

ETUDE DE CAS MANAGEMENT STRATÉGIQUE.

Cas produit par Yasser BOULMEZAOUD & Pr. Taie Hafsi

Ksar Tafilelt – Village écologique



<u>AMIDOUL, UNE ORGANISATION AUX MULTIPLES ENTITES</u>	3
AMIDOUL, UNE SOCIETE CIVILE IMMOBILIERE	3
AMIDOUL, UNE ENTREPRISE UNIPERSONNELLE A RESPONSABILITE LIMITEE	4
AMIDOUL, FONDATION DE BIENFAISANCE.....	4
<u>LES ORIGINES ANCESTRALES D'AMIDOUL</u>	5
ORIGINE DES INDIVIDUS ET DES GROUPES FONDATEURS DE L'ORGANISATION AMIDOUL.....	5
LES ORIGINES CORPORATIVES D'AMIDOUL	6
TINEMIRINE L'ANCETRE D'AMIDOUL.....	7
<u>LE PROJET D'AMIDOUL, LA SCI ET L'EURL</u>	8
L'AMBITION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE D'AMIDOUL.....	8
LES ENTREPRENEURS D'AMIDOUL	9
LES MOYENS FINANCIERS DISPONIBLES POUR LA REALISATION DU PROJET	9
<u>LA CONCRETISATION DU PROJET D'AMIDOUL : LA CITE TAFILELT</u>	10
LA PHASE DE CONSTRUCTION DES HABITATIONS.....	10
LA PHASE DE SELECTION DES BENEFICIAIRES.....	10
LA PHASE DE FINALISATION DES TRAVAUX ET DE DISTRIBUTION.....	11
LA MATURITE DE L'ORGANISATION AMIDOUL, LA SCI ET L'EURL.....	12
<u>LA NOUVELLE CITE TAFILELT EN 2018</u>	12
LES LOGEMENTS ET HABITANTS A TAFILELT	12
LES COMMERCES ET LES ESPACES COMMUNS A TAFILELT	13
LIEU DE CULTE ET ECOLE RELIGIEUSE A TAFILELT.....	14
LES APPUIS DE L'ETAT A TAFILELT	14
<u>LE FONCTIONNEMENT D'AMIDOUL EN 2018</u>	15
ASPECTS OPERATIONNELS	15
L'ACTIVITE DE L'ÉCO-PARC.....	16
L'ACTIVITE DE LA SALLE DE FETES ET ACCUEIL D'ENFANTS	17
AUTRES ACTIVITES POTENTIELLES	17
<u>VISION RETROSPECTIVE D'AMIDOUL</u>	18
LES DIFFICULTES DU PARCOURS.....	18
L'APPRECIATION DES PERSONNES EN INTERNE.....	18
L'APPRECIATION DES PERSONNES EN EXTERNE	19
<u>PERSPECTIVES ET QUESTIONNEMENTS DE L'ORGANISATION AMIDOUL</u>	20
LES AUTRES ACQUIS DE L'ORGANISATION.....	21
LE DEVENIR DE L'ORGANISATION	21
LES DEFIS FUTURS DE L'ORGANISATION AMIDOUL.....	22
<u>L'ANNEXE I : ILLUSTRER LES STRUCTURES SOCIALES DES MOZABITES DE BENI ISGUEN</u>	23
<u>L'ANNEXE II : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL D'AMIDOUL</u>	24
<u>L'ANNEXE III : SCHEMA DES ACTIVITES D'AMIDOUL EN 2018</u>	25

L'ORGANISATION AMIDOUL

« Allume ta bougie, à minima, elle éclairera autour de toi »

Dr. Ahmed NOUH.

Selon ses amis, cette exhortation du Dr. NOUH est inspiré philosophiquement d'une légende amérindienne, racontée ¹ comme suit : « Un jour, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : "Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! " »

Et le colibri lui répondit : "Je le sais, mais je fais ma part." ».

AMIDOUL est une organisation citoyenne algérienne. Depuis sa création, elle a connu diverses formes juridiques, différents membres et une masse salariale variable. Son dirigeant, Ahmed Nouh, et son unique objectif n'ont pas changé. Ce dernier peut s'énoncer comme étant : **créer un nouveau quartier, voire un village, répondant à l'ensemble des besoins de personnes de la région.**

AMIDOUL, une organisation aux multiples entités

Amidou est créée en 1997 et domiciliée à Beni Isguen (au Sud de l'Algérie, précisément dans la vallée du M'Zab). Depuis sa création, AMIDOUL s'est attardée à apporter une réponse aux besoins des habitants de Beni Isguen en termes de logement. La réalisation du village de Tafilelt est un projet qui consiste à bâtir une extension à moins d'un kilomètre de son lieu de domiciliation originel.

AMIDOUL, une société civile Immobilière

AMIDOU prend initialement la forme juridique d'une Société Civile Immobilière (SCI) : la SCI AMIDOUL. Celle-ci est créée par huit associés portant des parts égales. La SCI est un groupement de personnes à but lucratif, dont la raison d'être est d'acheter et d'exploiter un bien immobilier. C'est une entité juridique avec des droits et des obligations qui lui sont propres ; elle est administrée par un gérant désigné par les personnes constituant la société ; son activité est nécessairement liée à l'achat, la vente, la réalisation, et la gestion de biens immobiliers. Les associés sont responsables à la hauteur du capital investi, et l'imposition des bénéfices, s'il y a lieu, relève de l'imposition des associés à titre individuel. Au Québec, cette forme juridique s'apparente à certain égard, à une coopérative d'habitation. Cependant, les associés de la SCI AMIDOUL stipulaient dans la convention initiale de sa création, qu'elle n'aurait pas pour finalité de réaliser des bénéfices.

¹ Racontée par Pierre Rabhi, né aussi au Sahara, et fondateur du « Mouvement Colibris ».

Ainsi, de facto promoteur immobilier, l'entité SCI AMIDOUL, s'est donné comme mission de construire, aménager, et entretenir des habitations individuelles et collectives, destiné à être vendues ou louées. Par sa convention constitutive, entre les associés, elle s'inscrit dans une démarche de favoriser l'intérêt commun des futurs bénéficiaires des habitations. Compte tenu de ces ajustements, Amidoul s'apparente à une association à but non lucratif.

Monsieur NOUH Ahmed est un des huit associés de la SCI. Il fut désigné comme le gérant et représentant d'Amidoul.

AMIDOUL, une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

En 1998, Ahmed NOUH crée une autre entreprise sous la forme d'une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) portant le même nom, c'est l'EURL AMIDOUL. Cette EURL est une entité juridique distincte. Cette forme juridique a pour principales caractéristiques d'avoir une existence distincte de son propriétaire ; elle peut posséder des biens en son nom propre ; elle a des droits et assume des obligations et des responsabilités ; elle signe des contrats par l'entremise de son unique propriétaire qui détient l'ensemble des actions. Le propriétaire est responsable des dettes de la personne morale à hauteur du capital investi. Son équivalent au Québec est une Société Par Actions (compagnie) détenue par une seule personne physique.

L'EURL AMIDOUL, avait pour vocation d'accompagner la SCI AMIDOUL dans son même champ d'activité, mais sa forme juridique lui confère plus de souplesse en termes d'autorisations administratives et de prises de décision, qui relèveraient de son unique propriétaire. En 2013, la SCI AMIDOUL est radiée après avoir transféré progressivement l'ensemble de ses actifs, le personnel nécessaire et le reste de ses activités à l'EURL AMIDOUL.

AMIDOUL, Fondation de bienfaisance

Sous cette forme juridique, Amidoul la fondation, une entité pionnière en Algérie.

En 2017, les mêmes personnes œuvrant au sein de l'EURL AMIDOUL, avec Monsieur NOUH en principal initiateur, créent un organisme de bienfaisance, la FONDATION AMIDOUL pour accompagner les activités de l'ensemble immobilier réalisé. Cette entité est une forme juridique créant une personne morale distincte de ses membres. Elle est à buts non lucratifs. Elle s'apparente au Québec à une association. Cependant en Algérie, cette forme juridique est assez nouvelle (basée sur une loi de 2012) et en référence à des « associations à caractère spécifique »².

Ses activités, telles que précisées dans sa convention constitutive et ses documents administratifs, incluent l'accompagnement à l'entretien des espaces communs, la promotion des préceptes environnementaux, écologiques, le savoir-vivre en société, et le soutien de toute action collective ou individuelle visant à améliorer la qualité de vie en harmonie avec les valeurs de la région et de ses habitants.

La FONDATION AMIDOUL est détenue par cinq membres dont Ahmed NOUH et son fils. Elle est domiciliée dans le quartier réalisé par la SCI AMIDOUL et l'EURL AMIDOUL, son territoire d'exercice est principalement situé autour de son lieu de domiciliation.

Ainsi, le groupe d'organisations AMIDOUL, dont les origines sont enracinées dans l'histoire de la région du M'zab et en particulier de la ville de Beni Isguen, s'est donnée les objectifs suivants :

² Article 48-55 de la Loi n 12-06 du 18 Safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 relative aux associations

- Faire construire et distribuer des logements individuels.
- Fournir l'accès à des infrastructures collectives.
- Veiller au développement qualitatif de la vie des nouveaux habitants
- Promouvoir auprès des habitants toutes sortes de valeurs environnementales, éthiques, religieuses, sportives, culturelles et artistiques
- Accompagner et encourager d'autres initiatives d'intérêts et de biens communs

Les origines ancestrales d'AMIDOUL

La région de la vallée du M'zab existe depuis au moins un millénaire, elle est composée principalement de sept villes : Ghardaïa, Bounoura, El Atteuf, Melika, Berriane, El Guerrara et Beni Isguen. Le processus de fondation des cités dans cette région a été fondé, durant le dernier millénaire de mouvement de déplacement d'un groupe social et religieux spécifique, celui des mozabites, un groupe berbère dont les origines peuvent être retracées à la présence romaine. A cette époque, selon le sociologue Brahim Benyoucef « Tout mouvement de déplacement d'un groupe, se faisait traduire spatialement par la naissance d'une nouvelle cité ou la croissance d'une autre, ... » p.46³.

Origine des individus et des groupes fondateurs de l'organisation AMIDOUL

Les élèves de l'école mozabites sont des entrepreneurs depuis toujours, certain sont plus visibles, mais cela ne réduit en rien le travail de tous les autres.

AMIDOUL est née, suite à la volonté d'un groupe de personnes, dont le Docteur en pharmacie Monsieur Ahmed NOUH, de créer un espace d'habitation pour les jeunes familles de la région, qui soit conforme aux traditions. Les huit personnes fondatrices faisaient partie du « Conseil des Notables » de Beni Isguen durant les années 1990. Beni Isguen, fondé au XIII siècle, est la deuxième ville la plus importante de la vallée du M'Zab au Sahara Algérien. Elle était peuplée en 2018 d'environ 20000 habitants. Sa population, majoritairement berbérophone, a un rapport à la religion musulmane plus spécifique que dans le reste de l'Algérie. Les Mozabites ou les M'Zabs sont considérés comme une minorité au sein de la population algérienne.

Cette minorité berbère a été historiquement organisée en fractions et sous-fractions, comme le décrivait Pierre Bourdieu déjà en 1958 dans son ouvrage *sociologie de l'Algérie*. Les noms et alliances de familles sont les principales délimitations entre les groupes. La structure sociale, significativement institutionnalisée, est dominée par deux instances régulatrices des comportements des individus au sein du groupe : (1) « le conseil religieux », et ce que Bourdieu appelait (2) le « conseil des laïcs » (qui n'appartient pas à l'ordre religieux). Nous appellerons ce dernier « conseil social » chargé des affaires courantes en dehors des rites religieux. C'est sur ce dernier que nous nous concentrerons pour comprendre AMIDOUL et son fonctionnement. En fait, les membres fondateurs des différentes entités AMIDOUL ont été associés aux structures du « conseil social » de Beni Isguen.

³ Benyoucef, Brahim (2018), *Le M'Zab : Regard d'Urbanisme et de Sociologie*, Québec, Edition de l'observatoire espace et société.

La municipalité de Beni Isguen regroupe trois Archs (Fraction) et douze Achiras (sous-fraction). Les Achiras se répartissent inégalement en nombre entre les trois Archs. Chacun des Archs a un président élu par les membres de ses Achiras, le président a pour rôle de connaître les éventuelles difficultés (financières, familiales, etc.) des individus composant son Arch et mettre en place les actions nécessaires pour aider à solutionner ces difficultés. Chaque Achira élit un représentant pour former le « Conseil des Archs » qui nommera à son tour un président du conseil. Le « conseil des Archs » a une fonction de coordination des actions des individus, il assure la gestion des conflits, veille à l'entraide entre les Achiras pour les besoins du Arch ou de la municipalité.

Le « Conseil des Notables » est la plus haute institution sociale au sein de la communauté et représente tous les groupes de Beni-Isguen. Les membres de ce conseil comprennent un président, trois membres issus des Archs, quatre élus issus des institutions d'État (le maire, membres du conseil de la wilaya ⁴ et des parlementaires), ainsi que des représentants des associations : de jeunes ; de quartiers ; d'activités sportives ; d'activités culturelles et d'activités artistiques. Le conseil siège en moyenne une fois par mois, et propose des projets d'envergures d'intérêt général et réponds aux sollicitations de tous les membres.

La structure sociale chez les M'Zabs est assez hiérarchisée. La société se compose d'abord de la famille, puis des Achiras, et puis des Archs, et en haut de la pyramide le « Conseil des Notables ».

L'annexe I illustre les structures sociales des Mozabites de Beni Isguen

Les origines corporatives d'AMIDOU

Durant les années 90, l'Algérie a connu une crise économique majeure, qui obligea les autorités du pays de réduire les budgets dédiés aux logements distribués aux familles les plus démunies, et aux grands projets d'infrastructures.

Le gouvernement, dans sa volonté de soutenir tout de même les constructions de logements, et dans une perspective de réduire les coûts, entama alors un programme qui se matérialisait par la distribution de logements semi-finis à certaines tranches de la population. Ce programme n'eut pas la réussite escomptée à Beni Isguen, les premiers logements ne furent jamais finis et jamais habités, ils sont à ce jour demeurés des bâtisses délabrées.

Dans une seconde vague du même programme, les autorités gouvernementales et le « Conseil des Notables » mirent en commun leurs approches pour construire, avec les mêmes restrictions budgétaires, une cinquantaine de logements finis pour les membres les plus démunis de Beni-Isguen. D'abord, le gouvernement algérien est disposé à financer des constructions semi-finies pour une cinquantaine de logements. Ces fonds sont habituellement alloués à une entreprise de construction qui a pour charge la réalisation de logements habitables. L'attribution du contrat de construction, se fait habituellement soit (1) au « mieux disant » lors de la soumission ; (2) au « moins disant » ; ou « de gré à gré ». C'est dans ce cadre-là que le « Conseil des Notables » de Beni Isguen propose au gouvernement de créer une entreprise de construction, pour la réalisation d'une cinquantaine de logements dans le budget prévu. Il s'engageait aussi à réaliser et distribuer aux prétendants légitimes les logements une fois finis et habitables. Pour cela, le « Conseil des

⁴ La willaya est un palier supra-local de division administrative, équivalent aux municipalités régionales de comté et agglomération au Québec

Notables » proposait de mettre en place un montage financier spécifique et d'autres moyens coutumiers pour compléter la réalisation. C'est ainsi qu'un accord de principe fut conclu et les trois membres-représentants de chacun des Archs (Dont Ahmed NOUH) créent l'entreprise TINEMIRINE.

TINEMIRINE l'ancêtre d'AMIDOUL

TINÉMIRINE, en accord avec les autorités gouvernementales, met en place la liste des futurs bénéficiaires des logements et constitue les montages et engagements suivants :

1. Les institutions d'Etat allouent les fonds à TINEMIRINE à hauteur des constructions semi-finies de la cinquantaine de logements prévus.
2. TINEMIRINE demande une contribution minimale à chacun des bénéficiaires (30.000DA, soit l'équivalent d'environ cinq fois le salaire mensuel moyen de cette époque⁵) avant le début des travaux.
3. Aussi, TINEMIRINE sollicite la solidarité des plus fortunés de la communauté pour augmenter les fonds et atteindre le montant nécessaire prévu pour la réalisation des logements finis.
4. TINEMIRINE recrute alors le personnel qualifié (nécessaire à la construction : cadres et agents de maîtrise, principalement architecte, directeur technique, ingénieurs, et maçons.), et un minimum de personnel non qualifié (ouvriers), uniquement pour assurer l'avancement au quotidien.
5. Par ailleurs, TINEMIRINE, dans un but de rationalisation, utilise exclusivement les matériaux locaux, elle s'appuie aussi sur une architecture ancestrale dont le savoir-faire est déjà connu, sachant que le style de vie adopté depuis plusieurs générations est empiriquement harmonieux avec l'environnement et a été accepté par les futurs bénéficiaires. En somme, une construction selon le Modèle Ksourien⁶.

Le mozabite construit sa maison, c'est un fait historique non assujetti à ses compétences, ni à sa fortune.

L'entreprise TINEMIRINE séquence les travaux en étapes. Les phases importantes, nécessitant beaucoup de main d'œuvre, sont planifiées durant les week-ends. L'entreprise avait obtenu l'engagement de tous les bénéficiaires de s'impliquer dans une « Twiza Spécifique⁷ » qui avait lieu tous les week-ends jusqu'à la fin des chantiers. Dans le cas des « Twizas Spécifiques » de TINEMIRINE, les bénéficiaires devaient se présenter tous les week-ends au chantier pour réaliser, en lien avec leurs compétences, des tâches en rapport avec la construction des logements, comme la réalisation du ferrailage, le montage des poutres ; creuser des tranchées, transporter des matériaux ; mélanger les matières premières, nettoyer des espaces, etc. Il était convenu

⁵ Source Office National de Statistique algérien.  Rétrospective Statistique 1962 - 2011.

⁶ Ce modèle est une structure d'habitations qui s'enchevêtraient, des maisons de hauteur à deux étages maximum, qui s'imbriquent les unes dans les autres pour former des bâtisses horizontales.

⁷ La Twiza est un concept ancestral chez les M'Zabs, qui se définit comme une activité physique volontaire des individus pour la réalisation d'un travail d'intérêt général.

préalablement avec les bénéficiaires que l'attribution des logements se ferait par tirage au sort public une fois les travaux achevés. Lorsque les logements étaient attribués, TINEMIRINE aurait terminé sa mission, ce qui fut fait en 5 ans.

Les logements achevés étaient habitables avec toutes les commodités nécessaires (électricité, eaux courantes, évacuation des eaux usées, éclairage public, etc.). Ainsi, est née la Cité TINEMIRINE inaugurée en 1997. L'entreprise TINEMIRINE a cessé d'exister après cette réalisation. C'est à ce moment-là que la SCI AMIDOUL a été créée, et la première pierre de son projet, une Nouvelle cité du nom de KSAR TAFILET est programmée ce même jour de 1997.

Le projet d'AMIDOUL, la SCI et l'EURL

Amidou est avant tout une idée, transformée en projet qui s'est doté des moyens de sa concrétisation.

AMIDOUL s'est ainsi dotée des moyens organisationnels, coutumiers, ancestraux, et partenariaux, pour proposer son projet. Elle s'appuyait pour cela sur une histoire et une expérience vécue par l'ensemble des habitants de Beni Isguen.

L'ambition sociale et environnementale d'AMIDOUL

Cette nouvelle cité, KSAR TAFILELT, était destinée à accueillir un groupe de population de la classe moyenne et des classes défavorisées, issues de la ville de Beni Isguen. Du fait de la flambée des prix de l'immobilier en Algérie dans les années 2000, ces classes n'avaient pas les moyens suffisants d'accéder à la propriété dans un délai raisonnable. L'idée était donc de construire des logements accessibles en termes de prix, de qualité et d'adéquation avec le milieu saharien.

La population de Beni Isguen était historiquement portée par des valeurs ancestrales importantes, notamment la quête de savoir religieux, et une discipline de vie dont les valeurs sont : « le compter sur soi », la pudeur, le contentement, l'austérité, et la solidarité communautaire. L'ambition d'AMIDOUL, fut également de choisir des bénéficiaires souscrivant à ces valeurs, pour maintenir une certaine cohésion sociale, dans la nouvelle Cité. Aussi, en plus de l'accès à la propriété, AMIDOUL décida de réaliser les espaces nécessaires à la vie commune, notamment un lieu de prière, une école, des aires de jeux et des commerces. Cela maintenait une certaine proximité avec Beni Isguen et une harmonie avec l'environnement, l'histoire et la civilisation ancestrale.

Par ailleurs, au niveau de l'environnement, le Sahara est un milieu aride. Ceci est particulièrement vrai dans la vallée du M'Zab, rocheuse avec peu de terres fertiles. Les rares espaces fertiles ont traditionnellement été consacrés aux palmeraies et autres cultures sahariennes. Les habitations sont alors traditionnellement construites sur les collines aux alentours, en partant du sommet. A 600km de la côte méditerranéenne, l'accès difficile aux ressources et matériaux rend toute construction difficile. Pour contourner cela, AMIDOUL a utilisé matériaux et ressources locales pour construire une Cité de plus de 800 logements.

Les entrepreneurs d'AMIDOUL

Les huit associés d'AMIDOUL tous issus du « Conseil des Notables » de Beni Isguen, avaient un parcours d'implication dans la vie sociale. Dr. Nouh, le principal initiateur et volontaire pour mener le projet d'AMIDOUL à son terme, était âgé de 47 ans à la création d'AMIDOUL. Il avait déjà à son actif plusieurs expériences entrepreneuriales et managériales, et cela aussi bien à des finalités de profits qu'à des finalités non lucratives. Entre enracinement local et déplacement, son enfance se passe entre Alger (la Capitale) et Beni Isguen. Il a exercé des activités dans diverses associations à vocation sportive, éducative, et culturelle. Il eut aussi une formation universitaire en pharmacie. Il fut par ailleurs impliqué dans l'entreprise familiale de textile et la création d'une officine de pharmacie à Ghardaïa, à 2 Km de Beni Isguen.

En 1997, les activités lucratives d'A. Nouh ne requièrent pas sa présence en permanence. Au plan communautaire, sa légitimité et son autorité étaient fortes. Il était président de son Arch et membre du conseil des notables, il était à l'origine de plusieurs initiatives de bien commun. Ce parcours lui a permis de développer des compétences en matière de rationalisation des coûts, de fédération des groupes, de mobilisation des collaborateurs, de stratégies de gestion et de prise de décision. Il a également pu développer un tissu relationnel dense de personnes qui lui témoignent confiance, loyauté et partagent ses valeurs et son implication dans la communauté.

En plus des sept autres fondateurs d'AMIDOUL, tous plus ou moins, impliqués dans la réalisation du projet, A. Nouh a impliqué un des collaborateurs à ses activités personnelles, pour occuper des tâches de directeur administratif et financier. Il a aussi, recruté un architecte et un directeur technique de chantier, dont les rôles ont été importants. L'ensemble de ce personnel partageait les mêmes aspirations dans toutes les dimensions du projet, notamment aux plans social, environnemental, culturel et pratique.

Les moyens financiers disponibles pour la réalisation du projet

Les fondateurs d'AMIDOUL ont décidé de prêter à 0% des fonds pour le capital nécessaire au démarrage d'AMIDOUL. Cela a permis de couvrir les frais de démarrage des travaux, avec l'acquisition d'un terrain rocheux dans la ville de Beni-Isguen ayant une pente 15 %, et une superficie de 225000m². Celui-ci a été cédé par les autorités algériennes pour un prix concessionnaire, quasi symbolique.

L'Etat algérien proposait des programmes gouvernementaux d'aide à l'acquisition de logement à des fins d'habitation. Plusieurs programmes ont été successivement, et dans certain cas simultanément, établis par le Ministère algérien de l'habitat, de l'urbanisme et de la ville durant les trente dernières années, pour matérialiser cette aide. Il faut noter : (1) le programme Logement Rural (LR) et (2) le Logement Promotionnel Aidé (LPA), Ces programmes permettaient d'accorder, sous certaines conditions, un montant entre 40.000 et 100.000 DA par bénéficiaire, qui furent versés directement au compte d'AMIDOUL pour la construction.

Les bénéficiaires devaient aussi verser environ 30% du prix final avant la réalisation. Ils devaient continuer à verser des sommes, au fur et à mesure de la réalisation jusqu'à la délivrance du logement. La livraison se faisait lorsque l'intégralité du prix de vente était versée, sachant que l'organisation AMIDOUL ne faisait aucun bénéfice sur les ventes. Aussi, les habitants devaient considérer une proposition d'un environnement rationnel de l'habitat, s'impliquer dans la mise en

œuvre de leur foyer, et avoir « *une interprétation consciente de l'héritage architectural ancien* ». Au niveau de la vie collective, ils acceptaient de s'appuyer sur la contribution des institutions sociales traditionnelles dans la gestion de la future cité, et de s'investir dans la réalisation d'espaces verts.

L'ensemble des savoirs ancestraux en matière d'habitation est mobilisé, notamment en matière d'utilisation des bois de palmiers, de la chaux et des roches. Le recours à la typologie Ksourienne⁸ en mode d'urbanisation, qui se caractérise par la compacité de tissu, la structure organique des espaces publics, le respect de l'échelle humaine et le respect de l'identité de la Cité. Les portes d'accès, l'emplacement du souk et des espaces de transition entre les ruelles, la hiérarchisation des espaces publics et une implantation d'éléments à forte valeur symbolique tels que les puits, les minarets et la tour de guet, donnaient un caractère particulier au projet.

La concrétisation du projet d'AMIDOUL : la cité TAFILELT

Les deux entités juridiques Amidoul SCI et Eurl ont des liens de sous-traitance et établissent des soumissions stratégiques aux marchés publics. Ils ont aussi participé conjointement à des réalisations au sein du même projet, utilisant des employés indifféremment salariés de l'une ou l'autre. Elles ont aussi fait un usage commun de matériels et matériaux, et étaient représentées par la même personne : Dr. Nouh. On peut donc appeler AMIDOUL la structure dont l'activité est la réalisation du projet KSAR TAFILELT.

La phase de construction des habitations

La phase de réalisation a duré un peu plus d'une décennie. Il y eut d'abord la collaboration avec un bureau d'étude d'ingénierie technique en construction, pour la conception. Ensuite, les tâches sur le chantier ont été réalisées par le personnel d'AMIDOUL, à savoir un architecte, un directeur technique, un acheteur qui est également en charge du suivi des travaux, trois contremaitres, et une centaine d'ouvriers. L'ensemble était chapoté administrativement par un Directeur Administratif et Financier, et dirigé par A. Nouh.

Pour le paiement hebdomadaire de ses employés, Amidoul adopte un montage mixte de salaire fixe et rendement à la tâche. Amidoul incite aussi à la création de trois ateliers en lien avec ses besoins (menuiserie bois, menuiserie métallique, confection de poutrelles et armatures des bâtisses) et conclut avec eux un accord de sous-traitance pour l'ensemble du projet.

La phase de sélection des bénéficiaires

Simultanément à la phase de construction, la phase de sélection des bénéficiaires passe par le versement d'un premier acompte avant le début du chantier concernant leurs futures habitations. La sélection est guidée par un processus combinant les conditions des institutions gouvernementales et celles de l'organisation AMIDOUL. D'abord, l'obtention des aides du gouvernement est conditionnée aux situations des personnes prétendant à une habitation dans le

⁸. Pour plus de détail voir : https://www.pierreseche.com/AV_2012_ameur_djeradi.htm, pour un traitement détaillé ou plus simplement : <http://tafilelt.com/site/illustrations/>.

cadre du programme LR ou LPA : le prétendant ne doit posséder aucune propriété immobilière (ni appartement ni terrain à bâtir), n'a jamais bénéficié d'un logement public locatif, ni d'un logement social participatif, ni d'un logement rural ni d'un logement acquis dans le cadre de la location-vente. Il ne doit avoir bénéficié d'aucune aide de l'Etat dans le cadre de l'achat ou de la construction ou de l'aménagement d'un logement, et doit avoir un revenu correspondant au salaire national minimum garanti (autour de 12.000 DA) et un revenu maximum de six fois ce salaire (soit autour de 72.000 DA).

Par ailleurs, AMIDOUL met l'accent sur la cohésion sociale. Le groupe doit comprendre des bénéficiaires issus des trois Archs et des douze Achiras, mais aussi tenir compte de la classe sociale et du « capital culturel⁹ » de chacun. Aussi, AMIDOUL tenait compte du statut civil du prétendant (à titre d'exemple, les hommes devaient être mariés).

La sélection est faite par un « Comité Social », composé de dix bénévoles qui ont la charge de vérifier la validité administrative des dossiers des prétendants, et de veiller à l'équilibre collectif de la nouvelle Cité. L'ambition était de constituer une société facilitant les interactions entre des individus de classes économiques diverses, de niveaux d'éducation variés et d'un rapport entre le nombre des individus issus des Archs et Achiras qui soit équilibré.

L'annexe II : Organigramme fonctionnel d'AMIDOUL.

La phase de finalisation des travaux et de distribution

AMIDOUL entame la construction de la première cinquantaine de logements en 1997. Durant cette période, les apprentissages furent nombreux pour mettre la « machine » en place. Au cours de cette période, il fallait notamment établir les relations administratives, obtenir les multiples autorisations requises, faire les recherches de fournisseurs, recruter les ouvriers, et mettre en place les procédures de fonctionnement.

En parallèle, il fallait faire la sélection des bénéficiaires, sachant qu'au démarrage chaque prétendant devait faire un apport de 30% du prix de vente final. Il faut mentionner que la perception était qu'on obtiendrait un logement sur un terrain rocailleux, vierge et excentré par rapport à la ville de Beni Isguen. Donc au début, ils découvrirent que les prétendants ne se bousculaient pas au portillon !

Pour ses premiers cinquante logements, AMIDOUL a fixé un prix de vente en dessous du coût de revient pour attirer des prétendants, et ainsi obtenir l'apport et la subvention du gouvernement aux bénéficiaires. Il y eut quelques pertes, qui ont été couvertes par des dons de bienfaiteurs et des prêts à taux zéro des fondateurs. L'un des employés soulignait que *le succès d'un projet est avant tout, l'implication matérielle d'hommes de bien.*

AMIDOUL a prévu trois types de logements dépendamment des moyens du futur bénéficiaire. Le modèle de logement individuel moyen est un duplex. Ses dimensions sont 12m x 7,80m, il comprend une cuisine et une salle à manger, deux sanitaires et sept pièces entre chambres et séjours, un « Tizafri » (salon familial), deux « Wast-dar » (espace au centre de la maison) et une terrasse. Pour les autres modèles, les dimensions étaient différentes. Pour la plus haute gamme, on dispose d'espaces plus grands, avec une ou deux pièces supplémentaires, et un jardin. Le modèle le plus modeste a cinq pièces, une cuisine, une salle de bain, deux WC, et la terrasse.

⁹ Appellation de Bourdieu pour désigner l'ensemble des ressources culturelles (éducation, art, titres, diplômes etc.) dont dispose un individu.

Une fois la première liste des bénéficiaires constituée, et les travaux de gros œuvres bien avancés, un tirage au sort public fut effectué pour attribuer la position du logement à chaque bénéficiaire. Cependant, chaque bénéficiaire pouvait convenir avec l'organisation AMIDOUL d'arrangements particuliers pour la répartition intérieure des espaces et les matériaux de finition interne. Cela permettait de fournir un logement habitable et personnalisé par son acquéreur sans le surcoût de la modification.

Cinq ans après la naissance d'AMIDOUL, cinquante familles furent ainsi installées dans les prémices de la nouvelle Cité TAFILELT.

En 2002, la « machine » AMIDOUL est bien « huilée ». L'organisation entame la construction de 200 logements simultanément. Suivront successivement d'autres vagues toutes aussi importantes. L'organisation connaît un pic de construction entre 2005 et 2006, durant cette période plus de 500 logements sont en phase de réalisation. Les prétendants ne manquaient pas, les relations institutionnelles étaient bien établies, et AMIDOUL continue à affirmer sa volonté de construire des logements abordables. L'organisation reste à vocation non lucrative. Le prix de revient au m² est remarquablement bas et se maintient en dessous de 9000 DA (toute taxes incluses).

La maturité de l'organisation AMIDOUL, la SCI et l'EURL

Depuis la création d'Amidoul à 2013, plus de 800 logements ont été réalisés et habités par leurs bénéficiaires. L'organisation s'est également appliquée à construire au fur et à mesure des espaces de vie collective tels qu'un lieu de prière, une école d'études religieuses, des jardins d'enfants, des petites places, facilitant la vie citadine, des points de ramassage de transport de personnes, et quelques locaux commerciaux, mis en vente et en location.

Les autorités gouvernementales, ayant reconnu l'envergure de la réalisation, ont manifesté leur soutien, notamment par la réalisation de routes, d'un centre de jeunesse et de sport, la cueillette des déchets et d'autres projets facilitant la vie collective.

A partir de 2008, l'ensemble du terrain ayant été utilisé, l'activité de construction d'habitation individuelle par Amidoul avait nettement fléchi. La quasi-totalité des logements avaient été attribués à leurs bénéficiaires. AMIDOUL a pu alors se consacrer à la réalisation de travaux de finition et de projets pour la collectivité, notamment l'organisation de la vie dans la Cité.

Au plan organisationnel, l'entité AMIDOUL SCI est radiée en 2013, pour laisser place à l'EURL AMIDOUL qui matérialisera seule l'organisation AMIDOUL jusqu'en 2017, année à laquelle l'entité FONDATION AMIDOUL sera créée en support. L'EURL AMIDOUL conserve dans son actif en 2018, quelques locaux commerciaux, deux logements, une salle de conférence, deux salles des fêtes, un parc d'exposition. Elle a installé une crèche dans la cité et réalise un parc zoologique. Elle maintient pour son activité une dizaine de salariés à titre permanent.

La nouvelle cité TAFILELT en 2018

Les logements et habitants à TAFILELT

Le total des logements attribués est de 1050. La population de la nouvelle Cité totalise un peu plus de 6000 personnes. Il s'agit en majorité de jeunes couples, avec des enfants de moins de 15 ans. C'est ce qui était souhaité lors du recrutement des propriétaires.

Les logements sont répartis sur des bâtisses dans le modèle Ksourien, un modèle architectural saharien, largement adopté par les Mozabites. Ce groupe social habite le Sahara Algérien depuis plus de mille ans. Ils ont développé ce concept d'habitation, qui permet de casser les vents du désert dans la Cité, de favoriser les coins d'ombre en rapprochant les blocs d'habitations et de créer des palmeraies pour adoucir le climat.

Les logements proprement dits, ont des murs constitués de roches et de chaux. Les portes sont petites et arrondies. Il y a peu de fenêtres, celles qui existent sont conçues comme panneau avec une dizaine de trous ovales, permettant de laisser passer la lumière dans les escaliers du duplex. La luminosité de l'habitat est assurée par un couloir aérien au centre du logement. Ce mode d'urbanisation offre à ses habitants un environnement qu'ils ont toujours connu et dont les fonctionnalités ont été expérimentées depuis des générations.

Pour le maintien de ces logements dans leurs aspects extérieurs tels que construits initialement, AMIDOUL a inclus dans les « conditions générales du contrat de cession », dans le deuxième article : l'interdiction de destruction totale ou partielle des murs communs, l'interdiction d'ouvertures de fenêtres et de portes, d'installation de parabole ou climatiseur visible de l'extérieur. L'article précise également, qu'aucune modification de l'apparence extérieure des murs pouvant causer un préjudice matériel ou moral aux voisins ne peut être effectuée. Le cinquième article, précise l'interdiction de réaliser des baraques au-dessus de la bâtisse, ni de faire de l'élevage d'animaux. Par contrat, ces conditions ne peuvent être remises en cause légalement.

Les commerces et les espaces communs à TAFILELT

En décembre 2018, il y avait à Ksar TAFILELT les commerces suivants : (1) une supérette qui offre aux habitants différents produits alimentaires au quotidien ; (2) un petit magasin d'alimentation générale ; (3) deux magasins spécialisés en fruits et légumes ; (4) deux magasins de fournitures scolaires et autres accessoires informatiques ; (5) deux magasins de vêtements pour enfants ; (6) un garage de mécanique automobile ; (7) une société de transport ; et (8) un distributeur de produits parapharmaceutiques. Les locaux pour ces commerces ont été soit cédés, soit loués par AMIDOUL. Une antenne-relai des deux opérateurs de télécommunication privés Djezzy et Ooredoo a été installée sur le terrain d'AMIDOUL, et permet aux habitants d'avoir une couverture de réseaux téléphoniques et une connexion internet 3G. Ces commerces répondent à la majorité des besoins quotidiens des habitants, cependant pour des besoins plus spécifiques tels que les médicaments d'ordonnance, les vêtements d'adultes, la vaisselle et d'autres besoins, les habitants doivent se déplacer à Beni Isguen à moins d'un kilomètre, ou encore au chef-lieu de la wilaya, à sept kilomètres.

Ksar TAFILELT, dispose de deux points de ramassage des personnes, le transport y est assuré par des entreprises privées qui emmènent principalement à Beni Isguen. Pour les besoins sociaux, plusieurs espaces à usage commun ont été aménagés. En particulier, il y a deux aires de jeux pour les enfants, et deux placettes avec bancs, ayant la fonction de lieux de rencontre et de convivialité pour les habitants. Dans, les ruelles de TAFILELT, des panneaux d'affichage permettent de communiquer les actions à portée collective menées à TAFILELT et à Beni Isguen.

Le projet a une orientation écologique affirmée. Les habitants disposent de bacs à poubelle avec des emplacements dédiés. Dans les ruelles de la Cité, plusieurs panneaux affirmant : « Ensemble Ksar TAFILELT sera vert, arborisé, animé et organisé » ; « La pollution de l'air est péril et empoisonnement » ; « Les graines d'aujourd'hui, sont les arbres de demain » ; « Un environnement propre, une société civilisée », « On doit s'entraider pour préserver la propreté », et bien d'autres mots d'ordre encore.

Aussi, dans l'article quatre des « conditions générales du contrat de cession », il est prévu que chaque acquéreur s'oblige à préserver l'environnement et à ne pas jeter les déchets et détritiques en dehors des points prévus à cet effet. Dans ce même article, AMIDOUL se réserve le droit de prendre les mesures nécessaires pour intervenir à l'encontre de tout résident qui porterait une atteinte matérielle ou morale aux règles de vie établies au sein de la cité.

Lieu de culte et école religieuse à TAFILELT

La sagesse d'un mozabite réside dans les occupations qu'il anticipe pour ses enfants

Il y a un « hyper-centre » à TAFILELT. Dans ce centre, deux salles de prières (homme et femme) sont équipées de toutes les commodités (tapis, climatiseur, salle d'ablution, livres religieux). Elles sont entretenues par des bénévoles. Ces salles permettent aux habitants de venir faire leurs cinq prières de façon collective telle qu'il est stipulé dans la religion musulmane. Elles sont menées par un Imam également bénévole (qui peut être différent d'un moment à un autre de la journée). On peut trouver également sur les murs extérieurs des panneaux d'affichage pour informer des affaires religieuses. La grande prière du vendredi, bien connue dans la religion musulmane, pour les habitants de TAFILELT s'effectue à la Grande Mosquée de Beni Isguen.

À quelques mètres des salles de prières, on trouve la Madrassa, l'école religieuse. Cette école est une bâtisse constituée de treize salles de classes, d'une bibliothèque, un bureau et une cour. Elle accueille 254 élèves, âgés de 6 à 17 ans, répartis en sept niveaux scolaires. Du niveau 1 à 4, les élèves suivent des cours à raison de 2 heures par jour. Les élèves des niveaux 5 à 7 suivent des cours à raison de 3 heures par jour. Ces cours ne se substituent pas à l'enseignement de l'école d'État, mais le complète. L'inscription est totalement volontaire et gratuite, mais reste cependant d'usage dans la société Mozabite. Une petite contribution financière est sollicitée des parents, pour l'acquisition des livres. Sur les sept niveaux d'étude, les élèves suivent des cours d'arabe, des cours en lien avec la foi et la morale religieuse, les piliers de l'Islam, l'histoire de la religion et des prophètes, les devoirs et les obligations envers ses semblables et bien d'autres disciplines, qui sont, selon l'un des enseignants, « au cœur de la vie du musulman dans la société ici-bas et dans ses perspectives dans l'Au-delà ».

AMIDOUL a construit les bâtisses des Salles de Prières et de la Madrassa, mais n'intervient pas dans leur gestion.

Les appuis de l'Etat à TAFILELT

Les différentes institutions de l'État ont contribué dès l'origine pour soutenir les ambitions de l'organisation AMIDOUL. En particulier, l'ensemble de la « viabilisation » des habitations (eau, électricité, voirie, infrastructure routière) a été assuré par les organismes d'État.

L'entreprise l'Algérienne des Eaux a assuré les connexions des habitations en eau potable, ces connexions sont affiliées à la municipalité de Beni Isguen. La connexion pour la collecte des eaux usagées et l'enlèvement des bacs à déchets sont également assurés par la municipalité.

L'installation du gaz de ville et de l'électricité dans les habitations a été assurée par SONEGAS, qui s'assure de la conformité des installations et implante les compteurs dans chaque habitation.

Par ailleurs, via les administrations départementales et ministérielles, les infrastructures suivantes ont été réalisées et/ou financées : (1) le goudronnage de la route principale de TAFILELT, (2) la réalisation d'un terrain de sport et d'une maison de jeunesse, qui sont fonctionnels avec des employés assurant leurs activités ; (3) une école primaire, en cours de réalisation, dont la construction a été confiée à AMIDOUL.

Amidou et ses employés jouent un rôle médiateur et facilitateur important pour les citoyens de la Cité.

Le fonctionnement d'AMIDOUL en 2018

AMIDOUL prolonge la construction par la gestion du fonctionnement de la cité. Pour cela, elle a mis en place un certain nombre d'activités de service, qui facilitent et parfois améliorent la vie de la cité. Ces activités sont généralement payantes, ce qui permet d'assurer la durabilité, voire permanence des services.

Aspects opérationnels

AMIDOUL par le biais de l'EURL AMIDOUL et la FONDATION, assure la construction de l'école primaire évoquée plus haut, pour laquelle elle ne réalise aucun profit, elle construit encore d'autres édifices et placettes, pour améliorer la qualité de vie des habitants. Elle assure aussi un certain nombre de services importants pour la vie de la cité.

Pour son fonctionnement et assurer les services à Tafilelt, AMIDOUL emploie, à titre permanent et à temps plein, 10 salariés, un jardinier, un plombier, un électricien, un agent polyvalent, quatre manœuvres, un superviseur **et le directeur administratif et financier**. Ces employés reçoivent un salaire de base fixe, correspondant au marché de l'emploi, et une rémunération variable, qui dépend des tâches réalisées. La rémunération est payée selon un rythme hebdomadaire.

Le centre opérationnel d'AMIDOUL est positionné à l'une des entrées de Ksar TAFILELT, on y trouve une salle de réunion, une salle d'accueil, une salle d'archivage, et le bureau du directeur administratif et financier qui est le gestionnaire opérationnel de l'Organisation, il est rémunéré pour cette fonction. On y trouve aussi le bureau du Dr. Nouh, qui n'est pas rémunéré par Amidou. Hormis une plaque indiquant le nom et les horaires d'ouverture de l'organisation, le siège se confond avec un logement.

L'activité de l'Éco-Parc

En 2013, l'organisation AMIDOUL a lancé la réalisation d'un éco-parc, sur une surface globale de 60000 m². Le parc a été achevé et est utilisé en 2018. L'idée était d'améliorer la qualité de la vie à TAFILELT, avec un paysage naturel et verdoyant qui facilite les promenades et les échanges.

Historiquement, les palmeraies du désert, notamment dans la vallée du M'zab, résultent d'un effort de recherche d'eau et d'installation de végétation. Cela permet un équilibre écologique avec les Ksours, et contribue à créer un micro-climat moins agressif et plus agréable pour les personnes. Ces espaces ont toujours été utilisés comme des lieux de détente familiale, particulièrement en Été. Les palmiers-dattiers étaient également une réserve de fruits pour la communauté. L'explosion démographique, la propagation rapide de l'urbanisme et la rareté du sol fertile, ont fait disparaître beaucoup de ces jardins denses, transformés souvent en cités urbaines hétérogènes.

La mission de l'Éco-Parc Amidoul est de promouvoir et maintenir l'équilibre écologique de la cité de TAFILELT et d'assurer le bien-être de ses habitants. Il encourage un usage durable des ressources environnementales, avec une gestion des eaux usées par phyto-filtration, le tri des déchets, le compostage et la préservation des espèces végétales locales. Le parc facilite aussi les activités récréatives pour les habitants, leur sensibilisation à l'écologie, notamment à travers la participation à l'aménagement et l'entretien des espaces. Il est même prévu d'installer un espace d'échange scientifique autour des plantations sahariennes et de la culture de ses habitants.

En relation avec le parc, ont été aménagés un site expérimental de traitement des eaux, un bassin pour palmipèdes, une basse-cour et un volailler, une chèvrerie, des espaces pour mammifères locaux (chevaux, chameaux, mulets, etc.). AMIDOUL a aussi planté des palmiers et réalisé des jardins botaniques, des potagers collectifs, des roseraies, un espace de détente familiale, des aires de jeux pour les enfants, un musée dédié à l'artisanat à base de plantes séchées et de peaux et poils d'animaux, et une unité de compostage. Étaient en cours de réalisation, en 2019, une grande salle de conférence, une bibliothèque, un laboratoire et un espace d'expérimentation en plantes médicinales sahariennes.

L'Éco-Parc est devenu une attraction touristique, un lieu de visite pour toutes les délégations de passage dans la wilaya, des sorties éducatives pour les écoles environnantes. L'accès est soumis à une contribution symbolique (100 dinars pour les adultes et 50 dinars pour les enfants¹⁰), ce qui couvre en bonne partie le coût de son fonctionnement et rémunère ses deux salariés.

Pour sensibiliser et impliquer les habitants dans les questions écologiques et environnementales, Amidoul a proposé une convention stipulant que l'habitant accepte de trier ses restes de denrées alimentaires (qui servent de nourriture aux animaux de l'Éco-Parc), de les remettre à un employé de l'Éco-parc ; de participer de manière active à la protection de l'environnement et à la promotion de la cité. En retour, les participants reçoivent des lots de produits de l'Éco-Parc et bénéficient de formations à l'écologie et aux énergies renouvelables, organisées par AMIDOUL Cette convention a connu un franc succès avec l'adhésion de plus d'une centaine de foyers en moins de deux mois. L'un des employés soulignait que *tout le monde aspire à une vie sans gâchis et en partage, y compris avec les animaux, cette aspiration doit toujours être stimulée.*

¹⁰ Salaire minimum algérien est d'environ 12000 dinars.

L'activité de la salle de fêtes et accueil d'enfants

Dans la société Mozabite, l'existence d'une salle de mariage fait partie des institutions. Le mariage est recommandé aux jeunes adultes par leurs aînés. Il est considéré comme une source de stabilité, de responsabilisation, de bonheur, de quiétude, et de renforcement des liens communautaires. En général, Amidoul se considère comme un outil de la communauté, promouvoir un mode de vie en lien avec l'histoire et les valeurs ancestrales, le respect de l'environnement, une vie communautaire équilibrée et l'adaptation au monde moderne, ont été des préoccupations centrales. C'est donc dans cette perspective que (1) la salle des fêtes a été construite et aménagée de manière excentrée par rapport aux habitations. Certaines utilisations (telles que les mariages) peuvent déranger des citoyens.

La salle est mise à disposition à des conditions très raisonnables, surtout par comparaison aux salles similaires de la région. Une caution de 30.000 DA est déposée en garantie des équipements, les clés sont remises au locataire pour une durée de quatre jours, contre paiement final de 4000 DA. Il semble que des salles similaires dans d'autres régions exigent des paiements au moins dix fois plus élevés. La salle peut aussi être louée à d'autres fins. La seule contrainte est de rester en accord avec les valeurs énoncées par l'organisation.

Ensuite, pour les besoins spécifiques des familles, AMIDOUL a construit deux édifices :

- (2) Une crèche, dont le recrutement des employés est assuré par l'organisation. Il y a trois employées, qui sont des travailleuses indépendantes. Elles assurent l'accueil des enfants et la vie de la crèche. En décembre 2018, la crèche arrive à s'autofinancer, sans générer de surplus.
- (3) Le deuxième édifice sert à une institution dédiée à des enfants ayant des besoins spécifiques. En particulier, AMIDOUL soutient et héberge une association indépendante ayant les agréments nécessaires pour accueillir des enfants atteints de trisomie 21. Cette association assure l'encadrement d'une quarantaine d'enfants de la région (dans un rayon de 10 Km autour de Tafilelt), Quatre employés et un directeur indépendant gèrent les opérations de 8h00 à 15h00 tous les jours. Le transport est assumé par la municipalité, et les parents apportent une contribution qui permet l'équilibre financier de l'institution.

Autres activités potentielles

AMIDOUL dispose aussi d'une dizaine de locaux commerciaux destinés potentiellement à des fins locatives. À titre d'hospitalité, AMIDOUL organise des visites à TAFILELT pour des délégations institutionnelles, des chercheurs et universitaires, et autres membres d'organisations qui la solliciteraient. Pour cela, AMIDOUL a aménagé une maison témoin pour présenter l'habitat typique, la terrasse de la tour de guet permettant de visualiser l'ensemble de la Cité, un musée racontant l'histoire de TAFILELT et deux autres appartements, utilisées pour l'hébergement de visiteurs. Pour tous ces services, les visiteurs apportent la contribution qui leur convient.

L'annexe III : schéma des activités d'AMIDOUL en 2018

Vision rétrospective d'AMIDOUL

Les difficultés du parcours

Tout d'abord, TAFILET est une construction dans un climat aride, chaud avec des vents de sables récurrents, des problèmes du sol trop poreux, trop rocheux, en pente, en plus des surprises d'ordres techniques liées au sol que les constructeurs peuvent rencontrer. Les contraintes principales ont été le manque d'eau, la modicité de fonds à investir, le manque d'équipements, la non disponibilité de matériaux, le manque d'employés formés sur ce mode de construction Ksourien et la nature même de la construction, perçue comme étant d'un autre temps et peu mobilisatrice.

Ensuite, AMIDOUL était, au départ, une nouvelle organisation non connue, sans construction d'envergure à son actif. La seule chose tangible mise de l'avant était un terrain rocheux sur une colline. C'est donc naturellement que les clients potentiels ont eu une certaine méfiance, une réticence à faire des avances financières et à demander l'unique aide gouvernementale pour l'acquisition d'un logement.

Plus tard, lorsque les premiers logements furent distribués, des difficultés d'un autre ordre sont apparues, liées paradoxalement au succès lui-même. La pression sur Amidoul fut importante parce que la demande pour les logements était grande. Se posait alors des questions d'éligibilité administrative, d'équité sociale, et de vision d'ensemble de la vie de la cité, autant d'éléments qu'il fallait traiter au pied levé.

De manière concrète, les problèmes apparaissaient sans crier gare. Par exemple, à mesure que les aménagements étaient effectués, maintenir un niveau de sécurité pour les ouvriers et les habitants devenait plus compliqué. Aussi, du fait des nombreuses spécialisations impliquées dans la construction, il y avait un roulement important des travailleurs sur le chantier. Comme ces travailleurs venaient souvent de régions différentes, ils ne comprenaient pas toujours les us et coutumes, particulièrement pudiques, du M'zab. Il en résultait des tensions avec les résidents.

Par ailleurs, le projet AMIDOUL était atypique. Il impliquait des considérations administratives nouvelles et délicates. Il n'y avait pas vraiment de normes pour ce type de construction. Il fallait donc une dérogation, par rapport aux normes établies, pour beaucoup des actions de construction entreprises. En conséquence, AMIDOUL, devait formuler une demande administrative spécifique pour chaque activité, de la validation des plans à la finition des façades. Comme le projet faisait intervenir une dizaine de services et d'organisations administratives, la coordination de l'ensemble était un défi. Beaucoup de temps fut consacré à la gestion des différentes demandes administratives. Dr. Nouh, regrettait que *les deux cinquième de son temps fussent consacré à la gestion de faux problèmes.*

L'appréciation des personnes en interne

Comme indiqué précédemment, les fondateurs D'AMIDOUL sont issus du Conseil des Notables de Beni Isguen. Ce conseil est un organe structurant la société des M'zab dans cette commune. Les personnes qui le composent ont fait l'objet d'une sélection sociale méticuleuse. Ils ont en commun

des caractéristiques telles qu'un parcours éthique irréfutable aux yeux de la communauté et une implication sociale historiquement connue et reconnue. Les personnes du conseil ont pour vocation d'aider à solutionner les difficultés des habitants. Ils ont pour ambition de favoriser l'ordre et l'harmonie dans la société. C'est donc tout naturellement qu'un certain nombre de ces notables avait le projet à cœur. A leurs yeux, l'ambition était de solutionner des problèmes sociaux importants et le faire de sorte que cela puisse servir de modèle pour d'autres créations. De plus, les membres y voyaient un enjeu de préservation du patrimoine local, qui était menacé par les préoccupations moderne d'efficacité et d'efficience. Tafilelt était donc un enjeu qui mettait en œuvre l'héritage culturel, social et architectural, légué par les ancêtres. C'était là une occasion de le révéler et de le faire connaître. Selon les dirigeants d'Amidou, c'est pour cela que l'ensemble des membres du conseil ont apporté un soutien notoire, financier et moral au projet. De plus, le soutien du Conseil des Notables apportait au projet une grande légitimité, qui attirait les bénéficiaires et la sympathie des autorités administratives.

Pour les collaborateurs directs d'AMIDOUL, aussi bien les fondateurs que les employés, l'objectif était de construire des logements pour des personnes dont le besoin était réel. Ce fut un objectif fédérateur, motivant, et qui par beaucoup d'aspects suscitait de l'enthousiasme. Ce désir de bien faire pour la communauté, ses valeurs, son histoire, suffisait pour générer du soutien et de l'engagement en faveur de l'organisation.

Pour maintenir l'intérêt des membres d'Amidou et leur engagement, il fallait bien sûr que le projet voit le jour rapidement. Ainsi, au fur et à mesure que les travaux avançaient, la confiance des membres en la réussite globale grandissait. Lorsque le plus gros des travaux fut effectué et que les logements furent attribués aux bénéficiaires, certains des membres fondateurs et anciens collaborateurs ont préféré se consacrer à d'autres projets. Mais d'autres personnes motivées se sont joint rapidement pour soutenir activement AMIDOUL dans ses efforts de maintenir la qualité de vie à Tafilelt.

Selon les personnes interrogées :

Pour les habitants de TAFILELT, le projet d'AMIDOUL représente un véritable apport en termes de visibilité sur ce que peut apporter la culture collective des Mozabites. Dans sa situation actuelle, la cité TAFILELT est une fierté dans la région. Elle est incontestablement une réussite sociale, un édifice attractif, un repère culturel et une unité environnementale.

TAFILELT pourrait servir de modèle de construction sociétale. Rester à dimension humaine est par essence une approche plausible, réalisable, et surtout généralisable.

L'appréciation des personnes en externe

Ce projet était au début largement perçu comme une folie, une aberration, un gaspillage d'argent, une impossibilité matérielle.

Au départ, hormis les fondateurs d'AMIDOUL et leur entourage immédiat, tous les regards étaient sceptiques. Il était question de construire un village au sommet d'une colline au Sahara, avec des matériaux locaux, venant d'une terre aride et utilisant une architecture ancestrale en perdition.

La communauté de Beni Isguen, par contre, manifestait des signes d'encouragements, notamment pour des raisons qui relèvent de la foi religieuse. Pour eux, il s'agissait d'aider des familles à acquérir un logement à des coûts abordables :

Comme l'intention était de « faire le bien » alors seul du bien pouvait en ressortir.

Plus tard, l'engouement de tous fut réel, notamment cela a même suscité de l'enthousiasme de la part de quelques hauts fonctionnaires d'État. Quelques conclusions d'ordre pratique sont devenues perceptibles et ont été théorisées par l'ensemble des intervenants : (1) construire un logement à partir des matériaux locaux à grande échelle est une approche réaliste dans la vallée du M'zab ; (2) l'implication des corps administratifs et organisations d'État dans le projet est une réalité tangible ; (3) l'apport des ancêtres sur le plan architectural et sociétal est à valoriser ; (4) acquérir un logement de qualité à moindre coût est possible.

Sur la dernière décennie, le projet d'AMIDOUL dans ses volets construction architecturale, composition sociale et plantation, en somme la cité TAFILELT, a suscité beaucoup d'intérêt des institutions nationales et internationales, de la presse à travers le monde et aussi celles des universitaires en recherche de modèles pratiques de gestion organisationnelle et sociétale. Le projet de TAFILELT a obtenu le premier prix de la Ligue arabe de l'environnement en 2014 à Marrakech. Puis, en décembre 2016, à l'occasion de la 22^{ème} session de la Conférence des Parties (COP 22-Marrakech), la Cité a obtenu le 1er prix de ville durable, lors d'un vote des internautes intitulé « coup de cœur des internautes City ». En 2017, à l'occasion de la 23^{ème} session de la Conférence des Parties (COP 23-Bonn), Ksar Tafilelt fut considérée comme *une véritable expérience humaine pour atténuer les effets du changement climatique et préserver la biodiversité des oasis*. L'intérêt des organes de presse français et francophones, est attesté par quelques titres d'articles de journaux concernant cette Cité :

« Algérie : une colline rocailleuse transformée en « cité idéale » » (L'Obs avec Rue 89, août 2013), « Tafilalet : première ville écologique dans le désert algérien » (Le Middle East Eye. édition française, février 2016), « Le ksar Tafilelt de Béni-Isguen obtient le 1er prix de ville durable » (HUFFPOST Maghreb, novembre 2016), « Tafilelt, première ville écologique » (Le Podcast Journal, décembre 2016), « ksar Tafilelt, Un cas d'école » (El Watan Magazine, novembre 2017), « Ksar Tafilelt, utopie éco-citoyenne devenue réalité aux portes du Sahara algérien » (TSA, La Croix, Le Vif et Le Point international, avril 2018).

La cité TAFILELT, devenue mature, à partir de 2013, est maintenant une vitrine pour la région, une cité incontournable à visiter, pour une appréciation touristique de la région. C'est aussi une démonstration concrète de la possibilité de mener, dans un contexte pour le moins inhabituel, un projet immobilier et culturel d'envergure.

Perspectives et questionnements de l'organisation AMIDOUL

Certes AMIDOUL a réalisé une œuvre quasiment achevée, une œuvre reconnue et estimée, mais l'organisation s'inscrit aussi dans le maintien de cette réalisation de manière durable.

Chaque génération a le devoir de trouver les solutions aux problèmes de son époque, avec les moyens de sa génération et ceux des générations qui l'ont précédée.

Dr. Ahmed. NOUH

Les autres acquis de l'organisation

L'organisation AMIDOUL est devenue l'histoire de ses collaborateurs et des habitants de TAFILET. Elle a été ponctuée de grands moments, tels que :

- la mise en place de la première convention au niveau du territoire algérien en 2001 entre une organisation locale et une institution d'État (La Caisse Nationale de Logement),
- les distributions des quotas de logements en parfaite transparence sous le regard de centaines de personnes,
- l'installation de l'éclairage public en un temps record,
- la réalisation d'une route goudronnée par l'État autour du quartier fraîchement construit,
- l'obtention d'un prix à la Cop22.

Tous ces moments de son histoire sont pour les habitants un moment d'histoire, un nouvel héritage. Cela se manifeste par le maintien d'un esprit de service communautaire, de focalisation sur le bien collectif, d'intérêt aux apports des ancêtres, d'acceptation d'une progression lente, semée d'embûches, du désir de maintenir le cap sur ses objectifs indépendamment des obstacles, et être en quête de solutions aux problèmes qui se présentent en utilisant les moyens existants.

Par ailleurs, comme Tafilet est construite sur un terrain délimité par des cavités difficiles à bâtir, les possibilités d'expansion sont réduites. La cité contraste avec les autres villes d'Algérie. Elle a une apparence de construction finie et entièrement intégrée dans son milieu. Cette réalité réduit les possibilités de nouveaux arrivants et inscrit les habitants dans un climat de quiétude. Les relations de voisinages sont stables et la construction du tissu social peut se bâtir sur la base du vivre ensemble longtemps. Néanmoins, cela reste une limite à l'expansion de l'idée sur ce site.

Le devenir de l'organisation

AMIDOUL est née pour la construction d'une cité complète, pour répondre, non seulement aux besoins de la population en matière d'hébergement, mais aussi en matière de respect de l'identité culturelle, culturelle, de construction sociétale, de respect de l'environnement, et de maintien d'une qualité de vie compatible avec les avancées technologiques de notre époque.

À cette fin, Amidoul s'est matérialisée en entités d'une Société Civile Immobilière (SCI) répondant à l'ensemble de la réglementation, et ayant les agréments nécessaires à la promotion immobilière. Cela lui permet de construire et distribuer des logements. Amidoul est aussi portée par une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) qui a pour activités la construction, bâtiment et travaux publics, la rénovation, travaux d'installation d'électricité, gaz et hydraulique. Finalement Amidoul est également une Fondation de Bienfaisance (Fondation), qui veille à l'entretien et la préservation de l'environnement, des espaces communs et la promotion de toutes sortes d'activités éducatives, religieuses, sportives, culturelles et artistiques.

La SCI a été radiée une fois les constructions de logements achevés, l'EURL est destinée à prendre fin, une fois les derniers travaux à TAFILET finalisés ¹¹. Il est probable qu'Amidou soit essentiellement une Fondation caritative. Elle aura à gérer les actifs hérités d'une manière efficiente, développer d'autres activités, fédérer plus de membres qui se mobiliseraient pour son maintien et le maintien de la Cité TAFILELT dans son aspect aussi bien architectural, que sociétal et environnemental.

Les défis futurs de l'organisation AMIDOUL

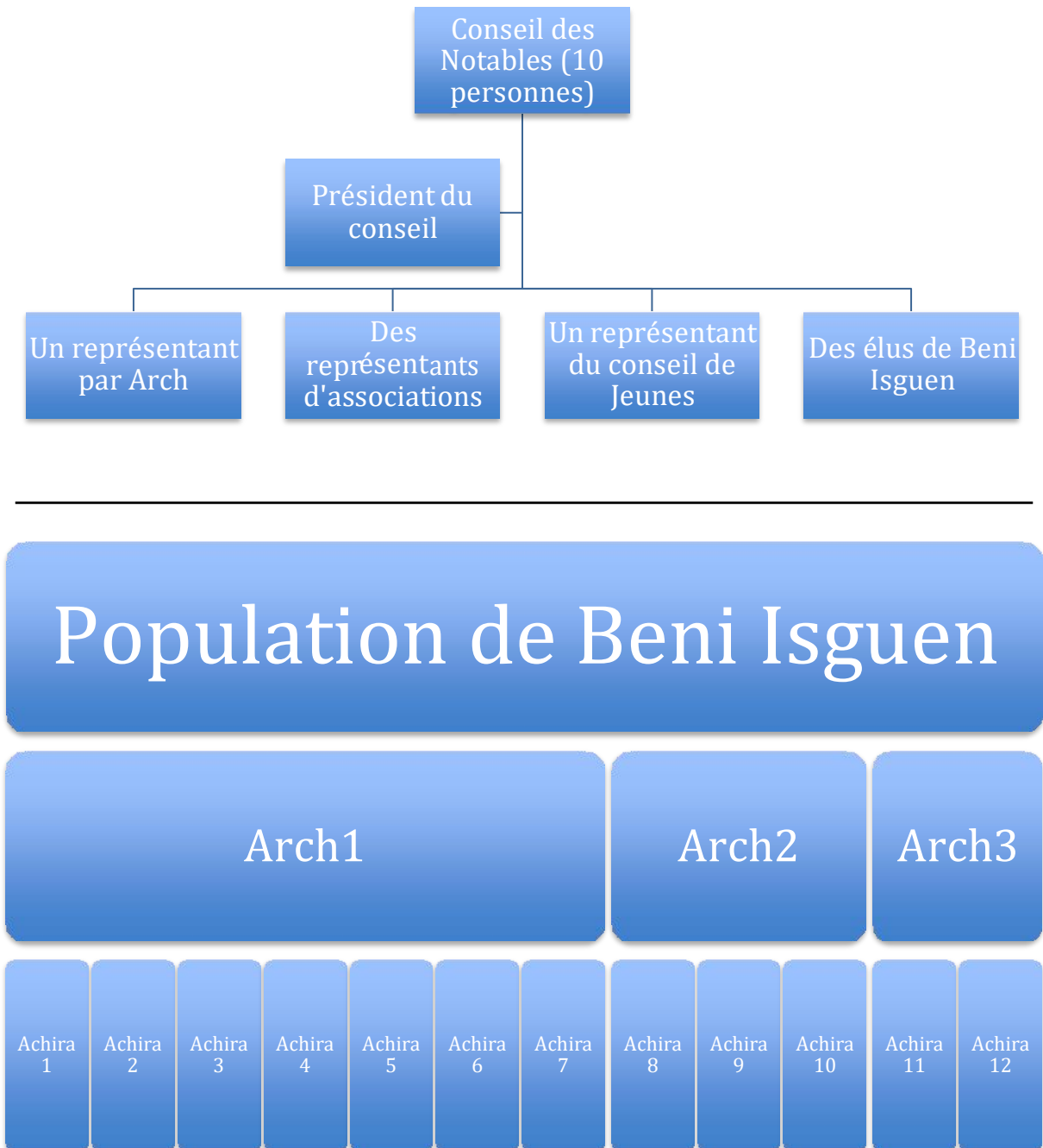
AMIDOUL a des perspectives moins éprouvantes que les difficultés qu'elle a affrontées. Elle ne semble plus menacée que par l'absence de projets fédérateurs nouveaux. Dans les appréciations de ses dirigeants, les aspects suivants restent proéminents et la source de préoccupations :

- L'équilibre financier de l'organisation est principalement la résultante de généreuses donations de quelques bienfaiteurs qui ont observés toute l'évolution de son projet.
- L'accroissement de la population via la natalité grandissante à TAFILELT générera inéluctablement un changement de générations. Des générations qui n'auront pas connues sur le plan pratique les difficultés parcourues, ni l'éducation au défi qui en résulte.
- Les habitations peuvent techniquement supporter d'autres constructions en hauteur. Le projet pourrait tout de même s'agrandir en termes d'habitations, les considérations de l'esprit initial pourraient se confronter à la nécessité de la croissance.

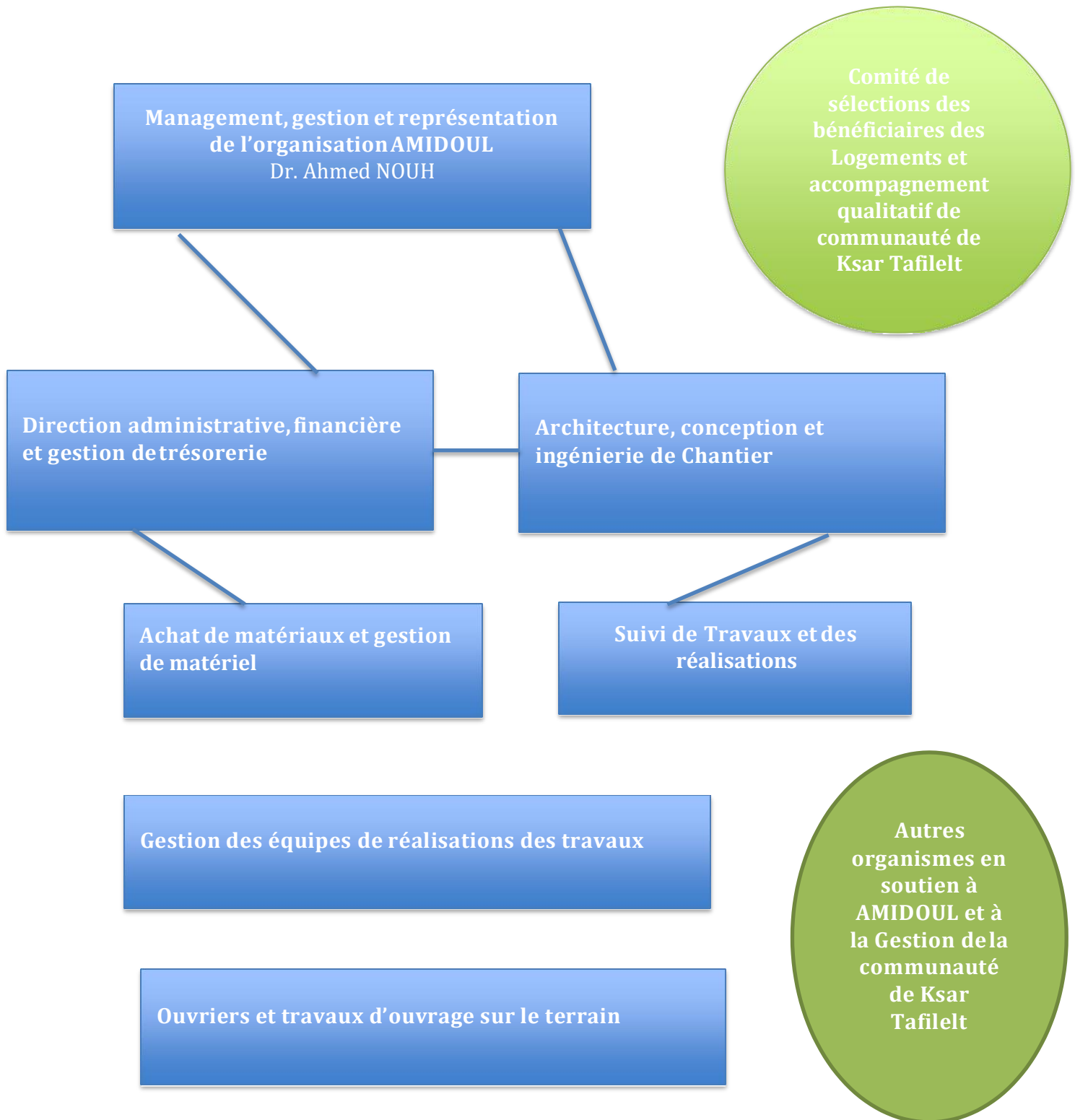
AMIDOUL était animée par une idée maîtresse tout au long de son parcours : *une construction à échelle humaine*. Selon les promoteurs, « Elle a découvert l'aspect écologique de sa réalisation et son aura. Elle a donc pour principale et durable mission de veiller à contenir son agrandissement, à maintenir le militantisme des habitants en faveur de la cause écologique, à trouver des activités et des concepts innovants pour assurer sa survie financière, et le devoir de transmettre son expérience pour le bien d'autres groupes d'individus. Comment le faire, reste à concevoir. Les héritiers des traditions du M'zab auront probablement à la fois besoin des inspirations venant de leurs ancêtres et de la créativité des générations nouvelles ».

¹¹ Cela comprend, l'école primaire, éventuellement une mosquée, et autres infrastructures de finition

L'annexe I : Les structures sociales des Mozabites de Beni Isguen



L'annexe II : Organigramme fonctionnel d'AMIDOUL.



L'annexe III : schéma des activités d'AMIDOUL en 2018



Exploitation, gestion ou sous-traitance des activités ci-dessous

