



DIAGNOSTIC DES PRATIQUES D'ÉCHANGE ET DE PARTAGE DES EXPÉRIENCES AU SEIN DU FORIM

Youssef CISSE
Danièle SEXTON

Avril 2016

INTRODUCTION

Le FORIM a souhaité un appui et un accompagnement pour **concevoir et mettre en place un dispositif de capitalisation** qui puisse répondre aux besoins de ses membres et OSIM associées. Pour cela, il a fait appel au F3E et choisi deux consultants (Youssef Cissé et Danièle Sexton) qui ont commencé leur mission en octobre 2015, avec un plan de travail qui s'étend jusqu'à juin 2017.

La mission prévoit 4 grandes étapes :

- Une phase de **diagnostic** pour repérer les pratiques de capitalisation et outils qui existent déjà au sein du FORIM et discuter les constats.
- Une phase pour **élaborer une proposition de dispositif** et la valider en interne.
- Une phase pour **expérimenter des éléments du dispositif** former des acteurs, mettre en place des outils, animer des dynamiques.
- Une phase pour évaluer et **réajuster la proposition** de dispositif.

La démarche se déroule dans le temps du programme SMA3 qui prévoit diverses activités (rencontres des Regards Croisés, RENAICODE, séminaires internes, formations..) et devra essayer de s'appuyer sur ces activités.

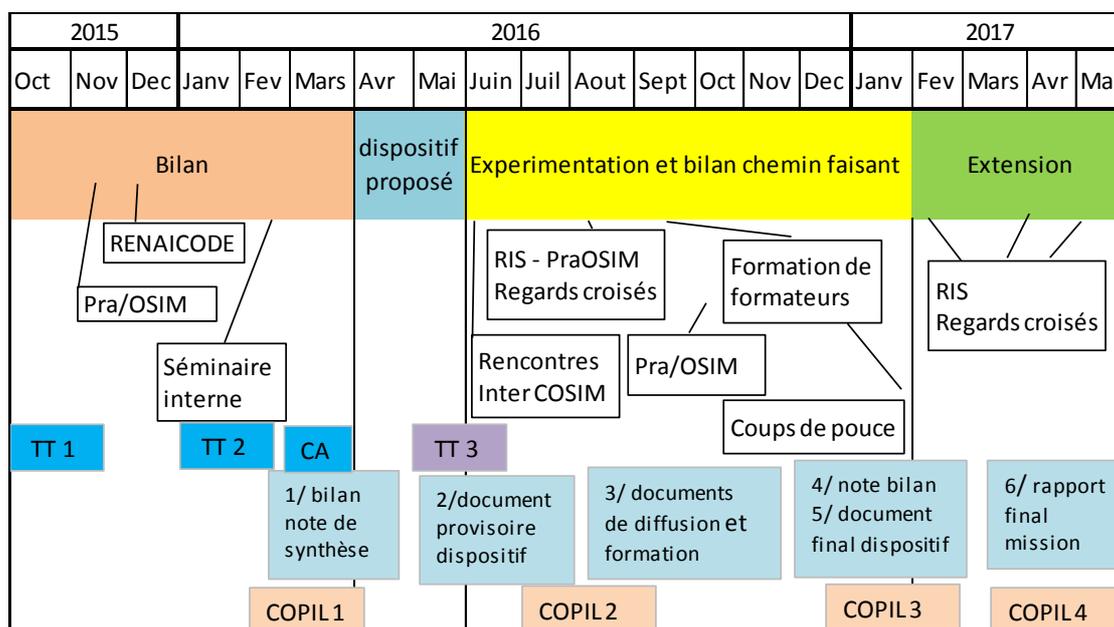


Schéma 1 : Chronogramme de travail et déroulé des 4 phases

Le présent document présente une **synthèse** et vient **clôturer la phase de diagnostic**. Pour l'élaborer, plusieurs étapes et travaux ont été nécessaires :

Dans la phase de cadrage (octobre 2015) :

- Réunion de cadrage avec le FORIM et le Groupe de Travail Capitalisation.
- Première réunion du Groupe de Travail pour présenter la mission et la méthodologie de l'exercice.
- Rédaction d'une note de cadrage.

Dans la phase de diagnostic (novembre 2015 - mars 2016) :

- Des séances de travail avec l'équipe du FORIM sur les objectifs, les pratiques et les outils (RENAICODE, Regards Croisés, RIS, etc.), sur l'animation du réseau, la capitalisation du PRA-OSIM et avec le COSIM Rhône-Alpes.
- Un questionnaire adressé à 7 FOSIM et OSIM.
- Des entretiens avec 3 FOSIM pays, 2 FOSIM multi-pays et 4 OSIM.
- La participation aux Journées nationales RENAICODE.
- Un atelier avec des représentants de 5 COSIM, 4 FOSIM, 3 OSIM.
- Une séance de travail avec le Conseil d'Administration du FORIM pour présenter le diagnostic et les premières orientations du dispositif de capitalisation.
- Une réunion du Comité de Pilotage pour présenter le processus de capitalisation et le diagnostic.

A. CONSTATS GENERAUX

1. Trois constats majeurs qui marquent une sensibilité globale à la capitalisation ...

Les pratiques d'échange et de partage des expériences ne sont pas étrangères au FORIM et aux organisations qui en sont membres.

Lorsque l'on discute de ces questions avec les membres du FORIM, un certain nombre de constats peuvent être établis, constats qui concernent un nombre important d'associations à divers niveaux (OSIM, FOSIM, COSIM, FORIM).

- **Un souci de renforcer la circulation de l'information** entre les membres qui peut être illustré par divers événements, initiatives et rencontres organisées par les associations. Divers acteurs du FORIM oeuvrent pour faire circuler des informations relatives aux projets menés par leurs associations, dans des domaines et des champs relativement larges (assainissement, santé, éducation, financement, etc.) dans le double espace (en France et dans les pays d'origine).
- **Une volonté d'améliorer les pratiques et de partager les savoirs** avec les rencontres croisées, les réunions de bilan et de restitution, et les échanges de compétences. Ces différentes initiatives visent essentiellement à améliorer la conduite des projets, ici et là-bas, à travers le partage de certaines leçons tirées de l'expérience de conduite des projets.
- **Un besoin de visibilité des organisations issues de l'immigration** qui les amène à utiliser les réseaux sociaux, à développer des actions de communication en direction des organisations de solidarité internationale, des collectivités locales et des pouvoirs publics et, de manière plus générale, vers l'opinion publique pour montrer ce qu'elles font.

Ces diverses pratiques prennent des formes multiples et sont repérables autant **au sein des OSIM** (par exemples Touiza Solidarité, AJEG, Migration et Développement), **des COSIM** (notamment COSIM Rhône-Alpes, Aquitaine, Languedoc Roussillon, Midi Pyrénées, Provinces-Alpes-Côte d'Azur, Alsace) que **des FOSIM** (par exemples CAGEF, CKN, OFAD, RECOSOL) ...

Ces constats donnent des indications intéressantes sur **l'existence de pratiques** et quelquefois de dynamiques qui constituent autant d'éléments pour formuler une stratégie globale de communication sur les projets et expériences des associations, ce qui est une étape indispensable à la mise en place d'un dispositif de capitalisation efficace.

Cette importance des échanges dans la perspective de la capitalisation peut être attestée par la vision des membres du COSIM Rhône Alpes qui estiment que « *Développer la capitalisation est un enjeu pour l'avenir. Les objectifs de la capitalisation pour nous sont de :*

- *promouvoir les actions des associations et du COSIM ;*
- *communiquer sur les projets ;*
- *apprendre des expériences autant que des projets pour notre travail d'accompagnement (prendre du recul sur ces projets).*

Le COSIM a cherché à renforcer l'intérêt de ses membres pour partager déjà dans un premier temps les expériences, il faut maintenant aller plus loin ».

2. ...Mais il faut aller plus loin

Les pratiques d'échanges portent **essentiellement sur l'information sur les projets** avec, quelquefois, des initiatives qui cherchent à en enrichir les pratiques, le système de coordination, de remontée de l'information et de conduite des activités de ces projets.

Dans les organisations que nous avons rencontrées, seul Migration et Développement peut se prévaloir d'avoir développé une action significative et plus poussée de capitalisation en bénéficiant de l'appui d'une consultante externe qui l'a aidé à réfléchir sur le thème du rôle des migrants marocains dans le développement de leur territoire d'origine et l'évolution de ce rôle dans des contextes locaux changeants. Dans ce cas, des financements avaient été prévus pour ce travail dans le budget initial du projet et des fonds complémentaires du F3E ont été mobilisés. Cela a permis notamment de repositionner l'action des migrants dans un territoire en pleine évolution. Cependant, le projet initial était de développer une culture de capitalisation au sein de l'organisation. Dans les faits, même si cet exercice a beaucoup apporté en termes de réflexions et de positionnements, la capitalisation n'a pas pu aller au-delà, et la dynamique n'a pas continué face à d'autres urgences et priorités.

La majorité des organisations membres du FORIM souligne **la très faible existence d'une culture de capitalisation** en leur sein : « *La capitalisation n'est pas un concept connu ou pratiqué dans notre association, c'est plutôt des restitutions que nous organisons selon l'importance de l'activité* » (AJGF). Ou encore « *Dans ce collectif en cours d'émergence, il n'y a pas encore de pratique de capitalisation structurée et systématique* » (Touiza).

Cette faible culture de la capitalisation se traduit par **une absence de démarche, de méthode et d'objectifs**. Ainsi, il y a bien des initiatives d'échanges mais nous n'avons pas pu repérer une démarche globale qui met en avant un travail suivi et approfondi sur des thématiques particulières, en essayant d'organiser les moyens (intellectuels, techniques, organisationnels et financiers) au service de cet approfondissement.

La capitalisation suppose pourtant qu'il y ait une **certaine intention d'approfondir un thème, une pratique, un questionnement** (formuler les bonnes questions à se poser), **des objectifs définis, une méthode pour analyser** et en tirer des apprentissages. Des marges de progrès existent à ce niveau.

La majorité des organisations issues de l'immigration se caractérise **par une faible prédisposition à l'écrit**. Beaucoup sont plus à l'aise dans l'oral. Ainsi, les formes traditionnelles de maniement, d'exploitation et de production de l'information y restent relativement difficiles et nécessitent des efforts particuliers.

Cet élément est à prendre compte dans le travail d'accompagnement des pratiques de capitalisation au sein du FORIM afin que ce travail prenne appui sur les **réalités organisationnelles** du FORIM.

Les produits de la capitalisation ne sont **pas forcément des produits écrits** : formaliser un processus de capitalisation ne veut pas dire passer uniquement ou systématiquement de l'oral à l'écrit. Il s'agit plus largement de décider **sous quelles formes les apprentissages pourront se partager**, quels sont les **publics visés**, quelles sont les **meilleures formes pour chaque type de public** et de créer des outils qui correspondent à cela (document, article, fiche thématique mais aussi produit audio-visuel, pièce de théâtre, etc.).

B. DIAGNOSTIC DES PRATIQUES EXISTANTES DANS LE DOMAINE DES ECHANGES

Les membres du FORIM manifestent un intérêt certain pour renforcer les échanges et le partage. Pour chaque catégorie d'acteurs, nous identifions les points qu'ils mettent en avant dans la perspective d'un travail plus organisé en matière de capitalisation.

Plusieurs thématiques, d'ordre général et plus spécifiques, souvent liées aux actions menées par les associations, sont avancées par les acteurs et pourraient constituer des axes de travail dans la perspective de la mise en place d'un dispositif de capitalisation.

1. L'intérêt des acteurs pour la capitalisation

Lors de nos différentes consultations, nous avons pu noter un certain intérêt des associations pour se doter d'une démarche et d'outils de capitalisation.

Les besoins d'échanges et les demandes d'accompagnement pour partager les expériences existent à tous les niveaux de structuration du FORIM.

- **Pour les OSIM**, l'accent est mis sur l'amélioration des pratiques par les échanges entre associations membres du FORIM et sur un appui de la structure faîtière pour renforcer leurs capacités dans ce domaine.

La capitalisation devrait favoriser une meilleure visibilité de l'action des OSIM afin de mieux faire connaître ce qu'elles font. Cette mise en visibilité est une dimension de la capitalisation que l'on retrouve à tous les niveaux (COSIM, FOSIM et FORIM).

- **Concernant les FOSIM**, les objectifs sont triplement orientés : vers leurs membres, vers elles-mêmes et vers le besoin de mettre en place des relations entre FOSIM. Le premier enjeu manifesté est de renforcer les expériences de leurs membres et de repérer les compétences internes susceptibles d'être mobilisées autant pour les OSIM que pour les FOSIM. On retrouve dans ce cas la nécessité pour les FOSIM d'offrir des services à leurs membres correspondant aux attentes de ces derniers.

Les FOSIM présentent une certaine particularité, certaines sont organisées autour d'un pays et d'autres en inter-pays. Elles souhaitent développer et renforcer les échanges entre ces deux types de FOSIM, pour briser la structuration verticale et créer des espaces de collaboration plus transversaux.

- **Au niveau des COSIM**, on retrouve les mêmes intérêts tournés vers le renforcement des expériences de leurs membres et des COSIM eux-mêmes. Un accent particulier est mis sur les processus de mise

en place des COSIM pour surmonter les difficultés de gouvernance, d'animation et de moyens que l'on retrouve généralement dans ces structures.

Les COSIM, qui sont une émanation du FORIM, ont des histoires, des anciennetés et des niveaux d'organisation très différents. Cette réalité a fait germer l'enjeu de les faire travailler en réseau pour permettre les apprentissages mutuels « entre pairs ». Mais cette volonté ne peut être opératoire actuellement que parce que le FORIM tente d'en assurer l'animation. A terme, cette option va être confrontée aux capacités propres des COSIM à assurer eux-mêmes le travail d'échanges et de mise en réseau (ce qui n'exclut pas un appui du FORIM).

- **Pour le FORIM**, si l'on retrouve un intérêt pour accompagner et renforcer les expériences des OSIM de manière générale (ce qui passe forcément par les FOSIM et les COSIM), il présente la particularité de mettre plus en avant le besoin d'alimenter son action de plaidoyer. Ce lien entre capitalisation et plaidoyer est également souhaité par les commissions permanentes du FORIM (jeunesse, genre, capitalisation). En lien avec leur objet, elles veulent approfondir la réflexion sur certains thèmes et développer un argumentaire à partir de pratiques de terrain et de positionnements à soumettre au CA du FORIM.

2. Des thématiques potentielles de capitalisation

Nous avons procédé à une compilation des thèmes qui intéressaient les associations consultées pour la capitalisation. Cette floraison de thèmes constitue une première base de travail. Dans les propositions que nous aurons à faire, ils vont nous servir pour définir des axes argumentés à proposer aux instances du FORIM. Pour l'instant, c'est du matériau brut. Nous avons regroupé les thèmes potentiels suivant leur nature et émettons quelques commentaires sur les diverses catégories de thèmes.

2.1. Des thèmes généraux sur le cycle des projets et questionnements transversaux

Un certain nombre de thèmes assez généraux apparaissent et font l'objet d'un intérêt convergent pour certaines structures :

- Le fonctionnement, la coordination et le financement des projets.
- Le développement des partenariats.
- La mobilisation des bénévoles.

Ces préoccupations partagées, sont intéressantes pour constituer un socle d'échanges. Mais néanmoins, elles n'en constituent pas pour autant une démarche de capitalisation car « l'intention » n'est pas clairement formulée, avec la désignation des **questions de capitalisation**. Par ailleurs, il **existe déjà un nombre important de productions** dans ce domaine qui pourraient être exploitées par le FORIM et les associations membres.

De manière plus transversale, d'autres aspects ont été mentionnés par les associations :

- la gestion,
- les outils de communication,
- le partenariat,
- l'évaluation d'une action,
- la recherche de pérennité.

Ces questions sont en partie prises en charge - ou pourraient l'être de manière plus effective - dans les **formations proposées par le FORIM** et par **d'autres structures** en France.

2.2. Des thématiques en lien avec les domaines d'intervention

D'autres thématiques plus **spécifiques au domaine d'intervention** des OSIM (via les projets réalisés dans le cadre de l'appui PRA-OSIM mais aussi les diverses activités des OSIM ici et là-bas) ont également été soulignées lors des rencontres avec les FOSIM et les COSIM :

- Cuisine, hygiène alimentaire, valorisation des produits locaux
- Agro-écologie, agriculture
- Santé
- Eau et assainissement
- Electrification
- Insertion et création d'emploi
- Finances solidaires
- Entrepreneuriat féminin

Si on se réfère à ces différentes thématiques, on peut considérer qu'il existe une floraison d'associations et d'ONG qui ont réalisé de nombreux exercices de capitalisation. La question est alors de savoir s'il y a une **déclinaison possible vue sous l'angle des actions menées par les organisations issues de l'immigration** ? Quelle serait la valeur ajoutée d'une réflexion des associations issues de l'immigration sur ces thématiques ?

Pour mener un travail sur la production de connaissances à partir des pratiques associatives, il nous semble important de **cibler des thématiques qui constituent des points de force de l'action des associations issues de l'immigration.**

2.3. Des problématiques en lien avec les enseignements issus des actions

Quelques autres thèmes sont apparus lors des consultations. Parmi ces thèmes, on peut citer :

- **Comment refaire vivre le lien entre migration et développement** dans les conditions actuelles ? Derrière cette question, il s'agit de prendre en compte certaines évolutions : communication virtuelle via l'informatique et Internet avec des migrants qui sont nés ici, une population liée aux pays et pas aux villages, renforcement d'autres acteurs là-bas, notamment les collectivités locales.
- **Comment mener une action avec des collectivités** qui prend en considération le travail mené en France et dans le pays d'origine ? A travers cette question, il y a l'idée de comment aborder une coopération avec une mairie, les devoirs de la mairie et de l'OSIM.
- Quels **mécanismes d'échange et de transfert de compétences**, de capacités et de savoir entre ici et là-bas (informatique) ?
- Jeunesses, **ici et là-bas, comment les connecter /reconnecter** ?
- L'entrepreneuriat social collectif pour créer des emplois ici (insertion) via des coopératives de services, des structures ESS ?
- **Participation de la femme migrante ici et là-bas** – Comment faciliter et valoriser son rôle ?

Ces thématiques constituent des niches pouvant offrir plus d'opportunité pour conduire un travail de capitalisation qui mette en valeur plus spécifiquement les actions des organisations issues des migrations.

2.4. Des thèmes en lien avec les structures

D'autres centres d'intérêt ont été repérés, en lien avec la **structuration des organisations** et peuvent **présenter un intérêt pour le FORIM et ses membres.**

- Comment faire vivre un COSIM (création / consolidation / croissance) en s'appuyant sur un ou deux cas. Cela pourrait déboucher sur la production de livrets ou de manuels sur le mode de structuration associative au sein du FORIM.
- Comment mutualiser plus les ressources et les expériences ?
- Comment animer un réseau sur le territoire (notamment en lien avec la fusion des régions) ?
- Comment faire vivre et renforcer une FOSIM ?
- Comment mieux travailler en partenariat entre FOSIM ? Quels liens entre les FOSIM multi-pays (femmes par exemple) et les FOSIM pays ?

En partant de la réalité des associations du FORIM, à la croisée des démarches de structuration du milieu associatif, on pourrait envisager de capitaliser le processus de développement des structures qui composent le FORIM :

A travers ces dernières thématiques, on peut commencer à dessiner une démarche et un processus de **capitalisation fondés sur « ce que savent faire » les associations issues de l'immigration** et sur leur réalité intrinsèque.

3. Les pratiques d'échanges et de partage au sein des organisations membres du FORIM

3.1. L'organisation d'échanges au sein des FOSIM et des COSIM

A tous les niveaux de structuration, il **existe des échanges entre les associations** qui prennent des formes multiples : l'organisation des apéros thématiques pour discuter de questions présentant un intérêt commun, des visites de porteurs de projets qui favorisent la diffusion d'information sur les projets, des simples réunions d'information, etc.

Elles profitent des opportunités locales pour entrer en contact avec des associations du territoire d'intervention et des organisations de solidarité internationale.

Les journées dédiées aux associations et à certains évènements (comme les journées au cours de la Semaine de la Solidarité Internationale) sont aussi des occasions de se concerter entre organisations issues de l'immigration et d'entrer en contact avec d'autres acteurs (locaux, nationaux).

Ces pratiques révèlent le besoin pour les associations de communiquer en leur sein et entre elles et constituent une base potentielle pour le travail de capitalisation.

Les questions que nous avons repérées c'est la **bonne animation de ces initiatives, l'exploitation et le partage des informations** pour qu'elles puissent contribuer à une meilleure réalisation des projets des associations que ce soit ici ou dans les pays d'origine : « *on récolte beaucoup d'informations mais on ne sait pas quoi en faire* ».

L'accompagnement du FORIM devra consister à travailler avec certains FOSIM ou COSIM pour mettre en place des outils simples pour collecter, animer et exploiter les informations et soutenir les dynamiques d'échanges. Outre que cela participe de sa mission d'appui à la structuration de la vie associative, ce type d'activités devrait permettre au FORIM de renforcer sa connaissance des initiatives menées par les FOSIM et les COSIM à travers les associations qui les composent.

Pour qu'il soit plus efficace, ce travail ne peut pas être imaginé au jour le jour. Cela doit faire l'objet d'une programmation dans le moyen terme (trimestriel, semestriel, annuel) pour définir les objectifs recherchés et préparer les animations à mettre en œuvre.

De même, au vu du nombre d'initiatives importantes mises en œuvre dans ce cadre, le FORIM doit s'appuyer sur un réseau d'animateurs qui ne peuvent pas être les seuls membres de son équipe technique.

3.2. La mutualisation des ressources humaines

Au-delà des échanges, les associations cherchent à bénéficier des acquis d'autres structures et à **mettre en commun des ressources**, notamment humaines.

- C'est notamment le cas lors des déplacements de ressortissants pour ramener des informations ou pour suivre divers projets dans un même pays.
- Parmi les exemples présentés, on peut citer le cas de Touiza, une association qui fait du cinéma aide d'autres associations pour réaliser elles-mêmes des petits films (Kaina Cinéma). Cela se fait soit en venant directement et physiquement apporter une aide pour réaliser les films, soit par une initiation à l'outil cinématographique (réalisation de films documentaires).
- Au sein de CKN/CEFODIA, la formation (étudiants, membres, formateurs) et le transfert de compétences (de la France vers le Cambodge) semblent être des actions ancrées dans ce que fait l'association.
- Pour AGF, en organisant la RENAICODE en Alsace (en 2015), la mise à disposition d'outils d'information et de communication à distance sur le modèle « comment réussir une initiative / événement à distance » et le transfert de ces outils à des associations plus récentes (COSIM naissant, associations d'étudiants) sont des actions intéressantes.
- D'autres associations (OFAD) s'inscrivent dans une démarche qui vise à identifier les compétences qui peuvent servir à d'autres.

Ces pratiques contribuent à améliorer les expériences de conduite des projets en prenant en compte des pratiques développées par d'autres associations.

- Il existe notamment des expériences de « visites croisées » sur des projets de terrain : des africains visitent des projets à Haïti ou au Cambodge. Des asiatiques visitent des projets au Bénin.
- Cette dynamique est renforcée par l'organisation des Rencontres Internationales Sud et par les missions de terrain du PRA/OSIM pour visiter et échanger sur les projets dans un même pays.

Ce type d'échanges favorise la fertilisation des idées et des pratiques en partant d'exemples concrets.

Il est clair que toutes ces initiatives, **mises en cohérence**, pourraient contribuer au développement d'une « communauté de pratiques » au service de l'amélioration des pratiques associatives.

4. Des initiatives impulsées par le FORIM

4.1. L'organisation d'initiatives centrales

Le FORIM mène plusieurs initiatives qui sont conçues comme des activités de capitalisation.

- **Les RENAICODE** sont des forum (au niveau régional et national) qui ont pour objectifs de mieux connaître les acteurs porteurs d'initiatives en faveur des migrants et des actions de codéveloppement et de favoriser les échanges au sein d'un territoire entre les OSIM, les autres OSI, les partenaires public et privés, les collectivités territoriales et le public.

Ils visent explicitement à valoriser, à partager et à diffuser les expériences des FOSIM, des COSIM et des OSIM. Dans la vision du FORIM, c'est clairement une action de capitalisation.

Les RENAICODE impliquent très fortement les membres du FORIM, et tout particulièrement les COSIM, qui ont la charge de les organiser au niveau régional. Elles sont essentiellement orientées vers les questions relatives à l'intégration et l'insertion sociale, politique et professionnelle des jeunes. L'implication des COSIM est importante, non seulement dans la responsabilisation et le renforcement de leurs capacités, mais également dans les pistes que cela dégage sur les opportunités de réfléchir à une organisation qui promeut un rôle plus important des collectifs régionaux dans le dispositif du FORIM.

Mais en réalité, la dernière RENAICODE nationale a clairement montré que c'est plus un forum d'expression citoyenne, de témoignage et de revendication qu'un lieu de capitalisation des pratiques des associations membres du FORIM. Les thèmes de réflexion concernent moins l'analyse des pratiques associatives.

Dans sa formule actuelle, elle a révélé toutes ses limites en matière de capitalisation malgré tous les outils qui ont été mis en place par l'équipe professionnelle du FORIM et le transfert de compétence opéré auprès des COSIM et des FOSIM.

Néanmoins dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de capitalisation, c'est un outil important qui pourrait plus évoluer vers une foire aux expériences et aux savoirs capitalisés.

- **Les séminaires Regards Croisés** sont des moments d'échanges organisés dans le cadre des programmes SMA et PRA-OSIM. Dans leur énoncé, ils visent à favoriser les échanges des migrants sur des thèmes fédérateurs et représentatifs de leurs compétences, à capitaliser les expériences et à construire des recommandations susceptibles d'être prises en considération dans les documents cadres des partenaires de l'intégration et/ou du Codéveloppement.

Au même titre que les RENAICODE, ils sont organisés avec des associations membres (COSIM et surtout FOSIM) notamment dans leur mise en œuvre. Objet d'une contractualisation avec une structure membre, celle-ci a en charge de trouver les intervenants, d'animer la rencontre, de mobiliser des acteurs et des partenaires et de rédiger un document final de compte rendu.

Les Séminaires Regards Croisés ont permis au FORIM d'initier une expérience intéressante de co-organisation avec un partenaire européen (DFD des Pays-Bas) qui a permis de croiser les réflexions et de dégager des thématiques d'intérêt commun : l'impact de l'action des associations de migrants en Afrique, Amérique Latine, Asie et Europe de l'Est. Quelle suite a été donnée à cette initiative ?

Malgré la volonté d'impliquer les associations membres, l'on se rend compte que leur participation est insuffisante (surtout les OSIM, Cf. Evaluation de SMA2). Les questions se posent de comment diffuser les expériences, questionnements et apprentissages aux membres (FOSIM et COSIM) et membres de base (OSIM). Comment passer des témoignages aux pratiques capitalisées ? Comment construire des outils et des démarches qui permettent de formuler des recommandations pour améliorer les pratiques associatives et pour alimenter l'action de plaidoyer du FORIM ?

Les réponses à ces questions vont certainement mieux positionner les Regards Croisés dans les démarches et le dispositif de capitalisation du FORIM.

- **Les séminaires Inter COSIM** sont annuellement organisés dans une région par le FORIM et un COSIM. C'est un espace d'échanges entre les membres des collectifs régionaux portant essentiellement sur les trajectoires de renforcement organisationnel, les difficultés de gouvernance et d'animation et l'importance de fonctionner en réseau pour bénéficier des expériences des uns et des autres.

Si l'intérêt de ces rencontres n'est pas à démontrer, il n'en demeure pas moins que des questions essentielles doivent être posées sur leur évolution.

Contrairement à des activités comme les RENAICODE, les supports pour organiser et animer ce type de réunion ne sont pas disponibles sous la forme d'une boîte à outils pouvant aider les COSIM organisateurs et réduire la place et le rôle du FORIM dans leur mise en œuvre. Or, une telle démarche pourrait renforcer la responsabilisation et l'autonomie des COSIM et repositionner plus le FORIM dans une fonction d'appui conceptuel et méthodologique.

Ces rencontres ne sont pas encore orientées vers la capitalisation des pratiques. Cela pourrait constituer une porte d'entrée intéressante pour donner corps à la demande des COSIM de s'inscrire de manière plus forte dans des actions de capitalisation.

Autour des trajectoires de structuration, prenant en considération les enjeux de gouvernance locale et des liens avec la structure faitière, il existe un thème potentiel de capitalisation qui pourrait être directement réalisé par les COSIM.

Déjà pour le prochain Inter COSIM (fin du mois d'avril 2016), il pourrait être demandé au COSIM Rhône-Alpes, en collaboration avec le COSIM qui va organiser le prochain séminaire, de produire une fiche sur un thème à déterminer : comment organiser une réunion Inter COSIM ? Quelles sont les étapes pour mettre en place un COSIM et quels sont les pièges à éviter ? Comment mobiliser les OSIM et les FOSIM du territoire où s'organise le séminaire ?

La démarche dans laquelle s'inscrivent ces réflexions est clairement d'améliorer le mode d'organisation et de fonctionnement des COSIM et, peut-être à terme, de déboucher sur la rédaction d'un guide.

- A côté de ces activités clairement définies comme des actions de capitalisation, on peut parler des « **Coups de Pouce** » qui sont des appuis financiers apportés aux associations membres pour organiser des séminaires et des colloques, construire des sites Internet, tenir des restitutions de projets, etc.

Même si les montants accordés ne sont pas élevés, les Coups de Pouce sont très appréciés par les associations et leur permet de réaliser souvent des opérations tournées vers la communication.

Dans la perspective de renforcer les moyens affectés à la capitalisation, il pourrait être envisagé de réserver une partie de cette enveloppe à des actions de capitalisation directement mises en œuvre par les associations membres.

- **La capitalisation du PRA-OSIM** en cours est une action importante dans la constitution d'une capacité interne pour ce genre d'exercice. Sur la thématique « *les initiatives et mécanismes visant à faciliter la participation des femmes et jeunes filles aux décisions et à la mise en œuvre des projets financés dans le cadre du PRA-OSIM*, il s'agit de repérer et de diffuser les bonnes pratiques et expériences et d'améliorer les pratiques d'accompagnement des OPAP à travers des échanges croisés.

Le processus, qui doit durer une quinzaine de mois, devrait être appuyé par les consultants qui accompagnent la mise en place du dispositif de capitalisation du FORIM.

Dans la définition des termes de référence, les membres du bureau ont été associés (validation) et le travail est conjointement mené par trois chargés de mission (Genre, PRA-OSIM, Capitalisation).

Cette première initiative est intéressante pour tester une expérience qui pourrait servir directement le travail de capitalisation envisagé par le FORIM.

▪

D'ores et déjà, il paraît important de réfléchir à un certain nombre de questions clés pour cette capitalisation du PRA/OSIM:

- Il faut cerner le champ des questions de capitalisation : quelles sont les questions fondamentales qui doivent être éclairées par le travail de capitalisation en lien avec le thème et les objectifs définis ?

Derrière la thématique définie, en réalité il y a deux processus de capitalisation qui peuvent être distingués : celui qui concerne la participation des femmes et des jeunes filles et celui qui concerne l'accompagnement des OPAP. Ces deux exercices sont différents et amèneront des questionnements spécifiques pour les OPAP.

- Il faut préciser l'implication des membres des OSIM. Au-delà du choix de 5 projets, il est utile de clairement identifier les OSIM qui sont parties prenantes de l'exercice et, en leur sein, déterminer les contributeurs. Qui sont et sous quelles formes ces contributeurs vont-ils produire des informations ? (réunion collective, entretiens individuels, avec quels outils pour analyser les pratiques.. ?)
- Il faut préciser les produits qui vont résulter de la capitalisation. Pendant (produits intermédiaires) et après (produits finaux) l'exercice, quels sont les produits qui seront livrés (les livrables) ? Est-ce que ces livrables sont à la portée et appropriables par les contributeurs ?
- Il faut anticiper sur la diffusion des produits. A quels publics sont destinés les produits de capitalisation ? Est-ce que les formes des productions sont adaptées aux publics ciblés ?

A travers ces questionnements, l'on peut constater qu'il est nécessaire d'élargir le cercle des personnes impliquées dans le processus au moins aux personnes en charge des questions de structuration de la vie associative et de la communication.

4.2. Les commissions du FORIM

Il existe divers espaces de travail collectifs internes au sein du FORIM : certains sont permanents d'autres sont des groupes ad hoc en lien avec des activités ponctuelles (par exemple les comités de pilotage d'évaluation ou de capitalisation). Un groupe permanent a un référent du CA, mobilise quelques membres et dispose de l'appui d'un membre de l'équipe salariée du FORIM. Les groupes ont une dynamique variable : certains ont réussi à engager un travail collectif (la commission permanente Jeunesse, la commission permanente OPAP, le Think Tank Capitalisation), d'autres sont plus portés par le référent CA (commission permanente Europe-International), d'autres ont besoin d'animation (commission permanente structuration).

L'existence de ces **groupes permanents est un élément positif** pour renforcer le travail collectif mais demande de l'énergie et de l'animation et **pose la question de la mobilisation des membres** éloignés et de la diffusion des résultats ou positionnements de ces groupes aux autres membres.

Dans la perspective de la mise en place d'un dispositif de capitalisation, les activités de ces différents espaces de travail collectif devraient être repensés en fonction de ce dispositif et agencer leur réflexion par rapport aux thématiques retenues.

4.3. Les outils de communication

Que ce soit au niveau des COSIM mais surtout d'un certain nombre d'OSIM, de FOSIM et du FORIM, l'usage des **outils de communication numérique** est une pratique **courante**.

- En procédant à une revue des supports de communication, l'on peut constater qu'il existe une multitude d'outils développés par les associations. Cela va des mailings list, simples ou multiples, au site Web, en passant par Facebook (pages générales d'information ou thématiques), les blogs, les newsletters électroniques et/ou en version papier.
- Des outils plus classiques comme le téléphone et les sms sont couramment utilisés par les associations.
- Pour l'organisation de réunions à distance, les Conférences Call sont entrées dans les habitudes des membres du FORIM.

De fait, les associations de migrants sont bien à **l'ère du numérique** en tentant d'en tirer le maximum de profit.

Concernant le **FORIM**, la diffusion d'information aux membres fait partie de ses **missions**. Elle est réalisée par **divers outils** (site Internet, newsletter, page Facebook, agenda hebdomadaire) et par les nombreux mails diffusés. Elle se fait aussi **au quotidien lors des rencontres** physiques avec les membres et par

téléphone ce qui est important auprès de personnes qui ont aussi une culture de l'oral, d'où le besoin d'une **équipe disponible et communicante**.

Le **site Internet** présente la structure, les membres, les diverses activités et actualités du FORIM, de ses membres et des autres structures en lien avec les enjeux migration-développement et les partenaires. Un espace est dédié sur la page d'accueil au rappel des événements en cours ou récents. Le site internet présente un intérêt certain pour les membres et pour le public.

Informations de l'évaluation de SMA2

Le suivi de la fréquentation par Google Analytics montre une fréquentation moyenne de 100 à 150 visites par jour dont 80% de visiteurs uniques.

Lors de l'évaluation de SMA2, un questionnaire révélait que 85 % des répondants (membres) utilisent le site dont 53% régulièrement.

A certains moments, une **newsletter** était également envoyée aux membres pour diffuser spécifiquement des informations sur les appels à projets et les actualités financières.

Le FORIM diffuse également un **agenda électronique hebdomadaire** qui est utile comme aide-mémoire. Suite à des observations formulées par l'évaluation de SMA2, cet agenda est complété par une information sur les événements qui se sont déroulés dans la semaine précédant sa parution.

A date, nous avons identifié **10 outils de communication** utilisés par le FORIM.

- Certains sont des plaquettes qui ne nécessitent pas une actualisation quotidienne (PRA-OSIM, SMA, Regards Croisés, RIS).
- D'autres sont liés à certaines activités (RENAICODE).
- D'autres encore sont permanents et nécessitent d'être régulièrement actualisés (site Web, mailings list) ou constamment actualisés (page Facebook, agenda électronique).

Des outils comme le **bulletin des financements** ou la **base de données** des compétences sont en « situation de crise » et non fonctionnels.

Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de capitalisation, ces différents outils doivent faire l'objet d'une revue critique¹ et, si besoin, être réorganisés pour que le travail de capitalisation puisse mieux valoriser certains de ces outils. A priori, le site Web et les produits issus des RENAICODE et des SRC devraient connaître une certaine évolution.

5. Les moyens affectés à la capitalisation

Il faut différencier les associations membres du FORIM et le FORIM lui-même.

5.1. Les moyens mobilisés par les associations

Au sein des associations qui composent le FORIM, les moyens humains et financiers sont très limités en matière de ressources dédiées à un travail de capitalisation. La revue des pratiques que nous avons pu faire montre une très grande faiblesse dans ce domaine. Néanmoins quelques expériences peuvent être mises en exergue.

- Le **recours à des financements extérieurs** pour mener un travail de capitalisation. Dans le cas de la commémoration de ses 20 ans, Migration & Développement a pu réaliser un travail important en France et au Maroc accompagné par une ressource extérieure à l'association. Ce genre d'exercice n'est réalisable que dans le cas de structures fortes reconnues par les pouvoirs publics, qui acceptent d'accompagner un travail de capitalisation dans l'objectif de produire des informations qui renseignent sur l'impact des actions et sur la possibilité d'en tirer des enseignements positifs.

A l'échelle des membres du FORIM, ce type de travail nécessitant des financements et un appui externe ne peut être reproduit que difficilement. Tout au plus, compte tenu de sa reconnaissance par les pouvoirs publics, le FORIM pourrait inciter certains de ses membres à conduire ce genre de travail en servant d'association « parapluie ».

- Des **tentatives d'engager une démarche de capitalisation** au sein de certaines organisations. Un collectif comme RECOSOL envisage de mener des actions de capitalisation en essayant de se doter de certains moyens (internes et/ou externes). Un travail d'identification des

¹ La séance de travail prévue à cet effet a du être reportée.

compétences pour une mise en réseau des actions est mené et un dossier est en préparation pour développer la capitalisation.

Vu l'intérêt de RECOSOL pour la capitalisation, des liens pourraient être établis avec Migration & Développement pour bénéficier des enseignements de son expérience. De même, si le dossier de capitalisation avance, il serait intéressant que le FORIM favorise une collaboration entre RECOSOL et le F3E.

- La tentative de mettre en place des référents « Communication – Information » dans certaines organisations. Dans certains cas, des associations mettent en place des ressources humaines dédiées à un travail qui pourrait intéresser plus tard la capitalisation (COSIM). C'est le cas notamment pour Touiza qui manifeste de l'intérêt pour une « capitalisation formelle » et qui a mis à disposition une salariée en Ile-De-France pour assurer l'animation de son réseau. Pour les associations qui ne disposent d'aucuns moyens financiers, il est difficile de pérenniser ces référents.
- En participant au Groupe de Travail Capitalisation, plusieurs associations (COSIM Rhône-Alpes, OFAD, PAFHA, etc.) peuvent disposer de nouvelles opportunités pour se familiariser et se former sur les démarches et méthodes de capitalisation. Au-delà d'une participation de ses personnes aux activités du groupe de travail, l'enjeu est la manière dont elles assurent le relais et la promotion des échanges et du partage au sein de leurs associations respectives.

5.2. Les moyens mobilisés par le FORIM

Du côté du FORIM, l'évaluation de SMA2 faisait l'analyse suivante : « *En se fondant sur la diversité et la richesse des échanges menés dans les diverses activités (...) et sur la masse de productions, le FORIM dispose d'un matériau important pour des analyses dans divers domaines relatifs à la migration-développement et à l'intégration. Toute la difficulté réside dans l'exploitation et l'analyse de ces informations et la stratégie de diffusion en interne pour rendre accessibles les données produites et, en externe, pour diffuser ces enseignements. A l'étape actuelle, compte tenu des ressources humaines disponibles, il paraît improbable que le FORIM puisse valoriser au mieux ses ressources documentaires* ».

Dans le SMA3, prenant en considération ces éléments, le FORIM a dégagé des moyens humains et financiers pour construire progressivement une dynamique de capitalisation.

- Un chargé de mission est affecté à temps partiel à ce travail.
- Des activités dites de capitalisation ont été identifiées pour un montant relativement important de 118 000 € (6,5% du budget global du programme).

Cette enveloppe permet de réaliser les activités suivantes : l'organisation des séminaires Regards Croisés et d'un atelier de capitalisation sur l'éducation financière, la tenue du forum national Jeunesses, la promotion d'un sujet fédérateur de capitalisation, le recrutement de consultants pour accompagner le processus et des frais accessoires de maquettage et d'impression

- En dehors de cette enveloppe directement affectée à la capitalisation, d'autres activités peuvent en partie y contribuer pour un montant global de plus de 317 000 €. Il couvre l'organisation des RENAICODE (138 000 €) et les formations (134 600 €), les séminaires internes et de promotion d'une action internationale et l'achat d'expertises.

Il est paradoxal que les RENAICODE ne soient pas conçues comme une activité directe de capitalisation quand l'on sait que son objet est de favoriser les échanges, le partage et la capitalisation des pratiques des membres du FORIM.

Les montants indiqués sont les prévisions de dépenses qui ont en partie été très largement consommées dans les deux premières années de mise en oeuvre du SMA3 (87% sur les RENAICODE).

Un examen plus fin de la programmation des activités par la direction exécutive pourrait permettre de faire des propositions aux instances du FORIM pour une éventuelle réorientation des ressources. Par exemple, des ressources supplémentaires pourraient être dégagées de l'enveloppe « Formation des Formateurs » pour renforcer celle des futurs animateurs du processus de capitalisation. Cette éventuelle réorientation des ces ressources pourrait permettre de gagner en efficacité et en efficacité.

Pour développer la capitalisation, la question ne réside pas uniquement sur des réallocations de montants budgétaires. En mieux préparant des activités et en les accompagnant au plan méthodologique, certaines peuvent contribuer de manière significative à la capitalisation (séminaires Inter COSIM, base de données, rencontres Internationales Sud, etc.),

Par ailleurs, le FORIM a inscrit un membre du CA et une personne de l'équipe technique dans les formations assurées par le F3E dans le domaine de la capitalisation. Après une première session en 2015, une seconde est en cours de préparation dans le courant de cette année.

Cette option consistant à renforcer les capacités du FORIM dans la capitalisation nous paraît une opportunité supplémentaire pour assurer ce travail, non seulement au sein de la structure faitière, mais également d'être des ressources pouvant être valorisées auprès des associations membres (FOSIM, COSIM, OPAP)

C. LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LES DEMARCHES DE CAPITALISATION

Les difficultés que nous avons pu constater sont de plusieurs ordres. Nous n'en retiendrons que les principales.

Elles peuvent être liées à la **vision et à la formalisation**.

- Il n'existe pas un dispositif et des démarches structurées. Dans les différentes associations, la démarche de capitalisation n'est nulle part écrite/décrite et clairement mise en œuvre (absence de culture de la capitalisation). Cela fait que toutes les associations parlent d'une démarche informelle.
- Il n'existe pas une culture de la capitalisation même si on peut noter des avancées avec plus d'échanges qui sont organisés.
- Les questions liées à la capitalisation ne sont pas dans le champ de réflexion de la majorité des OSIM. Dans les COSIM et les FOSIM on trouve une plus forte ouverture à ces questions. Il sera important de réfléchir en palier (niveau) pour identifier les formes de contribution de chaque échelon de structuration.

Elles peuvent être liées aux **compétences et ressources humaines**

- Les moyens humains et les ressources manquent pour animer une capitalisation (peu de ressources humaines formées à la capitalisation, peu de temps disponible avec déjà un engagement bénévole fort, peu d'outils).
- L'accompagnement des OPAP se fait en appui sur la phase amont de formulation et de reporting. Cela ne se fait pas sur les pratiques de capitalisation
- Les associations n'ont pas de système de suivi-évaluation des projets. Comme dit une association « Difficile de suivre les projets de terrain. On n'est pas là-bas. Si on ne fait pas de suivi-évaluation, il est difficile de capitaliser ».

Elles peuvent être liées aux **réalités organisationnelles des associations**

- Il y a des difficultés pour travailler et échanger entre FOSIM / entre OPAP / entre OSIM / entre COSIM (peu d'habitude, méconnaissance mutuelle, problème de moyens) – Peu de pratiques de partenariat.
- La culture de l'écrit (écriture et lecture) est faible au sein des OSIM.

D. PROPOSITIONS ET ATTENTES DANS LA PERSPECTIVE DE LA CAPITALISATION

1. Propositions et attentes des membres du FORIM

Ces différentes attentes et propositions ont été formulées « en vrac ». Lors de l'élaboration du dispositif, nous prendrons en compte un certain nombre de points avancés ci-dessous.

1.1. Pour renforcer les dynamiques internes

- Le FORIM doit nous aider / apprendre à travailler ensemble, entre différentes FOSIM. On est divers, mais qu'est-ce qui nous (re)lie, meilleure connaissance des membres du Forim – Construire la proximité
- Le FORIM doit renforcer les « échanges horizontaux » entre OSIM, COSIM et FOSIM. Il s'agit de renforcer les échanges entre OSIM au sein des OSIM / mais aussi entre FOSIM (échanges structurés sur une thématique)
- Rendre compte de la richesse de la vie du Forim, de ce que représente le Forim comme espace de rencontres, comme force pour porter les associations membres.

Pour renforcer les capacités

- Le FORIM doit nous former aux concepts de la capitalisation pour permettre d'ancrer le discours dans les pratiques (il ne faut pas que cela soit hors-sol).
- Le FORIM doit accompagner une ou deux activités phares à capitaliser.
- Il faut avant de capitaliser, évaluer plus ce qui se fait : visites de projets par les COSIM / OPAP, favoriser les visites croisées entre OSIM d'un même pays, améliorer le suivi-évaluation.
- Il faut prévoir un budget pour la capitalisation et animer la capitalisation dans les projets et le SMA.

- Il faut nous aider à accéder à la capitalisation des expériences menées sans les pays du sud (quel type de développement fait le Forim, reconnaissance et acceptation par les bailleurs de fonds).
- Il faut renforcer les formations, les rendre obligatoires ? Faire des formations de formateurs.

1.2. Pour Améliorer les pratiques

- Le FORIM doit nous aider à mettre sur la table nos compétences et nos limites.
- Le FORIM doit nous appuyer pour élaborer des fiches thématiques courtes et pragmatiques.
- Il faut multiplier les Regards Croisés, faire des évaluations croisées de projets avec une dynamique interne mais aussi des apports externes.

1.3. Pour renforcer la visibilité

- Il faut nous aider à mieux positionner les OSIM dans le paysage français.
- Il faut soutenir les COSIM / FOSIM pour avoir plus de visibilité sur le territoire – Attente des COSIM au niveau national (contacts Ministère Intérieur : on connaît le FORIM pas les COSIM).
- Il faut mettre en place un livret annuel des projets dans chaque COSIM.
- Il faut nous aider à s'ouvrir à des personnes externes (comité scientifique) et médiatiser le travail réalisé.

2. Les principaux défis à relever

Les défis formulés par les différentes associations vont nous permettre de travailler sur les futures orientations du dispositif de capitalisation.

Pour les OSIM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer la culture de l'échange ▪ Partager les bonnes pratiques et connaître ce que font les autres OSIM ▪ Faire remonter les informations utiles vers les FOSIM – COSIM – FORIM ▪ Alimenter indirectement le plaidoyer du FORIM
Pour les FOSIM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les capacités des OSIM ▪ Mieux communiquer avec les autres FOSIM et COSIM afin de s'enrichir mutuellement ▪ Harmoniser les actions sur les mêmes pays et sur les mêmes thématiques ▪ Mieux faire remonter les informations au FORIM
Pour les COSIM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les capacités des membres grâce à des formations et séminaires ▪ Mieux communiquer avec les autres COSIM et les FOSIM pour un enrichissement mutuel ▪ Renforcer le plaidoyer au plan local/régional
Pour le FORIM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alimenter les composantes du centre de ressources sur les expériences, savoir-faire et connaissances au profit des membres ▪ Impliquer les commissions permanentes dans la capitalisation ▪ Alimenter et structurer le plaidoyer

E. EN GUISE DE CONCLUSION

A travers le diagnostic qui a été réalisé, le cadre général de la capitalisation pourrait être défini autour de 5 axes² :

1. Une communication orientée vers la valorisation de la l'action.
2. Le partage des expériences et l'apprentissage collectif.
3. Une plus grande mesure de l'impact des actions.
4. Le renforcement des capacités et des compétences collectives.
5. L'amélioration des pratiques et le renforcement du plaidoyer.

A l'issue de ce diagnostic des pratiques d'échange et de partage, une vision de la capitalisation au sein du FORIM se précise autour du triptyque :

Pratiques - Production de connaissances – Partage.

Capitaliser c'est transformer les pratiques en connaissances qui peuvent être partagées.

Lors de la présentation du diagnostic aux membres du Conseil d'Administration un accent particulier a été mis sur l'enjeu important constitué par la production de connaissances. En étant d'accord sur le triptyque, la question est de savoir **comment passer des pratiques à la production de connaissances** ? C'est l'une des réponses centrales à laquelle devra répondre le dispositif de capitalisation à venir.

Il est clair que la capitalisation, qui n'est **pas un but en soi**, devrait :

- favoriser une culture de l'échange pour améliorer les pratiques des OSIM (projets ici et là-bas) mais aussi des FOSIM, des COSIM et du FORIM (animation de réseau, plaidoyer).
- Permettre une plus grande visibilité de l'action collective des migrants.
- Contribuer à mieux influencer les politiques publiques sur les questions de migration (développer le plaidoyer).

On peut retenir un certain nombre d'éléments qui vont orienter le travail pour élaborer un dispositif de capitalisation.

Les principales activités qui vont marquer les prochaines étapes de l'accompagnement du FORIM sont les suivantes.

Echéances	Activités
Avril 2016	Point avec l'équipe technique sur les activités du second semestre, les budgets, etc. et l'appui sur certaines activités (capitalisation PRA-OSIM, ...)
Fin avril 2016	Finalisation et remise du diagnostic des pratiques d'échange et de partage Sollicitation du CA sur le choix des thèmes de capitalisation
Mi-mai 2016	Proposition d'un dispositif expérimental en version provisoire
Mi-mai – Fin mai 2016	Réunion avec le Groupe de Travail Capitalisation Echanges avec le Bureau / CA sur les grandes lignes du dispositif Révision de la proposition de dispositif expérimental
3 juin 2016	Validation du dispositif expérimental par le Bureau / CA
Début juin 2016	Discussion du dispositif expérimental et de sa mise en œuvre par le COPIL
23 juin 2016	Présentation en AG d'un document de présentation synthétique
Mai-juin 2016	Accompagnement de la capitalisation du PRA-OSIM
Juin 2016	Information des FSIM / COSIM (via les outils du FORIM) sur le dispositif de capitalisation
Juillet-août 2016	Mobilisation et choix des personnes référentes pour la formation d'animateurs de la capitalisation
A partir de juillet 2016	Elaboration du contenu de la formation (liens avec le F3E)
Septembre 2016	Organisation de la formation des animateurs

² Ces axes ont été définis avec le Groupe de Travail Capitalisation et ont fait l'objet d'échanges avec les responsables de quelques organisations que nous avons rencontrés.