

Référentiel des emplois, métiers et compétences des acteurs du développement local en Algérie

Omar DERRAS *

L'objet de cette présente recherche a pour objet l'analyse d'emploi et d'activités des acteurs du développement local en Algérie. Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur la démarche du référentiel comme outil et instrument méthodologique. Il s'agit en fait, de dégager le référentiel des compétences¹, des emplois et des métiers de ces acteurs à partir d'un descriptif détaillé des tâches et activités des responsables/agents impliqués dans des projets de développement réalisés ou en cours de réalisation dans la ville d'Oran et ses communes.

Ce travail descriptif et analytique va nous permettre d'identifier les problèmes et les contraintes les plus significatives qui entravent au bon fonctionnement du travail des acteurs du développement local d'une part.

De repérer les besoins réels en matière de formation ressentis et exprimés par les concernés dans l'exercice de leur fonction afin de doter les acteurs du développement des possibilités d'améliorer leur qualification et leur compétence. La démarche globale étant de partir du référentiel des emplois et des compétences pour mettre en place un système de reconnaissance et de validation des compétences (référentiel de validation) pour aboutir à une démarche de formation des ADL² (référentiel de formation) d'autre part.

Contexte et déroulement de l'enquête

Dès les premières années de l'indépendance et jusqu'en 1990, l'Algérie avait mis en place un processus de restructuration économique et sociale de grande envergure. Le but visé consiste à opérer une rupture radicale avec le capitalisme colonial.

Sous la houlette d'un Etat centralisateur, la stratégie du développement instaurée était de nature exogène, largement inspirée par les modèles des

* Sociologue, enseignant, chercheur associé au CRASC.

¹ Référentiel= « c'est un outil qui permet de regrouper les critères, les référents et les repères construits et estimés nécessaires pour l'exercice d'un emploi ou d'un métier » F.Védélago : in projets et acteurs de projets de développement ; université Bordeaux3, nov 2001, p49

Compétence= « C'est une mise en œuvre de savoirs, savoir-faire de conduites et procédures, de types de raisonnement dans une situation de travail et / ou de résolution des problèmes. C'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné » s/dir E Hofmann et A Najim in l'agent de développement et le Sud. éd Karthala 2003 annexe 6 p207

² Acteur de développement local

pôles de développement de F. Perroux et de l'industrie industrialisante de G. de Bernis.

Ce modèle de développement de type collectiviste et globalisant était fondé sur le principe de la planification centralisée appuyé par une série de programmes de développement nationaux et de plans spéciaux au niveau des régions notamment celles les plus défavorisées : les objectifs attendus de cette démarche consistent à atténuer les disparités régionales et les inégalités sociales entre le nord et le sud du pays.

Par ailleurs, et au niveau économique, le fonctionnement du système politique s'inscrivait dans une conception holiste de la gestion de la société, soutenue par un substrat idéologique de type populiste, où l'Etat s'octroyait le rôle de l'unique agent de transformation de la société. Il pouvait dès lors se prévaloir d'être à la fois le metteur en scène, la scénariste et l'acteur du développement.

La mise en place de ce modèle développementaliste et de sa réalisation n'a pu être pensable et effective que par la disponibilité de la rente pétrolière.

Cette rente pétrolière va faciliter l'émergence d'un Etat providence qui va conclure de façon informelle et implicite un contrat social avec la société dont les termes assignent la fonction à l'Etat d'être généreux et distributeur des demandes et de satisfactions en direction des différentes couches sociales ; en contre partie, ces derniers doivent obéissance, allégeance, à l'Etat avec interdiction de toute velléité de contestation ou de remise en cause de l'ordre étatique ou encore de l'émancipation sociale extra étatique.

Dans ce cadre, le dirigisme autoritaire de l'Etat, ne pouvait concevoir et appréhender le local que dans une logique globale, d'hypercentralisation et de concentration de toutes les actions et décisions importantes de l'Etat. En fait tout est conçu et agit globalement sans la participation concertée et sans le consentement des responsables intermédiaires et encore moins les bénéficiaires.

Alors, le développement local impulsé centralement par un mode de fonctionnement de type techniciste et bureaucratique va façonner la configuration de l'organisation de travail et les profils des responsables de projets de développement. Ceux ci se caractérisaient par la juxtaposition des projets sectoriels dénués de coordination et de cohérence d'ensemble

Les dysfonctionnements et effets négatifs générés et apparus sont multiples durant cette époque ; on peut en citer quelques uns :

1. Des inégalités de niveau de développement entre les régions, les villes du Nord, de l'intérieur et du Sud se creusaient de plus en plus.

2. Des erreurs dans la conception, l'évaluation et le suivi des projets de développement, ce qui a généré des retards accumulés dans les délais de réalisation et des surcoûts énormes des projets.

3. Au niveau des responsables et agents de développement ; la prédominance du modèle Fordiste où les savoirs et savoir-faire sont non seulement banalisés mais aussi exogènes fondés sur la logique des qualifications et non sur de développement des compétences, de performances et d'innovations. Le travail en réseau et collectif, d'interdépendance ne s'inscrivaient pas à l'époque dans les préoccupations et les priorités de l'Etat.

Les réformes structurelles politico-institutionnelles et socio-économiques engagées en Algérie depuis 1990 ont pour objet de faire une rupture totale avec le modèle de développement antérieur.

Il s'agit d'instaurer les mécanismes et principes d'économie du marché afin de créer les conditions nécessaires à l'instauration d'un libéralisme économique politique et sociale.

Autrement dit, l'Etat doit en principe se défaire de son hégémonie et de son autoritarisme progressivement dans le but d'une démocratisation des institutions de l'Etat et des espaces de sociabilité afin non seulement de compenser le reflux de l'Etat sur beaucoup de secteurs d'activités économiques mais aussi d'impliquer les acteurs du développement local (secteur privé et tiers secteur) afin de libéraliser toutes les potentialités humaines au niveau local.

L'échec de l'expérience de l'ancien modèle de développement par le « haut » et décidé unilatéralement, a fait prendre conscience aux responsables économiques et politiques de l'importance et la nécessité de la dimension locale comme meilleure alternative à la relance économique et la sortie de crise qui secoue le pays depuis plus d'une décennie et qui malheureusement tarde à venir et paradoxalement malgré l'embellie financière que connaît l'Algérie durant ces dernières années.

Le désengagement de l'Etat sur des secteurs dont il avait le monopole et l'émergence de nouveaux acteurs exige une recomposition de la politique publique avec de nouvelles approches dans la résolution des problèmes des populations locales générés par les effets de la politique d'ajustement structurelle.

Pour cela, un grand effort en matière de formation, de participation démocratique ou de bonne gouvernance, de développement des compétences sont à la fois urgentes et indispensables. Ceci va permettre à coup sûr à tous les responsables locaux (administrations, entreprises publiques, secteur privée et associations) à se familiariser avec les outils et techniques modernes de management des hommes, et des projets, bref il s'agit de renverser la démarche à savoir « penser globalement et agir localement et non l'inverse ».

Alors et à cet effet, la démarche des référentiels des compétences et des métiers des acteurs de développement local va nous permettre de relever et d'identifier les besoins en formation, connaître les vraies contraintes qui

entravent le bon fonctionnement de leur travail et aussi élaborer des programmes de formation appropriés et la création de nouveaux emplois et métiers indispensables dans la conjoncture nouvelle, afin de redynamiser les différents secteurs d'activités économiques régionales et locales, et d'améliorer les compétences en vue de dépasser le stade de l'amateurisme pour atteindre la phase du professionnalisme.

Méthodes et techniques de recherche

La démarche méthodologique pour appréhender le référentiel des emplois des ADL consiste à décrypter le contenu des savoirs, savoir-faire et savoir-être des ADL*, d'évaluer leurs emplois et aussi d'analyser le système de comportement et les pratiques récurrentes dans l'exercice de leurs missions.

La notion d'acteur de développement local n'étant pas encore clairement définie dans le contexte algérien, nous avons procédé à la sélection d'une ou deux personnes ayant des responsabilités au sein de leur institution ou structure respectives et qui sont impliquées dans un projet (petit ou grand) de développement (soit en tant que responsable ou coordinateur), situé majoritairement dans la ville d'Oran. Le champ d'intervention de ces responsables peut aller de la conception jusqu'à la réalisation du projet.

Pour dégager un échantillon représentatif, nous avons choisi au hasard un ou deux responsables dans deux secteurs distincts :

Notre échantillon est composé de responsables d'entreprises, d'administrations publiques et de collectivités locales domiciliés toutes à Oran. Cinq entreprises publiques d'urbanisme et d'habitat ont été sélectionnées :

- Office public de gestion immobilière OPGI (chef du département)
- Direction de l'urbanisme DUC/(un cadre)
- Agence foncière Oran Es-Sénia AFO (un cadre)
- Direction du logement et d'équipement public (DLEP) (un cadre)
- Unité d'étude et de réalisation d'aménagement (URSA) (chef d'unité)
- Agence nationale de développement de l'investissement ANDI (le directeur régional)
- Agence de développement (trois responsables de cellule de proximité)
- La Direction de l'agriculture et des forêts
 - Un représentant du suivi des investisseurs
 - Un représentant de la direction des forêts
- Collectivités locales (responsable de la division culturelle de l'Assemblée populaire de la commune d'Oran)

*ADL : acteur du développement local

- Direction de l'environnement d'Oran (trois cadres)
- Directeur de l'emploi des jeunes d'Oran Es-Sénia. (DEJ)

Après une période de reconnaissance du terrain qui nous a permis d'identifier et de localiser les acteurs du développement local suivi d'un travail de sensibilisation sur les finalités et l'utilité de l'enquête, un questionnaire a été rempli avec les acteurs concernés. Le contenu du questionnaire est composé de plusieurs thèmes et items et qui portent sur :

- Les objectifs des associations/entreprises
- Les missions clés et les activités principales des acteurs de développement local
- Les conditions d'accès et les exigences d'occupation des postes et des fonctions
- Les conditions de travail des ADL
- Les démarches et les méthodes d'organisation et de gestion des ADL
- les contraintes et les difficultés internes et externes vécues par les ADL dans l'exercice de leur fonction,
- les besoins en formation et l'auto-évaluation des compétences des acteurs.
- Auto- appréciation des ADL de leurs emplois et propositions de réussite dans le métier.

Présentation des entreprises dans lesquels travaillent les A.D.L

1. Le secteur de l'habitat et de l'urbanisme

A/ L'unité de maîtrise d'ouvrage et de suivi est un département de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) d'Oran dépendant du Ministère de l'habitat (direction de la planification) créée en 1992 avec un effectif de 70 travailleurs. Les objectifs assignés à cette unité sont :

- Gérer et promouvoir l'immobilier
- Diriger la maîtrise d'ouvrage en vue de réaliser des logements et leur réhabilitation

Cette structure possède déjà plusieurs réalisations de projets dont les plus récents sont :

- Réhabilitation et requalification urbaine de la cité des Amandiers
- Réhabilitation d'un immeuble vétuste de Si El Houari
- Lancement de projet de logements sociaux

B/ L'Unité d'étude et de réalisation d'aménagement et d'urbanisme (URSA) dont la direction générale est domiciliée à Saïda et dépendante du Ministère de l'habitat. Elle a été créée en 1984, est fonctionne avec un effectif de 60 personnes permanentes dont 30% sont des cadres. Les objectifs essentiels de cette unité sont :

- Réalisation des études d'aménagement et d'urbanisme
- Planification et gestion urbaine.

L'unité a dans son passif plusieurs réalisations de projets dont :

- Réalisation du plan d'urbanisme directeur d'Oran à l'horizon 2015
- Résorption de l'habitat précaire notamment le quartier des Planteurs avec l'aide financière de la banque mondiale.

C/ La direction de l'urbanisme et de la construction (DUC)

La direction de l'urbanisme et de la construction est une entreprise publique, créée en 1977 dépendante du Ministère de l'habitat et dont les objectifs principaux sont :

- Réalisation des projets de restructuration urbaine
- Gestion rationnelle du patrimoine immobilier et foncier
- Restructuration du cadre bâti et foncier.

D/ Direction de logement et des équipements publics (DLEP) (service de l'habitat) est une entreprise attachée au Ministère de l'habitat et de l'urbanisme. Chaque Daïra est dotée d'une subdivision d'urbanisme qui fait le suivi et le contrôle des programmes de construction de logements sociaux. Ces objectifs principaux sont :

- La maîtrise d'ouvrage des logements sociaux
- Viabilisation et équipement public de la wilaya
- Droit de regard sur toutes les opérations de construction des logements

Parmi les derniers projets réalisés, nous pouvons relever:

La gestion du programme d'équipement et la viabilisation (chapitre 721).

E/ Agence Foncière d'Es-Senia

L'agence foncière d'Es-Sénia est un organisme public créé en 1986 et contient un effectif de 45 travailleurs permanents dont un staff composé de 3 chargés d'étude de projet.

Les objectifs de l'agence foncière sont essentiellement :

- L'acquisition des terrains fonciers
- Vente des terrains viabilisés et logements dans le cadre des logements sociaux participatifs.

Parmi ces derniers projets réalisés nous notons la résorption de l'habitat précaire et le lancement du projet de logements sociaux participatifs dans la ville d'Oran.

F/.La division culturelle de l'assemblée populaire communale d'Oran fait partie des 12 divisions de la Mairie d'Oran avec un effectif de 150 sur un effectif globale de 8.000 travailleurs.

Les objectifs de cette division culturelle sont principalement :

- Le développement des structures culturelles de la ville d'Oran
- Restauration des sites relevant du patrimoine de la commune d'Oran.

G/. Agence de développement social

Créée en 1996, l'A.D.S est un établissement public spécifique, placé sous l'autorité du chef du Gouvernement et dont le suivi opérationnel des activités est exercé par le Ministère chargé de l'emploi et de la protection sociale. En privilégiant l'approche du « faire-faire », elle compte réduire au maximum l'assistanat.

L'ADS a plusieurs programmes sociaux qui couvrent des axes de :

- Soutien social direct, d'insertion, d'intégration et de promotion sociale à travers la promotion de l'emploi d'utilité publique à forte intensité de main d'œuvre
- Des contrats de pré-emploi destinés aux diplômés et promouvoir la création de micro-entreprises.
- Programmes d'amélioration des conditions de vie des collectivités les plus démunies à travers le développement communautaire et les actions sociales de proximité.

Les cellules sociales de proximité sont des entités souples et mobiles constituées d'équipes à profils multidisciplinaires. Les trois acteurs de développement retenus dans notre enquête font partie des Cellules de Proximité d'Oran.

H/ Direction de l'emploi des jeunes

Les événements dramatiques d'Octobre 1988 dont ont été victimes les jeunes conjugués aux directives de la FMI et la banque mondiale pour l'application de la politique de l'ajustement structurel ; ont contraint les autorités politiques Algériennes à mettre en place des dispositifs urgents devant atténuer le chômage des jeunes devenu de plus en plus inquiétant. Alors, dans ce cadre, plusieurs expériences ont été introduites par les différents gouvernements qui se sont succédés :

- Du programme de l'emploi des jeunes en 1989
- Dispositif d'insertion professionnelle des jeunes avec la création d'un fond d'aide à l'emploi des jeunes en mai 1990.

C'est avec ce dispositif qu'est née la structure de délégation de l'emploi des jeunes (DEJ) pour mettre en application les dispositifs au niveau de chaque wilaya (comité de wilaya / comité de crédit avec une décentralisation au niveau des communes (CLIJ).

En 1986, de nouveaux dispositifs et une nouvelle approche est mise en œuvre afin de réduire le chômage et d'annuler l'assistanat, par l'instauration de plusieurs programmes :

- Travaux d'utilité publique à haute intensité de main d'œuvre (1997)
- Contrat pré-emploi 1998 destiné aux universitaires et techniciens avec des contrats déterminés de 12 mois.
- L'octroi des micro-crédits par l'Etat pour encourager la création des petites entreprises.

La Délégation de l'emploi des jeunes devenue actuellement Direction de l'emploi a beaucoup de rapports de travail avec la Mairie, le Ministère du travail et de la solidarité et surtout avec l'ADS en tant que partenaire indispensable.

I. Agence nationale du développement de l'investissement

Instituée en 2001, l'ANDI est un établissement public au service des investisseurs. L'ANDI est chargée au niveau des directions régionales de :

- Promouvoir, développer et faire le suivi des investissements
- Informer, assister, faciliter, octroyer des avantages liés à l'investissement.

Pour mettre en application ce dispositif, des guichets uniques décentralisés sont prévus à travers toutes les wilayas. Il s'agit en fait de regrouper des représentants de l'ensemble des administrations et organismes publics concernés au sein de l'ANDI.

J/. L'inspection de l'environnement de la wilaya d'Oran

De 1962 et jusqu'en 1983, la question de l'environnement était centralisée et gérée par conventions au niveau de chaque ministère selon leurs champs d'action et domaines d'intervention.

En 1983, la promulgation de la loi cadre du 5 février créait l'agence nationale de la protection de l'environnement, qui était rattachée et ballottée entre plusieurs ministères et ce jusqu'à la dissolution de l'Agence Nationale Pour l'environnement en 1995.

En 1996, l'Etat décide la création du Secrétariat d'Etat chargé de l'environnement (Ministère de l'intérieur) et la mise en place des inspections de wilayas de l'environnement. Et enfin la création du Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement à part entière à partir de 2000 et jusqu'à nos jours.

Le champ d'intervention et de responsabilité des inspections reste encore flou et imprécis. Ces inspecteurs ont pour missions normalement de :

- Veiller à l'application de la réglementation en matière d'environnement
- Elaborer des plans d'action
- Sensibiliser et éduquer la population sur la protection de l'environnement

- Statuer sur les demandes d'autorisation des permis de construire et d'investir.

Les derniers projets réalisés sont :

- La résorption de l'habitat précaire avec la DUC
- La gestion des déchets urbains avec un financement de la Banque mondiale
- L'assainissement des eaux usées urbaines avec la direction de l'hydraulique de la wilaya.

K/ Direction de l'agriculture/ et des forêts de la wilaya d'Oran

Le Ministère de l'agriculture a entamé des réformes en profondeur dont un vaste programme actuel appelé le plan national de développement agricole (PNDA) est en vigueur

Les objectifs attendus de ce plan sont :

Amélioration du niveau de sécurité alimentaire. Pour ce faire, plusieurs projets d'aide, de soutien, d'incitation en direction des exploitants sont prévus comme par exemple :

- Le soutien au développement de la production nationale et de productivité des filières
- L'adaptation de systèmes de production (reconversion)
- Soutien à la mise en valeur des terres agricoles par les concessions
- Programme national de reboisement
- La mise en valeur des terres dans le sud.

Les acteurs de développement sont chargés de l'encadrement technique, financier, de management d'information de communication et de contrôle des investisseurs.

Profils des emplois des A.D.L

Les intitulés des fonctions occupées des ADL sont :

- **Pour le Secteur de l'habitat et de l'urbanisme**
 - Chef de département maîtrise d'ouvrage (chef de projet)
 - Directeur d'étude et de la programmation
 - Chargé d'étude principal (chef de projet)
 - Chef du bureau logement social et chef de projet au service de réhabilitation du vieux bâti.
- **Collectivités locales** : délégué de la division culturelle de l'APC d'Oran

- **Agence de développement social**
 - Coordinateur de la cellule de proximité (démographe)
 - Membre de la cellule de proximité (sociologue)
 - Membre de la cellule de proximité (psychologue)
- **Délégation de l'Emploi des Jeunes**
 - Directeur de l'emploi des jeunes
- **Agence Nationale De l'investissement :**
 - Directeur du guichet unique de la wilaya d'Oran
- **Inspection de l'environnement de la wilaya d'Oran :**
 - Cadres de maîtrise
- **Direction de l'agriculture et des forêts :**
 - Chef du district du secteur Aïn Turk
 - Ingénieur membre de la cellule d'écoute de conseil aux jeunes investisseurs

Plusieurs remarques peuvent être relevées à ce sujet :

- On observe une adéquation entre le poste occupé et la qualification de l'ADL de façon globale (adéquation entre formation/fonction) ;
- Presque l'ensemble des ADLs ont gardé le même intitulé de leur fonction ;
- Tous les ADLs travaillent dans une équipe pluridisciplinaire ou la division des tâches est très nette entre les différents ADL qui ne dépassent pas cinq ADL, à l'exception de l'ANDI. Ils proviennent soit de la même structure ou d'autres structures comme l'OPGI qui travaille avec la DLEP/DUC/ Vice Président de l'APC dans le cadre du projet pilote des amandiers.

Enfin tous les ADL sont des salariés permanents / titulaires.

Conditions d'accès aux emplois des ADLs (niveau académique / formation / expérience)

A l'exception de deux ADLs celui de la DEJ qui possède un BTS et de l'environnement qui est T.S en chimie. Tout le reste des ADLs possèdent un niveau universitaire dans leur filière respective. La plupart d'entre eux ont capitalisé une expérience dans le poste occupé variant entre 4 à 10 années d'ancienneté à l'exception des ADLs de l'ADS et l'ANDI qui sont des structures nouvelles et organismes récents (1/2ans).

Une correspondance est perceptible entre la filière du profil de formation de base/diplôme et le poste occupé : architecture/ingénieur/ urbaniste pour le secteur de l'habitat, sciences sociales pour les ADLs de l'ADS, ingénieur agronome pour l'agriculture, ingénierat en biochimie et environnement pour les ADLs de l'environnement.

Toutefois, un déficit en matière de formation continue spécifique au niveau des savoir-faire mais surtout de savoir être (communication, mobilisation des partenaires pour développer le travail en réseau etc.) est perceptible pour la plupart d'entre eux sauf pour l'équipe du projet pilote des amandiers qui ont bénéficié d'une série de cycles de formation en Allemagne sur la méthode « ZOPP » de planification des projets par objectifs avec la fondation GTZ.

Projets en cours de réalisation

Durant le déroulement de notre enquête, les ADLs avaient tous un ou plusieurs projets en cours de réalisation. Leurs projets de développement sont de dimension variable et inégal d'une structure à une autre.

Quatre acteurs du développement du secteur de l'urbanisme (OPGI / DUC / DLEP, un élu local et les associations du quartier). Il s'agit d'un projet pilote parmi cinq servant de cas d'école au niveau national de réhabilitation et restructuration urbaine de la cité des amandiers (banlieue d'Oran) avec la coopération technique allemande de Groupe « GTZ ».

- Le responsable de l'URSA coordonne l'enquête des ménages du quartier populaire des planteurs pour identifier les poches de pauvreté à Oran (1.200 ménages).

Le projet de résorption de l'habitat précaire au quartier de Ain Beida animé par le responsable de l'agence foncière d'es sénia et financé par la Banque mondiale

- Un projet de mise en place d'un système de suivi des investissements par le directeur de l'ANDI
- Réalisation du projet de développement communautaire par les cellules de proximité de l'ADS.
- La division culturelle de l'APC a prévu un projet de réaménagement du Conservatoire de musique d'Oran
- Projet de développement agricole qui s'insère dans le fond national de reconversion, soutien et appui aux jeunes investisseurs dans l'agriculture
- Et enfin, le responsable de la DEJ, s'attelait à développer les micro-entreprises et le programme d'insertion professionnelle des jeunes diplômés en coordination avec l'ADS.

Les missions clés des ADLs

Les différentes missions principales et contributions spécifiques des ADLs dans l'exercice de leur fonction peuvent être résumées comme suit :

-Au niveau des ADLs de la construction et de l'urbanisme, on peut recenser :

Direction des projets au niveau de la conception et le suivi

Modération entre l'équipe du projet

Concertation avec les partenaires sociaux internes avec les ADL des autres entreprises externes, notamment avec les collectivités locales et les associations de quartier

- Le directeur de l'ANDI a pour mission de :

Promouvoir les investissements

Faciliter, orienter, conseiller les nouveaux investisseurs

Informers les futurs investisseurs sur les procédures et règlements en vigueur.

- Les ADLs des cellules de proximité de l'ADS ont pour mission de :

Faire des études socio-économiques des populations démunies

Prévoir l'impact social pour faciliter le développement de projet communautaire

Lutter contre l'assistanat par l'aide à la création des micro-entreprises

- La responsable de la division culturelle de l'APC d'Oran a pour mission de :

Créer et développer un pôle culturel à Oran

Préserver le patrimoine culturel relevant de l'APC.

- Les ADLs de l'agriculture et des forêts ont pour mission de :

Conseiller, aider les jeunes investisseurs dans le choix de leur projet

Faire le suivi et le contrôle des projets

Veiller à l'application et aux respects des lois et directives en vigueur

- Les ADLs de l'environnement ont pour rôle de :

Contribuer à la mise en place des plans d'action de l'environnement

Former d'autres inspecteurs de l'environnement.

Globalement on retrouve une concordance entre les objectifs principaux des entreprises et organismes publics énoncés initialement et les missions principales des ADLs.

Les tâches et les activités communes des ADL

Les tâches et activités principales de bases des ADLs de l'urbanisme et l'habitat sont :

-Identifier les objectifs du projet

-Concevoir et établir un plan d'opération

-Animer et coordonner les rencontres entre les membres de l'équipe avec les partenaires sociaux

-Suivi et évaluation des actions concrétisées dans le projet

- Création d'une banque de données
- Montage technique et financier du projet
- Rédaction des rapports

Les tâches et les activités du directeur de l'ANDI :

-Informers les futurs investisseurs des dispositifs et la réglementation en vigueur

-Réception des déclarations d'investissements pour les projets réglementaires après sélection

Les animateurs des cellules de proximité de l'ADS veillent à :

- Réaliser des enquêtes de ménage
- Organiser des focus-group

-Coordonner les rencontres avec les partenaires notamment la DEJ et l'APC

-Identifier les besoins des populations nécessiteuses.

L'actrice de la division culturelle de l'APC réalise des activités suivantes :

- Gestion administrative de la division
- Montage de projet culturel
- Développement des échanges culturels avec les partenaires étrangers
- Promouvoir la lecture dans les écoles.

Les ADLs de l'agriculture effectuent des actions de :

- Accueil, conseil, orientation des jeunes futurs investisseurs,
- Etude de faisabilité des projets des jeunes
- Suivi de toutes les étapes de projet de micro-entreprises
- Contrôle des bénéficiaires des subventions de l'Etat
- Poursuivre les délits.

Les activités répandues des inspecteurs de l'environnement sont :

-Etablir des programmes d'action

-Définir des objectifs prioritaires en matière de préservation de l'environnement

- Suivi de l'exécution du plan de travail
- Organiser des rencontres avec les partenaires sociaux
- Rédaction des rapports et bilans mensuels.

Les remarques les plus intéressantes à relever à ce sujet sont :

La plupart des ADLs se limitent à des activités techniques de contrôles de type bureaucratique et routinière et sectorielle avec une faible vision d'ensemble des objectifs à réaliser.

Les ADLs restent encore cantonnés dans la logique de qualification ou l'ancienneté et les réajustement successifs par la formation interne se limite a la maîtrise du poste du travail pour atteindre une adéquation entre poste occupé/formation reçu.

Les emplois et fonctions occupés par les ADLs nous confirment nos observations

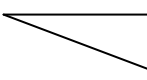
Emplois et fonctions occupés par URSA : Chargé de mission + Animateur/formateur

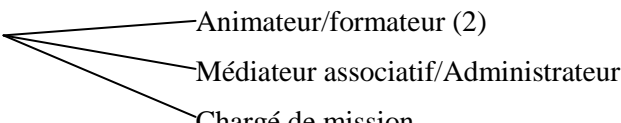
OPGI : Chef de projet+animateur/formateur+coordonnateur créateur/administrateur de réseau

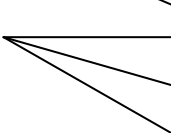
Agence Foncière : Chargé de mission

DLEP : Chargé de mission

DUC : Chargé de mission

ANDI :  Animateur/formateur
Animateur

ADS :  Animateur/formateur (2)
Médiateur associatif/Administrateur
Chargé de mission

APC :  Chargé de mission
Chef de projet

Agriculture : Animateur/Formateur

Forêt : Chargé de mission

DEJ : Chargé de mission

Environnement : Chargé de mission (3)

Emplois et activités principales des ADLs

Les ADLs occupent des activités principales contenues dans les emplois correspondants par ordre d'importance :

Emploi	Activité principale	Activité d'accompagnement et d'appui
1^{er} Chargé de mission :	<ul style="list-style-type: none"> -étude de faisabilité - Appui/accompagnement - Evaluation/suivi - Rechercher financement 	<ul style="list-style-type: none"> - Animer une réunion - Formateur / Mobiliser les R.H. -Pratique informatique - Gestion logistique - Méthode d'enquête terrain - Rédaction rapport
2^{ème} animateur / Formateur :	<ul style="list-style-type: none"> - Méthode d'animation - Technique de communication - Mise en synergie des différents groupes - Appui / accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Animer une réunion - Formateur / Mobiliser les R.H. - Pratique informatique - Diagnostic social - Méthode enquête de terrain - Rédaction
3^{ème} chef de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Conception d'animation - Faisabilité -Appui - Identification acteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Animer une réunion - Former / Mobiliser les R.H. - Pratique informatique - Diagnostic social

Les ADLs occupent des emplois d'appui et de soutien d'abord ensuite des emplois d'animation et de formation et ce n'est qu'en dernière position qu'on trouve des emplois de chef de projet.

Une certaine concordance est perceptible entre l'ancienneté dans la fonction et l'importance des savoirs faire et des compétences et le cumul des postes de travail

La logique des qualifications est plus développée au dépend de la sphère des compétences. D'ailleurs le thème des besoins en formation va le confirmer.

Les emplois et activités nécessaires mais inexistantes ou très peu développés

Les ADLs ont exprimé un besoin en matière d'emplois et d'activités qui, soit ils n'existent pas au sein de leur organigramme ou alors ils sentent la nécessité urgente de les développer par un effort complémentaire en matière de formation. Les emplois très peu répandus mais indispensables dans l'accomplissement et l'amélioration de leur travail ont été identifiés comme suit et par ordre de priorité :

1. Chef de projet avec ses activités principales comme :

- a. Montage de projet/suivi/faisabilité et évaluation
- b. Accompagnement du porteur de projet
- c. Recherche de financement

2. Gestionnaire/comptable financier

3. Animateur/formateur en

- a. Animation des acteurs de formation
- b. Technique de communication
- c. Méthode d'animation
- d. Pratique de l'informatique

4. Créateur/administrateur de réseau

- a. Mobiliser les ressources humaines
- b. Gestion logistique et humaine

On note une convergence entre les besoins en emploi et activités nécessaires mais inexistantes et les besoins en matière de formation tels qu'exprimés par la plupart des ADLs d'une part.

D'autre part le manque en formation est aussi localisé dans le domaine des qualifications traditionnelles (savoirs faire) mais surtout au niveau des compétences (savoirs être) c'est à dire des savoirs situationnels et relationnels.

Démarches et contraintes dans l'exercice des fonctions des ADLs

L'analyse faite à travers les démarches répandues dans l'exercice du travail et les difficultés auxquelles sont confrontées les ADLs nous renseignent sur deux grandes démarches, et à travers elles se dégagent deux types d'ADLs distincts:

-La première démarche de type participationniste où sous l'égide d'un chef très expérimenté et qui travaille collectivement avec une vision d'ensemble et claire sur les objectifs du projet ou la dimension de complémentarité, de coordination est très mise en avant, ainsi que les rapports transversaux sont dynamisées.

Cette approche participative est très rare parce qu'on l'a remarquée uniquement dans l'équipe du projet pilote des Amandiers dirigée par le chef de département de l'OPGI.

Leur démarche consiste à faire :

D'abord une reconnaissance du terrain

Identifier les vrais problèmes et besoins de la population

Pour ensuite les étudier, et donner des propositions et des solutions soit au sein de l'équipe ou avec les partenaires sociaux.

Généralement ce type d'ADL est à cheval entre le travail de conception et de la coordination au sein de sa structure respective et le travail du terrain ;

-La deuxième démarche est de type sectorielle, rigide et fermée. Elle consiste à cloisonner les ADLs seuls dans leur poste de travail d'exécution, avec peu d'initiative et de pouvoir de décision. Dans ce cas de figure, beaucoup d'ADLs vivent des situations de déqualification ou alors de surqualification

Méthodes de travail et contraintes dans l'exercice des fonctions des ADLs :

Plus les ADLs travaillent sous l'autorité hiérarchique d'un responsable ou coordinateur très expérimenté plus ils ressentent une grande efficacité dans le travail et arrivent souvent à gérer et dépasser les multiples contraintes. Plusieurs responsables avancent cette idée notamment chez les ADLs ayant bénéficié d'une formation spécifique à l'étranger comme l'exemple de l'équipe pluridisciplinaire de l'OPGI/ est qui progressivement applique une nouvelle démarche très peu répandue et qui consiste à travailler dans une vision globale et transversale des objectifs du projet : c'est à dire :

Une approche rationnelle qui consiste à faire une reconnaissance du terrain/écouter et identifier les besoins et les problèmes, pour faire des diagnostics de situation,

Une concertation entre eux pour ensuite trouver les solutions et les programmes d'actions avec la participation, l'implication et le consentement de la population concernée.

Ceux-là arrivent tant bien que mal à dépasser les difficultés principales mais restent confrontés surtout aux difficultés liées à l'environnement, et les décalages entre les capacités et le rythme de travail des différents partenaires sociaux.

Généralement ce profil d'ADL est à cheval entre le travail de conception et de coordination avec les autres ADLs au sein de leur structure et sur le terrain ou il est souvent en contact avec les partenaires sociaux.

Un autre type d'ADL qui reste à l'intérieur de sa structure de façon isolé et sectoriel. Leur travail se limite à des actions d'animation et d'appui et qui sont généralement inexpérimentés, confrontés aux problèmes internes notamment dans le domaine de la communication et de coordination dans le travail

Contraintes et difficultés internes

Les contraintes et les difficultés qui entravent le bon déroulement du travail de l'ADL a l'intérieur de son organisme peuvent être synthétisées comme suit :

Logistique insuffisante

Centralisation/ bureaucratie

Mauvaise circulation de l'information ce qui se traduit par un déficit en matière de communication verticale et transversale

Vide juridique au niveau du statut de l'ADL et ces prérogatives et de procédures réglementaires qui déterminent les droits et devoirs des ADL.

Contraintes et difficultés externes :

Rétention de l'information des structures ou partenaires sociaux et difficultés de développer un réseau de communication clair et transparent

Difficultés d'entente et de coordination avec eux

Mauvaise coordination des acteurs avec les autres intervenants conduit à des conflits, blocages, bureaucratie, difficultés de convaincre et interférences dans les prérogatives de chacun.

Démarches et méthodes de travail des ADLs

L'idée qui se dégage à travers la lecture de ces trois questions et selon les opinions des ADLs, c'est que la plupart d'entre eux optent pour une démarche rationnelle qui consiste d'abord à aller sur le terrain pour recueillir le maximum de données, de faire un diagnostic de la situation, tout en tenant compte de l'avis et de la collaboration des partenaires sociaux notamment les collectivités locales et la population concernée.

Il faut signaler que durant la réalisation du projet pilote des amandiers, les responsables ont échoué à faire participer les associations de quartier (déficit de légitimité), et ont opter pour une solution palliative, celle d'impliquer l'imam de la mosquée et à qui la population peut faire confiance.

La démarche consiste à faire des études socio-économiques techniques pour constituer des dossiers et fiches techniques du projet. Ce travail permet de réaliser la faisabilité du projet, d'identifier les problèmes en vue de faire avancer le projet dans les meilleures conditions.

A cet effet on peut remarquer l'existence de deux profils d'ADL

Un profil d'ADL majoritaire qui fusionne le travail de terrain et le travail à l'intérieur de sa structure

Un deuxième profil d'ADL minoritaire qui se limite uniquement de travailler à l'intérieur de son organisme

Les principales contraintes et difficultés qui entravent le bon déroulement du travail des ADLs peuvent être résumés ainsi :

Au niveau interne de l'entreprise

Insuffisance de logistique

Mauvaise circulation de l'information et faiblesse du réseau de communication horizontale /verticale

Centralisation des décisions et lourdeur bureaucratique

Vide juridique au niveau des statuts des ADLs et leurs prérogatives sans clarification de leurs droits et devoirs

Interférences entre les différents services

Ce genre de contraintes sont plus présentes au niveau des ADLs individualistes et qui préfèrent travailler à huit clos.

Au niveau externe (avec l'environnement)

Rétention de l'information des autres structures ou partenaires sociaux

La mauvaise coordination est une conséquence de la première contrainte et les effets négatifs sont souvent d'ordre bureaucratique ainsi que l'émergence des conflits et des mésententes divers d'où des retards fréquents dans les délais de réalisation des projets.

Les retards et les échecs subis par les ADLs sont dus en parti à la mauvaise conception et mauvais montage des projets. Très souvent les ADLs incriminent les partenaires sociaux

Enfin une proportion non négligeable des ADLs qui travaillent en dehors des centres urbains sont confrontés à des difficultés d'intégration et d'acceptation par la population à cause du règne du phénomène de tribalisme et de régionalisme.

Configuration des relations de travail de l'ADL de leur nature et importance

A. A l'intérieur de la structure ou organisme

Les interlocuteurs	Natures des relations	Fréquences
1. Relations hiérarchiques avec supérieurs hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> - d'information sous forme de rapport et compte rendu - réception des directives / Orientations / nouvelles réglementations 	Une fois tous les mois
2. Avec la tutelle	<ul style="list-style-type: none"> - Négocier le plan d'action avec la hiérarchie 	Sur sa demande
3. Avec les membres du groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Travail de coordination - D'évaluation avec l'état d'avancement du projet et le suivi en vue d'améliorer la méthode de travail 	Régulièrement
4. Avec les responsables des autres services	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre des initiatives et propositions de résolutions des problèmes 	

B. Relations de travail avec les interlocuteurs externes à l'entreprise

Interlocuteur	Nature	Fréquence
1. Avec les partenaires institutionnels relations transversales comme ex : ADS avec DEJ ou OPGH/DUC/DLEP	Centrées surtout sur <ul style="list-style-type: none"> - Identification des problèmes - négocier des solutions - collecte d'information 	La fréquence des réunions sont déterminées par l'état d'avancement du projet mais généralement elles sont espacées (1/mois) sauf par l'ADL de l'agriculture et les acteurs de l'urbanisme
2. Avec les élus et responsables des administrations publiques (wilaya / daïra)	<ul style="list-style-type: none"> o faire adhérer au projet o coordonner les actions o impliquer/sensibiliser à la démarche les partenaires sociaux 	
3. Avec soit la population bénéficiaire du projet ou les associations	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser et collecter des données pour identifier problèmes et besoins - Impliquer et sensibiliser les bénéficiaires du projet 	

Il semble qu'à la lecture des deux tableaux, les relations de travail interne que tissent les ADLs avec la hiérarchie ont pour objet ; soit d'informer ou d'en recevoir les informations, en revanche les rapports de travail avec les responsables et les collègues de l'entreprise sont des espaces de propositions et d'initiatives.

Conditions de travail des ADLs au sein de leur organisme

1. Origine des instructions

La majorité des instructions destinées aux ADLs proviennent soit du responsable hiérarchique ou de la direction sauf la DEJ qui reçoit des instructions de plusieurs structures avec lesquelles il est en relation notamment l'ADS, la wilaya et sa tutelle.

2. Champ des décisions

Les décisions importantes présent au niveau des entreprises relèvent de trois niveaux différents :

Le pouvoir de décision revient prioritairement aux responsables hiérarchiques avec un degré de moindre importance, il émane du collectif et là nous assistons à un autre type très peu répandu dans les entreprises et enfin, fait rare, l'ADL seul à prendre l'initiative des décisions importantes dans sa fonction est quasiment nul.

Cet état de fait de centralisation et de monopole va être confirmé quand on aborde le champ des responsabilités et de l'autonomie dans le travail de l'ADL.

3. Champ des responsabilités et d'autonomie

La majorité des ADL se plaignent d'avoir trop de responsabilité mais uniquement au niveau fonctionnel. Puisqu'ils n'ont aucun pouvoir de décision vis à vis de la hiérarchie et qui privent l'ADL d'acquérir un véritable statut de responsable avec une large autonomie de décision.

La tutelle n'admet pas céder et déléguer ses pouvoirs et n'envisage pas encore procéder à une réelle décentralisation. Il s'agit en fait d'une déconcentration uniquement. L'analyse de l'autonomie peut nous le confirmer.

En effet, majoritairement les ADLs reconnaissent l'absence d'autonomie dans l'exercice de leur fonction. L'autonomie ici est perçue uniquement au niveau de l'organisation du travail d'exécution où les tâches routinières et répétitives sont très dominantes.

4. Gestion des conflits

Les conflits qui éclatent en général se situent d'abord entre des personnes de deux structures différentes (c'est à dire entre l'ADL et les structures externes avec qui il a des relations de travail, comme par exemple les comités de quartier et le chef de projet ou alors avec les bénéficiaires des micro-entreprises et qui ne respectent pas la procédure et les règlements en vigueur.

Une autre source de conflit interne et personnel comme par exemple une mésentente avec le responsable hiérarchique ou avec un responsable de la

tutelle et qui a pour origine soit une surcharge de travail ou encore une non reconnaissance d'autorité

5. Travail en réseau

La plupart des ADLs sont d'accord pour dire que l'environnement institutionnel et les partenaires sociaux ne sont pas favorables au travail en réseau. 11 sur 16 le confirment, le reste (cinq des ADLs) ne se prononcent pas.

Les raisons évoquées de ce refus de travailler ensemble sont :

La méconnaissance de la nécessité du travail collectif et son utilité ou alors les gens ne sont pas habitués à ce type de travail et beaucoup ne veulent pas parce que c'est un moyen efficace pour dissimuler leur incompétence (une proportion des responsables ont obtenu des promotions par cooptation ou par d'autres opportunités qui ne sont pas basées sur le mérite) la gestion des carrières est linéaire et horizontale centrée surtout sur le paramètre de l'ancienneté uniquement.

Appréciation de la réussite et auto-évaluation de l'ADL

Les ADLs sont partagés entre trois visions et de perceptions différentes de la réussite :

- √ La première partie (cinq des ADLs) prétendent avoir réussi dans leur mission parce qu'il existe une bonne ambiance et une coordination entre les membres, grâce à l'expérience du groupe
- √ La deuxième partie (six ADLs) déclarent avoir échoué dans leur mission par déception et insatisfaction de ne pas pouvoir achever le projet d'une part, et aussi pour des raisons de blocage et de stagnation dans l'évolution de carrière.
- √ Enfin, une autre partie (cinq ADLs) qui sont nuancés dans leur appréciation de leur mission parce que ils sont exigeants et ressentent un goût d'inachevé malgré les efforts consentis.

Conditions de réussite de manière générale

Les conditions nécessaires et exigées par les ADLs pour la réussite dans leur fonction peuvent être résumées comme suit :

- √ La première est liée à la compétence, la maîtrise de poste de travail avec l'instauration de la formation continue.
- √ Améliorer les relations humaines et le travail en groupe en développant la communication à condition de bien tracer les prérogatives de chacun
- √ Enfin il faut développer la motivation des ADLs en améliorant les conditions de travail notamment matérielles.

Au niveau de l'ADL : quelles actions à mener ?

Les actions à mener au niveau de l'ADL pour la réussite de l'ADL doivent être mener au niveau de la formation notamment en management / communication.

Donner plus d'autonomie dans l'organisation de son travail qui lui donne la possibilité de prendre plus d'initiatives.

Actions au niveau de l'entreprise

- √ Améliorer les conditions de travail
- √ Stabiliser les équipes de travail pour plus de coordination et suivi dans le programme de travail
- √ Développer l'information et la communication dans les deux sens verticales - horizontales
- √ Délimiter les prérogatives de chacun pour clarifier les sphères de l'autorité et responsabilité de chacun
- √ Améliorer les méthodes de travail qui réduit les actions parcellisées et atomisées.

Actions au niveau de l'environnement

- √ Travail de sensibilisation des partenaires notamment les institutions publiques pour les impliquer encore davantage pour avoir une vision globale de projet de développement local.
- √ Travail de coordination, en uniformisant les méthodes de travail afin d'impliquer les responsables politiques, les associations et collectivités locales.

Conclusion :

Après une description des emplois et une analyse des activités des acteurs du développement local on peut dégager un certains nombres de remarques intéressantes à savoir :

- les acteurs du développement local dans les secteurs des administrations, entreprises publiques et collectivités locales, sont plus structurés et ont pu capitaliser des expériences sur le tas mais ne parviennent pas à développer des compétences et restent cantonnés dans des logiques de qualifications et de formes de travail taylorisés car l'innovation et l'augmentation les performances ne sont pas des priorités.

De manière globale, les acteurs du développement local, connaissent et souffrent de la faiblesse de la démarche collective de dynamisation des réseaux, des modes d'intervention des différents acteurs, de vulnérabilité de la structure des relations sociales, et les déficits en matière des compétences

au niveau des savoirs être spécialement c'est à dire les savoirs relationnels et situationnels, les capacités de mobilisations et d'entreprendre

D'ailleurs les besoins urgents en formation et les emplois inexistantes mais indispensables pour améliorer leurs compétences ressenties et exprimés par la majorité des acteurs du développement local en sont des preuves irréfutables. Ceci nous amène à attirer l'attention des décideurs politiques de prendre des mesures urgentes afin d'élaborer des programmes de formation appropriés en direction des cadres pour combler les multiples déficits dans ce domaine