avec les femmes élues, et ainsi renforcer les liens de confiance et le travail fructueux entre les autorités locales et la société civile.

Le renforcement des capacités pour la gestion du cycle de projet/programme. Le renforcement des capacités se trouve au cœur du CapDeL, et concerne conjointement les autorités locales et la société civile. Il prétend développer les capacités de gestion et de leadership des autorités locales, et leur culture de travail conjoint avec la société civile, ainsi que les capacités de cette dernière à intervenir de manière institutionnalisée, permanente et stratégique, pour améliorer la citoyenneté active, et promouvoir les partenariats publics-privés. La méthodologie utilisée sera l'action-réflexion-action, et l'apprentissage par l'action, c'est-à-dire que théorie et pratique seront constamment articulées, et que les échanges entre pairs, c'est-à-dire entre élus et cadres des collectivités locales de différents territoires, au niveau national et international, et l'analyse pragmatique seront privilégiés. De plus, le renforcement des capacités humaines sera constamment combiné au renforcement institutionnel, afin d'assurer l'utilisation adéquate des approches et savoir-faire innovants promus dans le cadre des institutions ciblées, et de garantir la valeur ajoutée des formations pour ces dernières.

Le renforcement des capacités sera basé sur un effort de **sensibilisation à un public large** au niveau communal, afin de promouvoir auprès de la population des communes en général la participation citoyenne et l'inclusion socio-économique et politique des femmes et des jeunes, et d'assurer par ailleurs l'appropriation des processus promus par l'action par la population dans son sens large. Les chartes du citoyen seront la clé de voûte de ce processus, en permettant aux citoyens de connaître leurs droits en matière de développement local, et de participer en conséquence à la gestion participative communale.

Des sessions de formation et de coaching - afin d'accompagner l'utilisation du nouveau savoir théorique dans le travail des formé(e)s au sein de leur institution - seront fournies aux élus locaux, et en particulier aux femmes élues, ainsi qu'à la société civile. Les formations porteront sur: la planification participative axée sur les résultats; l'engagement de la société civile; la gestion participative des services publics; le développement économique local (DEL) participatif; le cycle de projet/programme.

Des **outils**, développés sur la base des bonnes pratiques nationales et internationales **en matière de gestion du développement local et de renforcement de la démocratie participative**, seront mis à disposition des formé(e)s pour faciliter l'utilisation sur le long terme au sein de leurs institutions et dans leur travail quotidien des approches et méthodologies innovantes promues par les formations et **le coaching**.

La coopération internationale coordonnée, décentralisée et sud-sud, comme un soutien supplémentaire au développement humain durable et la mise en œuvre de l'Agenda post-2015 et des Objectifs de développement durable (ODD): dans ce cadre, la coopération décentralisée offre des possibilités importantes de dialogue entre pairs et d'échange entre territoires pour faire face aux défis communs représentés par la mise en œuvre des futurs ODD et de l'agenda de développement post-2015 au niveau local. Il est important de signaler, dans ce sens, que l'Union européenne dispose d'une plateforme d'articulation de l'offre et de la demande en termes de solutions de développement entre les deux rives de la Méditerranée; que le bureau régional pour les Etats arabes a systématisé nombre de bonnes pratiques et d'outils en matière de décentralisation et de développement local ; et que l'initiative internationale ART PNUD, qui est la plateforme du PNUD pour les partenariats territoriaux, possède un réseau de partenaires publics et de la société civile,

nationaux et locaux, de plus de 600 entités travaillant au développement humain local, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des ODD au niveau local.

Le cadre opérationnel et programmatique assurera la coordination des différentes composantes du projet et des parties prenantes à tous les niveaux, afin d'assurer la cohérence et la synergie de cette initiative avec la **réalisation des ODD**, et en particulier l'articulation du processus de gouvernance et de développement local avec celui de décentralisation, l'articulation des politiques sectorielles et territoriales, et les échanges, dans les deux sens, avec les processus et concepts d'appui au développement local développés au niveau régional et international.

Les jeunes et les femmes comme ACTEURS du développement local. L'action vise à renforcer la cohésion des acteurs sociaux, en favorisant la mise en place de circuits durables de solidarité et de la participation de la population locale à la recherche de solutions qui pourraient être plus favorables au développement local, et en particulier à l'intégration politique, sociale, économique et culturelle des jeunes et des femmes. A cette fin, elle accompagnera la construction des capacités de la société civile, notamment des associations locales de femmes et de jeunes; elle appuiera également les femmes élues et leur rôle d'articulation entre les autorités locales et la société civile, en particulier les associations précitées.

Par ailleurs, des initiatives concrètes seront prises dans le cadre des mécanismes de dialogue institutionnalisés entre les autorités locales et la société civile, en réponse à la planification locale, et en articulation avec le secteur privé, pour améliorer l'intégration des jeunes et des femmes dans le développement local, en particulier leur accès aux opportunités économiques et à des services publics de qualité.

En termes de renforcement de la coordination entre la société civile et les autorités locales, un rôle particulier échoira aux femmes élues dans le cadre du projet. Les actions dans ce sens incluent la promotion, à travers les associations locales de femmes, de l'engagement des femmes en politique au niveau local, à travers des sessions de sensibilisations pour un public large au niveau de toute la commune. Ces sessions incluront des événements publics, des actions sur internet, en particulier les réseaux sociaux, et des partenariats avec les médias locaux, presse écrite, journaux et radios notamment. Des actions dans les écoles secondaires et universités pourront aussi être envisagées. Des sessions de formation et de coaching seront organisées au profit des femmes membres de l'APC. Elles couvriront des thèmes allant des techniques de communication et de facilitation du dialogue avec les associations de la société civile, à l'identification/formulation des besoins des femmes et des jeunes en services et opportunités économiques, en passant par d'autres thèmes liés à la gouvernance locale participative, qui seront définis précisément au cours de la planification locale et du dialogue avec le ministère de l'intérieur et les femmes élues. Afin d'accompagner la mise en œuvre des approches innovantes enseignées au cours des formations, le projet prévoit une mise à disposition des femmes élues d'outils et mécanismes de dialogue avec la société civile, en particulier les représentants des femmes et les jeunes. Un apprentissage selon la modalité de formation action (*Learning by doing*), est également envisagé.

L'interaction multiniveau pour articuler les politiques nationales avec les stratégies locales, et le projet pilote avec le processus de décentralisation. Ce projet concentre l'investissement de ses ressources au niveau local avec l'objectif de créer ou consolider des instruments pour la gouvernance et le développement local, et de renforcer la capacité des autorités locales à améliorer les options et la qualité de vie

des citoyens de façon à représenter une référence pour les autres régions du pays et faciliter ainsi la mise à l'échelle (*scaling up*), c'est-à-dire l'intégration dans les politiques nationales des outils et approches testées durant le projet. Ainsi, l'investissement local n'est pas isolé ou parallèle aux efforts du pays. Au contraire, il est parfaitement articulé avec le cadre national, et peut représenter un laboratoire concret et pragmatique de mécanismes, d'instruments et de modalités de mises en œuvre pour gérer les passages délicats et critiques de l'application d'une loi nationale de décentralisation, y compris le nouveau rôle des autorités locales vis-à-vis du gouvernement central et intermédiaire et des multiples acteurs de la société civile et du secteur privé du territoire. Pour ce faire, le projet agira sur cinq niveaux:

i) Communal: Pour soutenir l'administration publique locale et les services publics, dans le sens d'une plus grande participation de la population au processus de planification et de mise en œuvre des 'politiques' locales de développement socio-économique, l'amélioration des conditions de vie des communautés en termes de revenu, d'éducation, de santé, de cohésion sociale, et d'environnement, avec une priorité particulière aux femmes et aux jeunes.

ii) Daïral: L'implication du niveau daïral est nécessaire, au vu des dernières évolutions du rôle de la daïra dans l'accompagnement des politiques communales. En effet, depuis le décret exécutif n° 94-15, la daïra exerce des compétences en direction de la commune en matière de développement local. Selon l'article 10 de ce décret, le chef de daïra est chargé notamment de l'animation et la coordination des opérations de préparation et d'exécution des plans communaux de développement; et des budgets et comptes des communes appartenant à la même daïra. De plus, toujours selon cet article, le chef de daïra «suscite et encourage toute initiative individuelle ou collective des communes qu'il anime, et destinée à la création des moyens et structures de nature à satisfaire les besoins prioritaires des citoyens et la mise en œuvre des plans locaux de développement». Un représentant de la daïra sera associé systématiquement aux mécanismes de coordination multisectorielle et multiniveau dont l'installation ou le renforcement est prévu dans le cadre du projet.

iii) Wilayal: L'implication du niveau wilayal sera assurée par la création d'espaces institutionnalisés et d'outils de concertation entre wilaya et commune (produits 1.1 et 1.4), la participation du niveau wilayal à la planification et l'exercice budgétaire, selon le cadre légal en vigueur, et sa contribution à la réponse au plan communal, à travers la mobilisation des secteurs notamment. Cette implication est nécessaire de par la tutelle de la wilaya sur la commune en matière budgétaire, la présence des services sectoriels (santé, éducation, etc.) au niveau wilayal, et la vision stratégique en matière de développement qui implique une vision dépassant les seules frontières de la commune pour embrasser une approche territoriale. En effet, l'accès aux services, la vocation économique, et les ressources naturelles, ne respectent pas une logique strictement administrative limitée aux frontières de la commune, mais exigent au contraire la prise en compte et la mobilisation d'acteurs, de dynamiques, de potentiels et de ressources sur une base plus large.

iv) National: Pour soutenir les politiques nationales de décentralisation, et contribuer à l'innovation en matière de gouvernance et aux processus de développement local, sur la base de la demande locale, et pour renforcer l'articulation entre les politiques sectorielles et le développement local, l'articulation de toute action de développement local avec le niveau national est capitale. Les résultats de l'action seront utilisés comme un «laboratoire» pour la rétro-alimentation des stratégies de

développement humain local et de décentralisation dans le contexte national. Dans ce cadre, un rôle pivot sera donné au Conseil national économique et social (CNES).

v) Régional / International: Pour promouvoir la coopération décentralisée avec les collectivités locales et d'autres pays, au niveau régional notamment (Afrique du nord et Moyen)-Orient), la création de liens stables et durables entre les territoires, et en contribuant à l'élaboration de nouveaux paradigmes dans la solidarité sud-sud et nord-sud, dans le cadre de l'Agenda post-2015 et des Objectifs de développement durable. Dans ce même cadre, le projet offrira une plateforme pour la participation des acteurs locaux algériens dans les processus globaux de développement.

Le développement économique local comme facteur de durabilité à travers le renforcement des finances locales. Afin d'inscrire l'appui à l'amélioration de l'accès des jeunes et des femmes à des opportunités économiques dans un cadre stratégique et durable et de promouvoir la diversification économique, il est nécessaire de développer une vision commune (autorités locales, société civile et secteur privé) de la vocation économique de la commune et du territoire: quels sont les secteurs porteurs d'emploi à privilégier? Quelles sont les actions nécessaires au renforcement de ces secteurs, et notamment des filières (ou chaînes de valeur) qui le composent? Comment renforcer l'intégration des femmes et des jeunes dans ces secteurs? Comment accompagner la création ou le renforcement des entreprises travaillant dans ces secteurs, etc. C'est là l'objectif du produit 3.1 de l'action, à travers la création d'un espace, au sein du mécanisme de concertation entre les autorités locales et la société civile, spécifiquement dédié à l'économie locale, pour l'échange d'information et la prise de décision sur des questions clés liées au développement économique local.

La discussion et la prise de décision conjointe des différents acteurs du développement économique local (autorités locales, société civile et secteur privé) autour de ce thème, ainsi que l'accompagnement du MICL, du secteur académique et du PNUD à travers une approche privilégiant l'innovation, permettront la promotion de la diversification économique, le renforcement du lien entre formation professionnelle et besoins du secteur privé, c'est-à-dire articulation entre l'offre et la demande d'emploi, l'installation de partenariats public-privé (PPP), l'amélioration du marketing territorial et de la commercialisation des produits locaux, l'exploration des possibilités de fond de crédit pour les nouvelles entreprises, la formation des jeunes et des femmes pour la gestion d'entreprise, la mise en place de critères de qualité, etc.

Ces dynamiques, multiples mais cohérentes et participant d'une même approche et d'un même processus, s'inscriront dans les produits mêmes de la planification participative, du renforcement du dialogue entre autorités locales, et d'amélioration de l'accès des jeunes et des femmes aux services publics et opportunités économiques :

- i) Planification participative (produit 1.2) et budget participatif (1.3, 2.3 et 3.2), à travers l'identification de la vocation économique du territoire, la priorisation des secteurs porteurs, et l'identification des actions en appui aux filières et à l'entreprenariat des jeunes et des femmes;
- ii) Concertation entre société civile, commune, daïras, wilaya et chambres consulaires (produits 1.4 et 1.5) et renforcement des capacités des élu(e)s et des cadres (produits 2.1 et 2.2) ;

iii) Des activités en réponse au plan communal (produit 3.3) et des projets de la société civile financés par le programme pour améliorer l'accès des jeunes et des femmes aux services publics et opportunités économiques (produit 3.4).

Le PNUD mobilisera son réseau national et international d'experts en développement économique local pour accompagner l'intégration de cette dimension dans la planification locale. La dimension économique est primordiale pour l'inclusion des jeunes et des femmes au niveau communal, mais aussi pour la durabilité des actions de démocratie participative et développement local à travers la réponse aux attentes des jeunes et des femmes. Ces réponses concernent en grande partie l'accès à un emploi digne et à des sources de revenus stables, et à travers l'amélioration indirecte de la fiscalité locale, nécessaire à la durabilité sur le long terme des mécanismes et processus impulsés par le projet.

5 MISE EN ŒUVRE

5.1 Convention de financement

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 184, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012.

5.2 Période indicative de mise en œuvre

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 48 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications techniques au sens du point i) de l'article 2, paragraphe 3, point c), du règlement (UE) n° 236/2014.

5.3 Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable, sous réserve des dispositions suivantes.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 9, paragraphe 2, point b), du règlement (UE) n° 236/2014 en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

5.4 Modalités de mise en œuvre

5.4.1 *Gestion indirecte avec une organisation internationale*

La présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec le PNUD conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom)

n° 966/2012. Ce mode de mise en œuvre se justifie car c'est la première fois que la délégation de l'Union européenne envisage de travailler directement avec le ministère de l'intérieur et des collectivités locales (MICL). Le MICL s'est adressé au PNUD, qui est le seul bailleur de fonds en Algérie à se pencher sur la problématique de la décentralisation et l'organisation de mécanismes efficaces de consultation des citoyens et de la participation de la société civile organisée à la formulation des politiques publiques et la gestion des plans de développement local.

Le présent programme constitue un pilote s'inscrivant dans la continuation des actions passées du partenariat PNUC-MICL et visant six communes. La documentation et l'évaluation de ce pilote permettront de dégager les points forts et enseignements tirés qui renseigneront un plan de généralisation à l'ensemble des communes du territoire national, qui pourra dès lors faire l'objet d'un financement direct traditionnel «bilatéral» de la part de l'Union européenne et des autres bailleurs, sans nécessairement passer par le PNUD.

En contactant le PNUD, le MICL indique que *«le soutien et l'accompagnement des différents partenaires étrangers (...) est d'un apport appréciable, à travers l'échange d'expertise et les meilleures pratiques, visant à répondre aux besoins des citoyens sans cesse croissants.»* C'est sur la base de l'évaluation des actions de coopération réalisées par le PNUD dans certaines localités du sud algérien au titre des précédents programmes, de son expérience de travail avec le MICL et des bons résultats obtenus, que la promotion du développement local a été retenue comme une piste de coopération.

Le PNUD intervient depuis longtemps pour soutenir les initiatives locales dans le Sud algérien, se matérialisant en 2000 par la mise en œuvre du projet **Développement communautaire dans le Sud** (communes de Timimoun Wilaya d'Adrar). Deux autres projets ciblant spécifiquement le grand sud en ont découlé: en partenariat avec la Wilaya d'Adrar et, en partenariat avec le ministère de l'intérieur et des collectivités locales et les wilayas de Bechar, Adrar, Ghardaïa et Ouargla. **Sur la base de cette expérience et des résultats tangibles et avérés obtenus en partenariat avec le MICL, le PNUD a été retenu comme une entité de gestion privilégiée pour la mise en place de ce programme pilote.** En outre, les conditions sécuritaires et logistiques dans certaines zones algériennes (notamment la zone de Tizzi Ouzou en Kabylie, le grand sud et la zone de Ghardaïa) rendent les déplacements du personnel de l'Union européenne et des Etats membres difficiles, complexifiant les processus d'identification et de formulation d'un projet visant l'ensemble du territoire.

L'activité répond à la vision de la stratégie-cadre de l'UE relative à la coopération technique, en mettant en place une assistance technique ciblée en qualité et en espace *«pour appuyer des programmes conduits par le pays partenaire, à sa demande et axée sur les résultats»*. L'approche par palier et le nombre de réunions tripartites et de pilotages permettront effectivement de faire un suivi constant de la qualité et des résultats. D'autre part, l'activité respecte *«l'utilisation de dispositifs de mise en œuvre des projets sous le contrôle des pays partenaires et la réduction significative des UEP parallèles»*.

L'activité respecte ainsi les principes 6 (*Harmonisation et alignement des actions – L'appui à la coopération technique sera étroitement coordonné avec les autres bailleurs de fonds et aligné sur les stratégies et les programmes nationaux en recourant davantage à des mécanismes de mise en commun des ressources ou à*

d'autres approches harmonisées, comme la coopération déléguée) et 7 (Éviter le recours aux unités parallèles d'exécution des projets et promouvoir des modalités efficaces de mise en œuvre des projets – Il conviendra d'éviter autant que possible le recours aux unités parallèles d'exécution des projets et de privilégier des modalités efficaces de mise en œuvre pleinement intégrées et «redevables» vis-à-vis des structures nationales) de la stratégie.

L'entité en charge réalisera les tâches d'exécution budgétaire suivantes: lancement d'appels d'offres, appels à propositions et gestion des contrats de services, de subventions en découlant. Le mode de gestion sera la gestion indirecte, à travers la signature d'un accord de délégation.

5.5 Budget indicatif

10,1 millions d'EUR dont 8 millions sur le budget de l'Union européenne (ENI). Le reste sera réparti entre les fonds propres du PNUD, d'autres bailleurs et le budget du gouvernement algérien.

	Contribution de l'UE (EUR)	Contribution indicative de tiers (EUR)
5.4.1 - Gestion indirecte – PNUD (y compris communication et visibilité)	7 700 000	2 100 000*
5.8 – Évaluation, 5.9 – Audit (Gestion directe)	300 000	
Totaux	8 000 000	2 100 000

* PNUD pour un montant de 300 000 EUR, autres bailleurs (Algérie, Japon et la Banque africaine de développement) pour un montant total de 1 800 000 EUR

5.6 Structure organisationnelle et responsabilités

La gestion suivra les règles et procédures du PNUD notamment dans le cadre des modalités nationales d'exécution de projet.

La gestion de projet se concentrera sur deux niveaux de décision et de consultation: nationale (réunion annuelle tripartite et comité de pilotage) et locale.

Réunion tripartite: dirigée par un représentant du ministère des affaires étrangères, les représentants des partenaires techniques et financiers (PNUD et Union européenne) et un représentant de haut niveau du partenaire d'exécution autre que le directeur national de projet et les membres du Comité de pilotage, cette réunion a lieu au moins une fois par an ou en fonction des besoins. Elle sert à informer les participants sur l'état d'avancement de l'exécution du projet, y compris en termes de résultats et d'impacts, et vise surtout à résoudre les blocages et éventuelles difficultés qui ne sont pas résolues au niveau du comité de pilotage.

Comité national de pilotage: est chargé de fournir un appui et des orientations stratégiques pour la mise en œuvre du projet. Il s'agit de la plus haute instance habilitée à approuver le plan de travail annuel et à valider toute révision concernant les activités déclarées. Le comité est également compétent pour élargir le partenariat du projet. En outre, il répond aux demandes de l'équipe de gestion de projet lorsque celle-ci est confrontée à des goulots d'étranglement ou des blocages en cours d'exécution du projet. L'Union européenne participera également au comité national

de pilotage aux côtés du PNUD. Il est prévu que qu'il se réunisse une fois par semestre. Il pourra choisir d'inviter, chaque fois que nécessaire les instances nationales et internationales appropriées pouvant être sollicitées dans le cadre du projet, ainsi que les ministères travaillant sur le développement local en partenariat avec la société civile.

La gestion quotidienne du projet sera assurée par un directeur national du projet et une unité de projet.

Le **directeur national de projet** (DNP) assure l'exécution quotidienne du projet et est le représentant institutionnel qui gère les activités et l'équipe du projet (sauf dans le cas de restrictions imposées par les prérogatives du Comité de pilotage). Le directeur national de projet est officiellement désigné par la contrepartie nationale représentée par l'homologue institutionnel (qui siège au comité de pilotage).

Le **chargé de programme du PNUD** sera le référent du PNUD vis-à-vis des partenaires institutionnels, et aura pour responsabilité l'assurance qualité dans la mise en œuvre du plan de travail annuel, dans le cadre des politiques nationales, et dans la valorisation des expériences nationales et internationales pouvant être utilisées dans le cadre du projet.

Le **conseiller technique principal** (CTP) est responsable du contrôle de qualité, de la gestion basée sur les résultats, et des rapports de suivi. Il coordonne au niveau technique l'action de l'équipe de projet et est assisté dans ces tâches par **l'assistant du CTP**.

L'équipe de projet exécute les activités du projet. Elle compte, au niveau national, un expert en développement local, chargé d'accompagner techniquement le projet au niveau national et local, un **responsable du service achat** chargé de la gestion des contrats, un **responsable financier**, et un responsable de la communication, chargé de la visibilité du projet et de l'Union européenne.

L'équipe de projet compte également un coordinateur local par commune. Sous la supervision du DNP, les coordinateurs locaux travailleront en coordination avec les comités locaux de suivi composés d'un représentant de l'APC, d'un représentant de l'APW, et d'un représentant de la société civile. Il sera chargé de suivre le projet en facilitant l'exécution des activités au niveau de chaque commune. Ce comité aura pour rôle de veiller à la bonne exécution du projet au niveau local et d'intervenir comme appui en cas d'éventuels obstacles administratifs, logistiques ou autres, dans le cadre de leurs fonctions conférées. Il aura, par ailleurs, une mission d'orientation, de conseil et de communication entre les structures locales et le directeur national du projet et l'unité du projet. Le comité local de suivi travaillera sous la supervision du directeur national du projet.

5.7 Suivi des résultats et rapports

Le suivi technique et financier de la présente action sera un processus continu et fera partie intégrante des responsabilités du partenaire de mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité de projet) ou

la liste d'indicateurs de résultat (pour l'appui budgétaire). Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

5.8 Évaluation

L'évaluation sera basée sur la ligne de base, ou valeurs de référence, qui sera identifiée lors de l'analyse territoriale initiale menée au tout début du projet de manière participative. Eu égard à l'importance de l'action, il sera procédé à une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale ou *ex post* de la présente action ou ses composantes par l'intermédiaire de consultants indépendants. L'évaluation à mi-parcours sera réalisée à des fins d'apprentissage, en particulier par rapport à l'état d'avancement du projet et l'adéquation entre les objectifs, résultats et activités identifiés initialement et la réalité du terrain. L'évaluation finale ou *ex post* sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques), en tenant compte en particulier du fait que l'action vise à répliquer le modèle entrepris dans les communes pilotes.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, il sera conclu deux marchés de services d'évaluation au titre d'un contrat-cadre au 24^e mois de mise en œuvre (évaluation à mi-parcours) et à la fin du projet (évaluation finale).

5.9 Audit

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

À titre indicatif, et si nécessaire, il pourra être conclu un marché de services d'audit au titre d'un contrat-cadre à la fin de la période de mise en œuvre.

5.10 Communication et visibilité

Une stratégie de communication et de visibilité du programme sera conçue avant le début de la mise en œuvre. Cette stratégie devra être formalisée dans un plan de communication et visibilité, à établir par le PNUD en concertation avec le MICL et les parties prenantes au niveau local. **Ce plan fera partie intégrante du PAGODA ("pillar assessed grant or direct agreement") à conclure avec le PNUD (sous forme d'annexe).** L'objectif global est de sensibiliser l'opinion publique algérienne sur les questions liées à la démocratie locale et à la participation citoyenne, et en particulier à l'aide de l'UE dans ce cadre, au niveau national et international, tout en assurant le respect de toute sensibilité politique et sociale sur la question. La stratégie sera

rédigée en utilisant tous les outils, médias et techniques de communication disponibles, et utilisera toutes les synergies possibles avec d'autres initiatives financées par l'UE dans le secteur. Le public cible de la stratégie de communication inclura les acteurs liés à la gouvernance et au développement local, directement ou indirectement, en Algérie et à l'étranger, y compris, mais non exclusivement, le grand public, en particulier dans les zones pilotes, les autorités locales, les entités gouvernementales et les partenaires internationaux. La sensibilisation de l'auditoire public européen sera aussi considérée.

Une évaluation des besoins de communication sera effectuée. Ceci constitue la base de la stratégie de visibilité et de communication. La stratégie sera rédigée en tenant compte des différentes approches de la communication: (i) marketing social, (ii) information, éducation et communication, (iii) mobilisation de la communauté, et (iv) plaidoyer, principalement parmi les décideurs, les parties prenantes clés, groupes et organisations.

Les options à disposition de la stratégie pour augmenter la visibilité de l'UE comprennent le marketing social et local, la communication basée sur les activités, ainsi que les approches fondées sur les médias traditionnels. Une combinaison appropriée des différentes approches est considérée comme le plus susceptible d'obtenir des résultats.

À cet égard, les activités peuvent comprendre: (i) la conception et la production de matériel promotionnel (par exemple, affiches, dépliants, fiches, livrets avec des histoires de réussite, des autocollants, des dossiers et autres) et audiovisuel; (ii) l'organisation de campagnes de sensibilisation dans les communautés locales et au niveau national; (iii) l'organisation d'ateliers / conférences. Des campagnes de communication ad-hoc portant sur le public européen peuvent également être considérées, et pourraient reposer en partie sur la présence d'une importante communauté d'origine algérienne en Europe.

La stratégie prendra en compte les critères d'une communication efficace définis par le manuel de communication et visibilité pour l'action extérieure de l'UE: être concret, bref, et clair; vérifier les informations; élaborer des messages clés attractifs; raconter des histoires humaines; communiquer sans utiliser de jargon; et adapter la communication et les canaux aux groupes cibles.

La stratégie examinera également toute synergie potentielle avec les initiatives en cours de l'UE et/ou d'autres partenaires dans le même domaine, en prenant également en compte les questions transversales.

La stratégie sera en ligne avec les directions générales de communication de la Commission européenne sur la visibilité et sera élaboré en étroite collaboration avec les acteurs locaux concernés, sous la supervision directe de la délégation de l'UE.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne qui prendra en compte la politique européenne du voisinage révisée.

Les marchés octroyés dans le cadre des présentes actions seront directement exécutés par le PNUD dans le cadre de la gestion indirecte.

Annexe: Cadre logique du projet

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
Objectif général : Contribuer à la promotion de la participation citoyenne active dans la planification et la mise en œuvre des politiques communales de services et infrastructures publics et le développement économique local, en vue d'une gouvernance communale <i>concertée, transparente, et attentive</i> aux besoins et attentes notamment des <i>jeunes et des femmes</i> .					
Objectif spécifique 1 : Concevoir et mettre en pratique des <i>outils et approches</i> favorisant la <i>concertation et la participation de la société civile</i> , et notamment les jeunes et les femmes, dans la <i>planification et la gestion développement territorial de la commune</i> .					
Produit 1.1- Des outils de gouvernance locale participative sont élaborés et mis en pratique	Développer une analyse territoriale participative pour dresser un état des lieux de la gouvernance et du développement local dans les communes et wilayas pilotes	Nombre annuelle d'analyses participatives réalisées par les parties prenants 0 Nombre de valeurs de référence (baseline) produites par les analyses 0 Nombre d'analyses participatives partagées avec les acteurs locaux pour alimenter la planification locale 0 Nombre de recommandations issues de l'analyse déclinées en outils de gouvernance locale 0	0 0 0 0	4 à 6 selon le nombre de communes sélectionnées 100 4 à 6 selon le nombre de communes sélectionnées 20	Documents des analyses participatives Compte-rendu des réunions de partage de l'analyse avec les acteurs locaux Guides de planification et gestion participative
	Fournir une assistance technique à l'élaboration de guides de gouvernance locale relatifs à : <ul style="list-style-type: none"> • La planification locale axée sur les résultats • La gestion budgétaire 	Nombre de guides de planification et gestion participative des affaires locales à destination des élus et des cadres de l'administration communale approuvés par les autorités	0	6	Guides de planification publiés

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
	<ul style="list-style-type: none"> • La mobilisation de ressources propres et des ressources nationales • La gestion et le cycle de projet • La gestion participative des services publics locaux • Le développement économique local 	communes et/ou autorité de tutelle			
	Fournir une assistance à l'utilisation des guides	<p>Nombre d'actions de formation à l'utilisation des guides de planification et gestion participative des affaires locales organisées pour les élus et personnel des communes pilotes (désagrégé par sexe)</p> <p>Nombre de femmes participant aux formations par an organisées par dans le cadre du programme</p> <p>Nombre d'élus et personnel des communes utilisant les guides de gouvernance locale</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	<p>Compte rendu des formations</p> <p>Liste de présence des formations</p> <p>Idem</p>
	Accompagner l'évaluation de l'utilisation des guides et	Pourcentage d'utilisateurs (élus et cadres locaux)	0	A définir sur la base des	Enquêtes de satisfaction

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
	adaptation de ceux-ci en vue de leur généralisation dans le cadre des politiques nationales et du processus de décentralisation	satisfaits par l'utilisation du guide ¹⁷ Nombre de versions du guide diffusées par le gouvernement national améliorées sur la base de la rétro-alimentation des utilisateurs.	0	diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Guides publiés par le gouvernement national. Nombre des recommandations de l'évaluation qui ont été prises en compte
Produit 1.2- Un plan communal de développement (PCD) est élaboré d'une manière participative (attention particulière aux <i>femmes et aux jeunes</i>), et adopté par l'Assemblée Populaire Communal (APC)	Organiser et animer des sessions de consultation sur l'élaboration de l'avant-projet du PCD afin d'assurer la plus large consultation possible des acteurs locaux concernés	Nombre de sessions de consultation entre autorités locales et représentants de la population organisées par la Commune Nombre de jeunes et de femmes participant aux sessions de consultation organisé par APC sur base annuelle.	0 0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Compte rendu des sessions Listes de présence des sessions
	Développer une analyse participative des besoins en services publics et du potentiel de développement économique du territoire communal	Nombres d'études sur le profil socio-économique de la commune et cartographie des services publics	0		Documents de présentation des études
	Accompagner techniquement	Nombre de PCD finalisés sur	0		Brouillon finaux des

¹⁷ La satisfaction sera mesurée au moyen d'une enquête de satisfaction menée sur un échantillon représentatif des bénéficiaires dans les 4 communes pilotes. La méthodologie sera celle des «Key Informant Interviews» développées par le PNUD dans différents pays, et basées sur échelle détaillée de satisfaction de 1 à 5, qui permet d'obtenir un score pour chaque interviewé(e) et une moyenne pour les bénéficiaires, ou un échantillon représentatif

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
	les ateliers participatifs d'élaboration des PCD	la base des ateliers participatifs			PCD
	Organiser et animer une session de concertation sur la finalisation du projet de PCD.	Taux de PCD approuvés par les APC par rapport aux PCD finalisés	0		Document officiel d'approbation des PCD
Produit 1.3- Un système de budget participatif est conçu et mis en application	Développer un cadre conceptuel et des procédures d'élaboration du budget participatif axé sur les résultats	Nombres de manuels de description du budget participatif axé sur les résultats	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Manuels publiés
	Faciliter la concertation avec la société civile en vue de la formulation du budget participatif	Nombre de participants de la société civile impliqué à l'endossement du budget participatif et à son élaboration	0		Document d'endossement signé par les participants
Produit 1.4- Des mécanismes de concertation et de coordination entre la commune, la daïra, la Wilaya, les services déconcentrés de l'Etat et les chambres consulaires sont activées, et articulées avec le niveau national	Instituer, sous l'égide de la Wilaya, un processus d'harmonisation de la planification communale et wilayale, ainsi qu'avec les programmes des administrations déconcentrées des ministères sectoriels (mise en évidence des synergies et complémentarités, et optimisation des ressources publiques)	Nombre d'ateliers d'harmonisation organisés par la Wilaya dans les communes pilotes sur base annuelle.	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Compte rendu des ateliers
		Nombre d'ateliers d'harmonisation organisés par la Wilaya dans d'autres communes sur base annuelle.	0		Compte rendu des ateliers
		Nombre d'ateliers d'évaluation de l'exécution du plan à mi-parcours organisés par la Wilaya dans	0		Compte rendu des ateliers
			0		Compte rendu des ateliers

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
		les communes pilotes Nombres d'actions planifiées en synergies entre les plans sectoriels et de développement local			
	Appuyer l'instauration et institutionnalisation d'une session annuelle d'harmonisation du budget communal avec ceux de la Wilaya et des administrations déconcentrées des ministères sectoriels	Nombre de sessions annuelles d'harmonisation du budget organisés par la Wilaya dans les communes pilotes Nombre de sessions annuelles d'harmonisation du budget communal organisés par la Wilaya dans d'autres communes Pourcentage de participants à la réunion considérant que celles-ci ont un impact stratégique et durable sur la gestion communale ¹⁸	0 0 0		Compte rendu des sessions Compte rendu des sessions Enquêtes de satisfaction
	Accompagner l'organisation d'une session biannuelle d'articulation du mécanisme de coordination avec le Conseil national économique et social	Nombre de sessions biannuelles organisées par le comité de pilotage entre les mécanismes locaux le CNES	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de	Compte rendu des sessions

¹⁸ Une enquête de satisfaction sera menée à la fin des ateliers d'harmonisation budgétaire de la deuxième et de la troisième année auprès des participants pour mesurer leur niveau de confiance dans les mécanismes d'harmonisation budgétaire installés. L'anonymat des interviewé(e)s sera conservée pour assurer leur liberté de jugement

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
	(CNES)	Pourcentage de participants à la réunion considérant que celles-ci ont un impact stratégique et durable sur la gestion communale ¹⁹	0	référence disponibles à l'inception du projet.	Enquêtes de satisfaction
Produit 1.5 Un cadre permanent de concertation entre la société civile (sens large) et la commune, est mis en place	Instituer des instances consultatives permanentes des jeunes et des femmes articulées aux APC, en se basant sur l'existant	Nombre de réunions des instances en interne et avec l'APC Nombre de décision de l'APC basées sur des propositions des instances consultatives	0 0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Compte rendu des réunions Documents officiels des APC
	Installer un mécanisme de concertation permanente entre les autorités locales, la société civile, le secteur académique et le secteur privé local pour le développement local, économique notamment	Nombre de mécanismes institutionnalisés dans les communes pilotes ²⁰ Nombre de réunions tenues chaque année par les mécanismes de concertation Nombre de recommandations faites lors de ces réunions Nombre de recommandations formulées par les	0 0 0		Décrets ou autres documents officiels d'institutionnalisation Compte rendu des réunions Compte rendu des réunions

¹⁹ Idem

²⁰ L'institutionnalisation des mécanismes se fera par décret, ou toute autre forme de reconnaissance formelle par les pouvoirs publics des mécanismes de concertation et de leur rôle

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
		mécanismes de concertation mises en œuvre par les autorités locales pendant la durée du projet	0		Documents officiels des APC
	Mettre en place une plateforme virtuelle de participation citoyenne	<p>Nombre de sessions de formation des fonctionnaires (désagrégé par sexe) et élus locaux à l'administration électronique : création d'un site interactif, création de prestations à distance ou en ligne, etc.</p> <p>Nombre de femmes participant aux formations organisé au niveau de la commune sur base annuelle.</p> <p>Mise en place d'un Site Internet dédié à la plateforme fonctionnelle</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	<p>Compte rendu des sessions de formation</p> <p>Liste des participant(e)s aux sessions de formation</p> <p>Site Internet fonctionnel</p>
Objectif spécifique 2: Renforcer les capacités institutionnelles et individuelles des autorités communales (élus et administration) en matière de gouvernance participative, transparente et concertée, ainsi que la prise en compte de l'accès des jeunes et des femmes aux services publics locaux et aux opportunités économiques.					
Produit 2.1- Les élus et l'administration communale sont formés aux pratiques de la gouvernance	Développer des supports de formation en gouvernance participative sur la base des besoins exprimés au niveau national et local à l'intention des autorités locales (élus et cadres de l'administration	Nombre de supports de formation sur la gouvernance participative développés à l'intention des autorités locales (désagrégé par sexe)	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à	Supports de formation (matériel didactique)

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
participative	communale)			l' inception du projet.	
	<p>Organiser des sessions de formation et coaching sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification participative axée sur les résultats • Engagement de la société civile • Gestion participative des services publics • Développement économique local participatif 	<p>Nombre de sessions de formation développées à l' intention des autorités locales sur la planification participative, l' engagement de la société civile, la gestion participative des services publics, et le développement économique local participatif pendant la durée du projet</p> <p>Nombre de personnes ayant bénéficié de la formation (désagrégé par sexe)</p> <p>Pourcentages d' élu(e)s et cadres formé(e)s reconnaissant la valeur ajoutée de la formation sur leur action au niveau communal²¹ (désagrégé par sexe?)</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>		<p>Compte rendu des sessions de formation</p> <p>Liste des participant(e)s aux sessions de formation</p> <p>Liste des participant(e)s aux sessions de formation</p> <p>Enquêtes de satisfaction</p>

²¹ La satisfaction sera mesurée au moyen d' une enquête de satisfaction menée à la fin du projet sur un échantillon représentatif des bénéficiaires dans les 4 communes pilotes. La méthodologie sera celle des «Key Informant Interviews» développées par le PNUD dans différents pays, et basées sur échelle détaillée de satisfaction de 1 à 5, qui permet d' obtenir un score pour chaque interviewé(e) et une moyenne pour les bénéficiaires, ou un échantillon représentatif.

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
	Faciliter les échanges d'expérience (coopération sud-sud, décentralisée entre territoires locaux) sur les bonnes pratiques de gouvernance participative	<p>Nombre de missions d'échanges réalisées dans le cadre de partenariats stratégiques de coopération décentralisée et sud-sud pendant la durée du projet</p> <p>Nombre de partenariats entre territoires développés au niveau national et international pendant la durée du projet</p> <p>Nombre de bonnes pratiques et leçons partagées et adaptées dans le cadre de partenariats stratégiques de coopération décentralisée et sud-sud</p>	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	<p>Agendas et rapports de missions</p> <p>Documents des accords de partenariats signés</p> <p>Rapports annuels des projets développés dans le cadre des partenariats</p>
Produit 2.2- Les capacités de leadership des femmes élues et leur rôle comme facilitatrices du dialogue avec la société civile, en particulier les associations de défense des droits des femmes et des jeunes	Accompagner l'identification/formulation des besoins des femmes et des jeunes en services et opportunités économiques), y compris la mise à disposition de guides pratiques	Nombre de besoins identifiés ayant reçu une réponse en terme de formation (désagrégé par sexe)	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Fiches de besoins élaborées durant les réunions avec les femmes et les jeunes
	Organiser des sessions de formation et de coaching au profit des femmes membres de l'APC (techniques de	Nombre d'élues ayant bénéficié de formation par année.	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des	Liste de participantes

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
sont renforcées	communication et de facilitation du dialogue avec les associations de la société civile, identification/formulation des besoins des femmes et des jeunes en services et opportunités économiques), y compris la mise à disposition de guides pratiques	Nombre de sessions de formation au profit des femmes membres de l'APC (techniques de communication et de facilitation du dialogue avec les associations de la société civile, identification/formulation des besoins des femmes et des jeunes en services et opportunités économiques) Pourcentages de femmes formées reconnaissant la valeur ajoutée de la formation sur leur travail en tant qu'élues ²²	0	valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Compte-rendu des formations Enquêtes de satisfaction
	Promouvoir, à travers les associations féminines locales, l'engagement des femmes en politique au niveau local	Nombre d'actions de sensibilisation à l'adresse des femmes Pourcentage de femmes ciblées par la sensibilisation reconnaissant que leur vision	0 0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à	Matériel de sensibilisation Enquêtes de satisfaction

²² La satisfaction sera mesurée au moyen d'une enquête de satisfaction menée à la fin du projet sur un échantillon représentatif des bénéficiaires dans les 4 communes pilotes. La méthodologie sera celle des «Key Informant Interviews» développées par le PNUD dans différents pays, et basées sur une échelle détaillée de satisfaction de 1 à 5, qui permet d'obtenir un score pour chaque interviewée, et une moyenne pour l'ensemble des bénéficiaires, ou un échantillon représentatif.

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
		sur l'engagement des femmes en politique a évolué ²³		l'inception du projet.	
<p>Produit 2.3- Les besoins des femmes et des jeunes en matière de développement local sont pris en compte, et identifiables dans le budget annuel des communes pilotes</p>	<p>Instaurer un mécanisme institutionnalisé, articulé avec les commissions communales, pour l'élaboration de propositions d'activités des associations de femmes et de jeunes aux autorités communales en vue de les prendre en compte dans le débat budgétaire</p>	<p>Nombres de mécanismes institutionnalisés²⁴ pour l'élaboration de propositions d'activités des associations de femmes et de jeunes aux autorités communales en vue de les prendre en compte dans le débat budgétaire</p> <p>Nombre d'associations participants de manière permanente aux mécanismes</p> <p>Nombre de propositions adressées aux autorités communales par rapport au lancement du programme dans chaque commune pilote.</p> <p>Pourcentage d'associations participantes reconnaissant la valeur ajoutée des mécanismes dans la prise en</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	<p>A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.</p>	<p>Décret, ou autre forme de reconnaissance de formelle par les pouvoirs publics des mécanismes de concertation et de leur rôle</p> <p>Listes de présence des réunions des mécanismes</p> <p>Documents de présentation des propositions produits lors des réunions des mécanismes de concertation</p> <p>Enquêtes de satisfaction</p>

²³ Idem.

²⁴ L'institutionnalisation des mécanismes se fera par décret, ou toute autre forme de reconnaissance de formelle par les pouvoirs publics des mécanismes de concertation et de leur rôle.

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
		compte de leurs propositions ²⁵			
	Aménager, au sein des commissions communales, un espace de dialogue institutionnalisé entre les femmes membres de l'APC et les associations en vue d'examiner les propositions d'activités ciblant les femmes et les jeunes	Nombre de réunions entre les femmes membres de l'APC et les associations menées au sein des commissions communales Nombre de propositions présentées à l'APC	0 0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Compte rendu des réunions Listes de présence Documents de présentation des propositions produits lors des réunions des mécanismes de concertation
	Accompagner les délibérations de l'APC sur les mesures et les propositions de crédits budgétaires à allouer aux activités ciblant les femmes et les jeunes	Nombre d'activités ciblant les besoins des femmes et des jeunes, incluses dans le budget % des crédits budgétaires alloués aux activités ciblant les femmes et les jeunes	0 0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Budget communal
Produit 2.4- Les capacités	Assister la Wilaya dans la mise en place d'une cellule d'appui	Nombre de cellules d'appui mises en place	0	A définir sur la base des diagnostics	Document officiel de la Wilaya pour la création des cellules

²⁵ La satisfaction sera mesurée au moyen d'une enquête de satisfaction menée à la fin du projet sur un échantillon représentatif des bénéficiaires dans les 4 communes pilotes. La méthodologie sera celle des «Key Informant Interviews» développées par le PNUD dans différents pays, et basées sur échelle détaillée de satisfaction de 1 à 5, qui permet d'obtenir un score pour chaque interviewé(e) et une moyenne pour les bénéficiaires, ou un échantillon représentatif.

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
institutionnelles de la Wilaya (services de l'animation communale) et des Daïras sont renforcées et aptes à fournir assistance technique et développement des capacités des communes	aux communes			territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	d'appui aux communes
	Formation des membres de la cellule aux méthodes de soutien aux communes	Nombre de membres (désagrégé par sexe) des cellules formés par commune.	0 0		Matériel didactique utilisé lors des formations Compte-rendu des formations Listes de présence
	Appui permanent de la cellule aux communes	Nombre d'assistances techniques délivrées par la cellule d'appui tout au long du projet. Pourcentage d'agents et élus des communes pilotes exprimant leur satisfaction quant à l'appui de la cellule au terme du projet ²⁶	0 0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Rapports d'intervention de la cellule Enquêtes de satisfaction
Produit 2.5- Les commune pilotes	Assistance à l'élaboration de la Charte du citoyen	Nombre de chartes adoptées par les APC des communes	0	A définir sur la base des diagnostics	Documents publics présentant la CHARTE

²⁶ La satisfaction sera mesurée au moyen d'une enquête de satisfaction menée sur un échantillon représentatif des bénéficiaires dans les 4 communes pilotes. La méthodologie sera celle des «Key Informant Interviews» développées par le PNUD dans différents pays, et basées sur une échelle détaillée de satisfaction de 1 à 5, qui permet d'obtenir un score pour chaque interviewé(e), et une moyenne pour l'ensemble des bénéficiaires, ou un échantillon représentatif.

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
élaborent et diffusent leurs 'chartes du citoyen'		pilotes		territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	
	Diffuser la Charte par tous les moyens de communication disponibles (panneaux, dépliants, réseaux sociaux, site web, media locaux.	Nombre de canaux de diffusion de la Charte Nombre de mentions de la Charte sur les réseaux sociaux	0 0		Sites internet, enregistrement audio, enregistrements vidéo, etc. Rapport recensant les mentions sur les réseaux sociaux
Objectif spécifique 3 : Renforcer les capacités des organisations de société civile (notamment celles des jeunes et des femmes) pour qu'elles puissent s'impliquer davantage dans le processus de développement local					
Produit 3.1- Les capacités institutionnelles (organisation, méthodes de travail, planification des activités) des organisations de la société civile locale à mobiliser et favoriser la participation des femmes et des jeunes sont renforcées.	Fournir des formations dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Ecoute et dialogue avec les populations-cible • Mobilisation d'adhérents • Interaction avec les autorités locales • Mobilisation de ressources • Planification des activités 	Nombre de formations dispensées par l'équipe chargée de la gestion de ce programme Nombre d'associations ayant bénéficié de la formation Nombre de jeune et de femmes ayant bénéficié de la formation Nombre de membres des associations ayant bénéficié de la formation reconnaissant sa valeur ajoutée pour leur action pour le développement local	0 0 0 0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Compte-rendu des formations Listes de présence Listes de présence

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
Produit 3.2- Les organisations de société civile locale ciblant les femmes et les jeunes sont en mesure de faire prendre en compte les besoins spécifiques des femmes et des jeunes dans la planification et la budgétisation communale	Faciliter la participation des associations ciblant les femmes et les jeunes aux travaux d'élaboration du PCD	Nombre d'associations participant au processus d'élaboration du PCD	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Compte-rendu des réunions Listes de présence
	Assister lesdites associations dans l'élaboration de propositions d'activités à financer par le budget communal	Nombre de propositions élaborées par les associations Nombre de propositions retenues dans le budget communal	0 0		Documents présentant les propositions des associations à prendre en compte dans le budget Budget communal
Produit 3.3- La société civile locale participe à la mise en œuvre des activités communales, et à l'évaluation de l'action de la commune en matière de délivrance de services publics de qualité, d'amélioration des opportunités économiques et de développement local en général.	Fournir des formations dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> Partenariat secteur privé ou société civile avec la commune Mise en place et gestion des comités d'usagers des services publics communaux Suivi/observation de l'exécution des projets communaux 	Nombre de partenariats entre la commune et la société civile, le secteur privé, et/ou d'autres représentants de la population Nombre de jeunes et de femmes participants à ces partenariats	0 0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Documents officiels présentant les termes de référence du partenariat signés par les parties prenantes

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification
Produit 3.4- Des appels à proposition sont financés par le programme, et mis en œuvre par les associations bénéficiaires, avec une attention spéciale envers les femmes et les jeunes	Assister la formulation conjointe par les autorités locales et les organisations de la société civile locale de projets en réponse à la planification locale	Nombre de propositions soumises par les associations dans le cadre de l'appel	0	A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.	Documents de projets ou note conceptuelle présentant les propositions
	Les propositions reçues dans le cadre des appels à propositions sont évaluées et les projets jugés stratégiques et viables sont financés Activités de coproduction et cogestion des services publics locaux (PPP,...)	Nombre de propositions évaluées reçues par le comité d'évaluation au niveau de chaque commune Nombre de propositions financées dans le cadre du programme Nombre de jeunes et de femmes parmi les bénéficiaires des propositions financées	0 0 0		Documents de projets ou note conceptuelle présentant les propositions Documents financiers d'évaluation des propositions Documents attestant des transferts dans le cadre des subventions aux associations
	Accompagner la mise en œuvre des projets par les associations bénéficiaires en articulation avec les autorités locales	Nombre de propositions mises en œuvre dans le cadre de ce programme par an Nombre de bénéficiaires des projets mis en œuvre Nombre de jeunes et de femmes parmi les bénéficiaires des propositions financées	0 0 0		A définir sur la base des diagnostics territoriaux et des valeurs de référence disponibles à l'inception du projet.

Produits	Activités	Indicateurs	Valeurs de Reference	Cibles	Sources et moyens de vérification