

**FORIM**

Réseau des diasporas solidaires



Evaluer • Echanger • Eclairer

# Effets du rôle des Opérateurs d'Appui labellisés du PRA/OSIM pour leurs organisations : Apprentissages croisés

Capitalisation d'expériences et de  
pratiques

Avril 2022

Auteurs :

Marianne POISSON, Robin NAEL, Marina LAABI

Cette étude a été commanditée par le FORIM, avec le soutien méthodologique et financier du [F3E](#).

Le Comité de Pilotage a été composé par: Ernest MOUSSOKI (CAPCOS – Commission Capitalisation FORIM), Noémie DO LINH (UGVF), Rodrigue OLAVARRIE (F3E), Paul KAMMEGNE et Rebecca MAURIN (Secrétariat Technique FORIM), sous la Coordination d'Elizabeth FLORES, *Chargée d'études, de capitalisation et exploitation des données du FORIM.*

---

## SOMMAIRE

---

Préambule.....	1
Le récap' des enseignements collectifs.....	3
Introduction : les OPAP, acteurs clés du PRA/OSIM.....	6
0.1.    Qu'est-ce qu'un OPAP ?	6
0.2.    A l'origine du dispositif OPAP	7
0.3.    La capitalisation comme levier de progression	9
1.    Pourquoi devient-on OPAP ?.....	11
1.1.    Au cœur de la question, des motivations et des enjeux	11
1.2.    Enseignements collectifs : quelques conditions à remplir pour devenir OPAP	15
2.    Quels effets du rôle d'OPAP sur notre structure ? .....	18
2.1.    Quelle proportion consacrée au rôle d'OPAP par rapport aux autres activités ?	18
2.2.    Un rôle qui fait bouger notre organisation	19
2.3.    Enseignements collectifs : un équilibre à trouver entre les missions d'OPAP et le reste du fonctionnement de notre structure	22
3.    Être chargé-e d'appui : quel modèle d'intervention pour une fonction support au cœur de notre mission d'OPAP ? .....	25
3.1.    Plusieurs modèles d'organisation pour une fonction : les chargé-es d'appui	25
3.2.    Des OPAP racontent leur expérience...	27
3.3.    Enseignements collectifs : des conditions à réunir pour faciliter une continuité dans la fonction d'OPAP	29
4.    Un réseau d'OPAP au sein du FORIM : comment partageons-nous notre expérience d'accompagnement ? .....	32
4.1.    Modalités existantes de partage d'expériences entre OPAP	32
4.2.    Enseignements collectifs pour organiser le partage d'expériences entre OPAP	35
5.    Comment notre rôle d'OPAP influence notre position d'acteur de la solidarité internationale ici et là-bas ?.....	37
5.1.    Sur les territoires ici : un enjeu de visibilité et de reconnaissance	37
5.2.    Une complémentarité disparate avec les autres acteurs et dispositifs d'accompagnement	39
5.3.    Dans les pays d'intervention, un positionnement aux-côtés des OSIM « à faire valoir »	40
5.4.    Enseignements collectifs : mieux appréhender les relations partenariales ici et là-bas	41
Le mot de la fin.....	43
Documents consultés	44

## Préambule

Ce document de capitalisation aborde les effets du rôle d'Opérateur d'appui labélisé du FORIM -OPAP- dans la structuration et la gouvernance des organisations mais aussi vis-à-vis de leur positionnement dans le secteur de la Solidarité Internationale.

Il se présente sous la forme d'un recueil de récits issus de l'expérience des OPAP et permet d'illustrer la façon dont les organisations évoluent en étant OPAP.

L'introduction permet de contextualiser le dispositif OPAP et son lien avec cet exercice de capitalisation. Ensuite, le rapport se présente en cinq chapitres relatifs à l'organisation interne et externe de l'OPAP. Chaque chapitre est structuré en plusieurs parties :

- Des analyses transversales pour présenter les enjeux, en partant des témoignages des OPAP.
- Des enseignements collectifs (leçons tirées de l'expérience).

Ce rapport est issu de l'étude de capitalisation d'expériences et pratiques des OPAP menée entre septembre 2021 et mars 2022 par le FORIM. Il est complémentaire d'un autre produit de cette démarche : le [Kit d'accompagnement FORIM – Un guide pratique et illustré à destination des Opérateurs d'Appui labellisés du PRA/OSIM.](#)

Ce rapport s'adresse aux membres du FORIM, OPAP actuels, potentiels et/ou futurs et toute partie prenante du dispositif PRA/OSIM. Il peut intéresser tout autre acteur intervenant en logique de réseau apprenant...

Sauf indication contraire, les citations sont celles d'OPAP ayant participé à l'étude de capitalisation.

## Remerciements

La consultance tient à remercier l'équipe technique du FORIM pour sa contribution à la coordination et au suivi de la démarche et toutes les personnes qui ont partagé leur expérience, leurs idées, leur temps, leur vécu si précieux dans un exercice de capitalisation.

### Le réseau d'OPAP au moment de la capitalisation

<b>CAGEF</b>	Collectif des Associations Ghanéennes en France
<b>CAGF</b>	Coordination des Associations Guinéennes de France
<b>CAPCOS</b>	Coordination d'Appui aux Projets de Solidarité internationale pour le Congo Brazzaville
<b>CBF</b>	Conseil des Béninois de France
<b>CoNIF</b>	Conseil des Nigériens de France
<b>COSIM ARA</b>	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Auvergne Rhône Alpes
<b>COSIM NA</b>	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Nouvelle Aquitaine
<b>COSIM Normandie</b>	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations – Normandie
<b>COSIM OM</b>	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Occitanie Méditerranée
<b>COSIM OP</b>	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Occitanie Pyrénées
<b>CSSSE</b>	Comité de Suivi du Symposium sur les Sénégalais de l'Extérieur
<b>FACT Madagascar</b>	Fédér'actions FACT Madagascar
<b>FECODEV</b>	Femmes et Contributions au Développement
<b>FIA - ISM</b>	Femmes Inter Associations - Inter Service Migrants
<b>HCMF</b>	Haut Conseil des Maliens de France
<b>M&amp;D</b>	Migrations & Développement
<b>PACOF</b>	Plateforme des Associations Congolaises de France
<b>PAFHA</b>	Plateforme d'Associations Franco- Haïtiennes
<b>RADBFS</b>	Réseau des Associations pour le Développement du Bassin du Fleuve Sénégal
<b>RAME</b>	Réseau des Associations Mauritaniennes en Europe
<b>Réseau IDD</b>	Immigration Développement et Démocratie
<b>UABF</b>	Union des Associations Burkinabé de France
<b>UGVF</b>	Union Générale des Vietnamiens de France

**Merci à toutes et tous.**

## Le récap' des enseignements collectifs

### [Chapitre 1]

#### Pour une organisation qui souhaiterait devenir OPAP



##### **Enseignement 1 / Préparer la structuration en amont**

Que l'organisation existe depuis de nombreuses années ou pas, la préparation à la fonction d'OPAP nécessite des ajustements sur l'organisation interne.



##### **Enseignement 2 / Mobiliser une équipe adéquate**

Le rôle d'OPAP repose sur la disponibilité de personnes dotées des qualités humaines et compétences nécessaires à la fonction de chargée-e d'appui. C'est un des enjeux majeurs en tant qu'OPAP.



##### **Enseignement 3 / S'appuyer sur l'expérience**

Notamment sur l'expérience d'autres OPAP et de personnes ayant fait l'expérience du PRA/OSIM, ce qui facilitera l'instauration d'une relation de confiance avec les OSIM accompagnées.

### [Chapitre 2]

#### Pour trouver un équilibre entre les missions d'OPAP et le reste du fonctionnement de notre structure



##### **Enseignement 1 / Être OPAP, une base solide pour notre organisation**

La labellisation apporte les bases nécessaires à une structuration de l'organisation en tant qu'OPAP. Pour certaines, être OPAP permet même une stabilité pendant les périodes difficiles.



##### **Enseignement 2 / Bien articuler l'appui OPAP et les autres activités « ici » : le potentiel effet levier**

Être OPAP oriente quasi-mécaniquement les activités vers l'appui au montage de projet de développement, ce qui pose comme défi majeur d'articuler cette composante avec d'autres activités de l'organisation, notamment sur le territoire « ici ».



##### **Enseignement 3 / Avant d'appuyer des OSIM et des projets, nous appuyons des individus !**

Il importe de mettre en avant la dimension humaine de la relation OPAP / OSIM. L'accompagnement de l'OPAP n'est pas seulement centré sur les projets mais peut aussi porter sur un appui à des individus pour se monter en collectifs et devenir associations.

## [Chapitre 3]

### Pour faciliter une continuité dans la fonction de chargé-e d'appui



#### **Enseignement 1 / Favoriser les échanges et regards croisés entre les chargé-es d'appui d'un même OPAP**

Une des clés de réussite réside dans la capacité qu'ont les OPAP à proposer des espaces d'échanges entre les chargé-es d'appui. La répartition des tâches en amont du PRA/OSIM, la définition d'un cadre commun de travail (tout en laissant une liberté de fonctionnement à chacun), la fluidité et le partage de communication, l'organisation de temps réguliers sont autant de préalables nécessaires.



#### **Enseignement 2 / Rendre la fonction de chargé-e d'appui « attractive »**

Présenter la fonction en termes de compétences qu'on peut acquérir, d'opportunités dans une logique de parcours notamment pour les jeunes, et de reconnaissance pour soi et auprès des autres.



#### **Enseignement 3 / Fidéliser ET anticiper et gérer le turn-over : la double exigence**

Plus on « offre » un cadre d'apprentissage attractif et sécurisant, plus grande est la probabilité pour que les chargé-es d'appui « reprennent le flambeau » l'année d'après. L'anticipation du *turn over* permet de ne pas perdre le savoir-faire acquis.

## [Chapitre 4]

### Pour organiser le partage d'expériences entre OPAP



#### **Enseignement 1 / Consacrer davantage d'espaces de travail aux échanges de pratiques et d'expériences**

Mieux se connaître entre OPAP et amortir la logique de concurrence pour aller vers le partenariat a été plébiscité dans les temps collectifs.



#### **Enseignement 2 / Se saisir de la dématérialisation pour y contribuer**

La dématérialisation enclenchée pour le PRA/OSIM suscite un regain de l'idée de disposer d'un outil en ligne de travail collaboratif entre OPAP, sous la forme d'une plateforme, d'un portail, d'un groupe dédié. Un espace qui permettrait de mettre en commun de la documentation et des échanges entre chargé-es d'appui sur des choses très concrètes.



#### **Enseignement 3 / Faire appel aux expertises d'autres OPAP si la compétence n'est pas disponible en interne**

La diversité du réseau OPAP est un atout sur lequel s'appuyer pour le renforcer. Dans une logique de complémentarité, un soutien ponctuel d'un-e chargé-e d'appui d'un autre OPAP peut contribuer à améliorer l'accompagnement aux OSIM.



#### **Enseignement 4 / Amener chacun-e à s'intéresser à ce que font les autres, au-delà du PRA/OSIM**

Les OPAP sont avant tout, des acteurs diasporiques de la Solidarité internationale. S'ils ont comme convergence l'appartenance au FORIM, c'est aussi sur des enjeux spécifiques aux membres OPAP qu'ils se retrouvent.



**Enseignement 1 / Prioriser la valorisation de son rôle ici... et/ou là-bas**

Valoriser son rôle d'OPAP « ici », sur le territoire français est, de prime abord, plus facile, car les OSIM candidates ont l'obligation de leur faire appel. L'enjeu est alors pour l'OPAP d'en faire un levier pour accroître son rayonnement, même si la fonction OPAP ne peut suffire à elle seule.



**Enseignement 2 / Investir les canaux de communication digitaux**

Un des enseignements majeurs pour asseoir la visibilité des OPAP dans le champ de la SI, auprès des territoires (et même du grand public), est, d'évidence, de mieux investir les réseaux sociaux et les canaux de communication digitaux.



**Enseignement 3 / Activer les leviers spécifiques à chaque territoire**

Par exemple, identifier plus précisément les services et guichets disponibles au niveau des collectivités. Il en va de même avec les relations presse au niveau local, qui pourraient être optimisées pour plus de visibilité. En région, se positionner au sein des RRMA, en fonction des thématiques et des ressources, permet aussi de porter la voix des diasporas et de relayer des informations clés à ses membres.

# Introduction : les OPAP, acteurs clés du PRA/OSIM

## 0.1. Qu'est-ce qu'un OPAP ?

Un Opérateur d'Appui labellisé (OPAP) est une structure membre du FORIM, qui s'est portée volontaire par acte de candidature et estimée suffisamment qualifiée pour assurer la fonction par le Comité d'Examen Paritaire (CEP) qui décide de sa « labellisation ».

Sa fonction est étroitement liée au PRA/OSIM puisqu'il réalise l'accompagnement des OSIM au montage de projets, chaque année, en lien avec le cycle de l'appel à projets PRA/OSIM.



### Les principales missions d'un OPAP sont de :



- Conseiller et orienter les porteurs de projet
- Apporter un appui technique et méthodologique



- Contrôler la qualité, la pertinence et l'éligibilité des projets qu'ils accompagnent
- Apporter un appui à la recherche et à la mobilisation de partenaires techniques et financiers



- Aider au suivi financier et opérationnel des projets qu'ils accompagnent
- Appuyer les OSIM à la rédaction des comptes rendus d'emplois de subvention

Ses missions, détaillées dans la convention d'engagement avec le FORIM et le cahier des charges, jouent un rôle clé dans la déclinaison des principes et objectifs du PRA/OSIM. Elles permettent la démultiplication des accompagnements, formations et autres activités auprès des OSIM, sur tout le territoire français.

### Des acteurs et actrices de diasporas

La position d'OPAP elle-même contribue à la montée en compétences des associations qui en assurent la fonction. En effet, la fonction d'OPAP réservée aux membres du FORIM contribue à conforter la spécificité du PRA/OSIM, unique dispositif d'envergure nationale destiné exclusivement aux acteurs et actrices issues des migrations.

*« Les OPAP sont aussi des OSIM : leur capacité de compréhension des enjeux de l'accompagnement et des problématiques des OSIM s'en trouve décuplée. »*

**Les OPAP sont pour la plupart des COSIM** (collectifs régionaux d'OSIM) ou **des FOSIM** (fédérations d'OSIM d'un même pays d'origine), dans certains cas **des OSIM** dont l'envergure ou l'expérience peuvent justifier une position d'OPAP. Le réseau OPAP est étroitement lié à celui du FORIM, qui soutient depuis sa création le regroupement d'OSIM sur les territoires en France et par régions d'origine, pour notamment, contribuer à renforcer les capacités d'agir et la visibilité du rôle joué par les diasporas « ici » et « là-bas ».

## Une posture d'accompagnant-e

Outre le caractère structurant et la position stratégique portée par les OPAP dans le panorama de la Solidarité Internationale, la fonction d'OPAP se décline de façon très opérationnelle à travers les chargés-e-s d'appui désigné-es au sein de chaque OPAP. Ce sont ces personnes qui réalisent les actions d'accompagnements collectifs et individuels auprès des OSIM en vue du dépôt de projet au PRA/OSIM. Cette fonction requiert des connaissances techniques en montage de projet mais aussi une posture qui permet d'établir la relation, avant tout humaine, avec l'association accompagnée, pourvue d'écoute, d'empathie et de confiance. Ainsi, un OPAP dira à une OSIM : « *C'est votre projet, on vous accompagne. En aucun cas on va porter pour vous votre projet.* »<sup>1</sup>

### 0.2. A l'origine du dispositif OPAP

Les OPAP du FORIM sont étroitement liés au PRA/OSIM. Pourtant, si le PRA/OSIM a été mis en place dans la foulée de la création du FORIM en 2003, les OPAP n'ont été institués qu'en 2010.

#### 0.2.1. Le PRA/OSIM avant les OPAP

Jusqu'à l'instauration des OPAP, le Secrétariat Technique (ST) animait tout le dispositif. Ainsi le ST assurait la communication lors du lancement de l'appel à projet, la réception des nombreuses demandes d'information des OSIM, l'animation de sessions d'information et de formations, ainsi que le suivi des projets lauréats.

Ce fonctionnement a montré ses limites, le ST n'était pas en capacité à lui tout seul de répondre à tous les besoins, étant donné :

-  - La quantité croissante d'OSIM embarquées dans la dynamique,
-  - L'augmentation des besoins exprimés par les OSIM (montage et suivi de projet, aide à la construction de partenariats, recherche de cofinancements, etc.), auxquels il faut répondre au cas-par-cas,
-  - Le nombre de places limitées aux sessions de formations proposées,
-  - Des demandes émanant de toute la France,
-  - Le rôle déjà conséquent imputé au ST, en charge de la partie technique et opérationnelle du programme, dont une partie non négligeable pour permettre aux OSIM de compléter leurs dossiers lors de la phase de pré-instruction.

Rapidement, le ST s'est appuyé sur des structures membres du FORIM et/ou lauréates du PRA/OSIM pour organiser des campagnes de sensibilisation et de lancement en régions. L'affluence des OSIM a confirmé la nécessité de déployer la mécanique de mobilisation et de renforcement des capacités d'agir des acteurs issus des migrations sur tout le territoire national. Des OSIM ou collectifs d'OSIM plus aguerris que d'autres au montage de projets venaient déjà en appui à des plus petites structures postulantes au PRA/OSIM. Autrement dit, « *les OPAP existaient bien avant 2010* ». Partant de ces besoins et constats, la nécessité d'intégrer des opérateurs d'appui au dispositif PRA/OSIM est devenue essentielle.

*« Il y avait une réussite de projets PRA/OSIM avant même la création des OPAP, nous avons fait des campagnes de sensibilisation et de lancement, avec 30 associations qui ont participé, le FORIM était impressionné par tant d'associations. »*

---

<sup>1</sup> Plus d'informations sur l'accompagnement des OSIM réalisé par les OPAP à retrouver dans le *Kit d'accompagnement FORIM – Un guide pratique et illustré à destination des Opérateurs d'Appui labellisés du PRA/OSIM*, produit dans le cadre de cette étude de capitalisation.

## 0.2.2. La mise en place du réseau d'OPAP

2009  
1<sup>ère</sup> appel à  
candidature  
OPAP

En septembre 2009, le FORIM lance le premier appel à candidature auprès de ses membres pour recruter, sélectionner et labelliser des OPAP. Les 11 candidats ont été labellisés et ont suivi un programme de formation et de renforcement en novembre 2009. Un cahier des charges OPAP et des supports de communication ont été établis dans le but d'assurer la qualité et l'harmonisation des actions mises en place. **Le recours à un OPAP par les OSIM est obligatoire à partir de l'appel à projets 2010.**

2010  
Recours  
aux  
OPAP  
obligatoire

Le bilan tiré de cette première année d'expérimentation a montré que les OPAP ont joué un rôle essentiel dans l'accompagnement des porteurs de projet et amorcé une dynamique de réseau. Il a aussi montré que la couverture géographique et la capacité d'action du réseau restaient insuffisantes et que les compétences techniques et expertises des OPAP au regard de la nature des projets restaient à diversifier. **2 nouveaux appels à candidatures OPAP ont été lancés au cours de l'année 2011**, à la suite de quoi, le réseau OPAP était composé de 18 structures. Le ST a continué à directement animer des ateliers dans les régions où il n'y avait pas encore d'OPAP et à assurer le suivi des projets cofinancés antérieurement à la mise en place des OPAP.

2011  
18 OPAP  
composent  
le réseau

Malgré les effets positifs de la mécanique, la consolidation du réseau restait fragile. Les OPAP sont marqués par leur hétérogénéité dans leurs identités et fonctionnement (nous le verrons tout au long de ce rapport) mais également dans les résultats. A titre d'indicateur, le faible nombre de dossiers directement éligibles (avant relances du ST) est mis en exergue<sup>2</sup>, malgré la vérification des dossiers par l'OPAP.

2013  
Création  
de la  
Commission  
OPAP

**Le dispositif est marqué par deux changements en 2013.** D'abord, l'instance de délivrance et de reconduction du label OPAP devient le Comité d'Examen Paritaire (CEP), contre le Bureau du FORIM auparavant. Ensuite, est instaurée une Commission Permanente OPAP au sein du FORIM, afin de nourrir les échanges entre OPAP, permettre la mutualisation d'expériences et favoriser le renforcement des capacités des OPAP.

2017  
Objectifs  
quantitatifs  
de projets  
appuyés  
par OPAP

**A partir de 2016**, lorsque le PRA/OSIM est devenu un programme soutenu par l'Agence Française de Développement (AFD)<sup>3</sup>, le conventionnement OPAP est établi pour une durée de 3 années (en lien avec le financement triennal du bailleur principal) renouvelable par candidature. **En 2017**, le FORIM introduit l'obligation d'accompagner un nombre minimum de projets (10) et de projets éligibles déposés (5) par OPAP avec déductions sur le montant de la subvention si le quota n'est pas atteint.

2021  
23 OPAP  
composent  
le réseau

Au rythme des années, des appels à candidatures, de la structuration de nouveaux OPAP et du retrait de certains membres du FORIM de cette fonction, le réseau d'OPAP labellisés comptait 23 membres en 2021.

**L'année 2022** marque le démarrage d'un nouveau triennal PRA/OSIM.

<sup>2</sup> Rapport d'activités FORIM 2013.

<sup>3</sup> Le PRA/OSIM fut initialement mis en œuvre avec le soutien financier du Ministère de l'Intérieur, puis du Ministère des Affaires Étrangères à partir de 2013.

## 0.3. La capitalisation comme levier de progression

### 0.3.1. Une capitalisation portée par les OPAP

Le FORIM a développé une volonté forte de construire une culture de la capitalisation et de la diffuser dans ses pratiques et auprès de ses membres. En témoigne, en ce qui concerne les OPAP, les espaces consacrés que sont la Commission Permanente dédiée, les séminaires annuels et les séminaires Regards croisés à l'instar de celui tenu en 2015.

Face aux évolutions du dispositif et aux enjeux propres à la fonction d'OPAP (hétérogénéité des pratiques, renouvellement, etc.), le FORIM a souhaité mettre l'accent sur la capitalisation des expériences et pratiques des OPAP à travers cette étude sur deux axes :

1. Les pratiques d'accompagnement des OPAP à proprement dites, avec pour finalité la production du Kit d'accompagnement destiné aux chargés d'appui actuels et futurs.
2. Une analyse des effets structurants du rôle d'OPAP pour les organisations, objet de ce rapport, dans le but de faciliter la compréhension de la fonction d'OPAP et des moyens d'y accéder et alimenter, à travers le partage d'expériences, la dynamique de renforcement et d'élargissement du réseau.

Les résultats de cette capitalisation sont le fruit d'une analyse croisée de situations vécues par les OPAP actuels et de leurs points de vue.

### 0.3.2. Encore des défis à relever

Le rapide historique proposé en introduction le montre, le PRA/OSIM est le fruit d'une construction collective en constante évolution, à l'image du FORIM qui célèbre cette année ses 20 ans d'existence. Durant cet exercice collectif, plusieurs difficultés ont été mises en évidence, autant d'éléments structurants sur lesquels il conviendra d'apporter des réponses pour faire progresser le dispositif. Au-delà des enjeux soulevés dans chaque chapitre, citons quelques-unes des préoccupations les plus fréquemment relevées :

- La complexité du dossier de candidature PRA/OSIM proportionnellement au montant des subventions et au regard des associations concernées.
- L'enjeu de préserver ce qui fait la spécificité des diasporas dans le champ de l'action internationale sans le cantonner au seul dispositif.
  - Le biais induit par l'approche « projet » du dispositif,
    - o Écartant la visibilité, voire la possibilité selon les moyens propres de l'OPAP, de réaliser tout l'éventail du processus d'accompagnement menant à la structuration d'OSIM, bien en amont du montage de projets. « *Avant de faire là-bas, il faut se structurer ici* ».
    - o Induisant les OPAP à proposer aux OSIM une réflexion pensée sur un temps court, « en mode projet », parfois en contradiction avec la complexité des enjeux locaux et mettant l'accent sur les projets dans les pays d'origine plutôt que sur le rôle des OSIM dans les territoires d'implantation.
- L'appréciation de la qualité de l'accompagnement réalisé par les OPAP, ses effets sur la montée en compétences des OSIM et sur les OPAP eux-mêmes.
- La délicate mesure des effets du PRA/OSIM sur le « développement » des zones d'intervention.



- Des confusions sur le rôle des OPAP dans la phase de suivi des projets : alors que la mise en œuvre du projet relève de l'entière responsabilité de l'OSIM, l'OPAP est tributaire de la conduite de l'OSIM pour réaliser ses obligations (et en conséquence, se voir verser le solde de la subvention).

Quelques pistes d'avancement en réponse à ces préoccupations ont pu être identifiées au cours de cette étude et sont relatées au fil de ce rapport. Néanmoins, rappelons que cette capitalisation a avant tout pour objet les OPAP et non le dispositif dans son ensemble. Les évaluations du programme menées en parallèle ont pour fonction d'alimenter la réflexion du FORIM et de ses partenaires sur les évolutions à apporter au dispositif.

# 1. Pourquoi devient-on OPAP ?

## 1.1. Au cœur de la question, des motivations et des enjeux

Ce chapitre propose une analyse croisée sur les motivations et les enjeux que représente pour les OSIM, COSIM, FOSIM, membres du FORIM, le fait de devenir OPAP.

L'hétérogénéité déjà soulignée des OPAP se retrouve sur ces questions, en lien avec le contexte dans lequel ils ont accédé à la fonction.

Parmi les OPAP labellisés en 2021,

- Près d'un quart le sont depuis les toutes premières années d'existence du statut (7 l'ont été entre 2010 et 2011),
- Tandis qu'un tiers (8) a accédé au statut depuis 2016.

Si les OPAP actuels avaient en moyenne 10 années d'existence avant d'être labellisés, l'ancienneté est également très variable, allant de 36 ans d'existence (pour l'UVGF créée en 1976), jusqu'à peine une ou deux années d'ancienneté pour des structures comme certains COSIM. Notons que 8 associations existaient bien avant la création du FORIM, alors que d'autres en sont en quelque sorte une émanation, à l'image encore des COSIM.

Voici une série de raisons qui ont poussé les structures à devenir OPAP. La plupart se recourent, souvent s'additionnent. A l'inverse, une motivation peut être tout à fait singulière à une structure. Chaque OPAP détermine ses motivations propres. *« Être OPAP n'est pas une obligation, c'est qu'on a envie d'y aller. »*

### **Parce que c'est notre vocation**

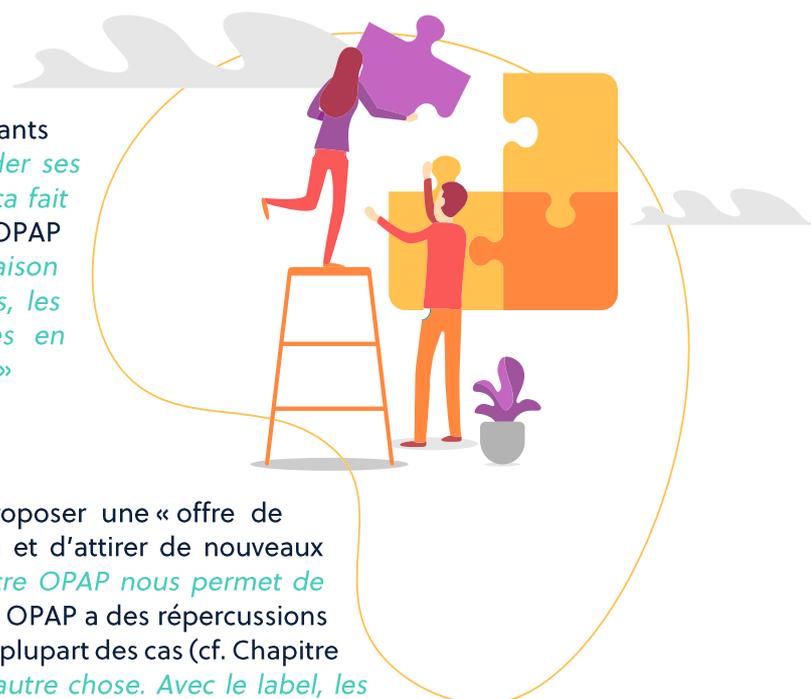
Une majorité d'OPAP a avant tout comme objectif le soutien de ses membres ou sympathisants dans leurs projets. *« L'ADN du COSIM est d'aider ses membres. C'est pourquoi nous sommes OPAP, ça fait partie de nos missions. »* Ainsi la fonction OPAP s'aligne avec la mission de la structure : *« Notre raison d'être, c'est d'amener les associations membres, les OSIM du Congo, à acquérir les compétences en montage et conception. C'est notre raison d'être. »*

### **Pour dynamiser notre réseau**

Le statut d'OPAP permet à la structure de proposer une « offre de service » qui répond aux besoins de son réseau et d'attirer de nouveaux membres. *« Comment faire entrer les OSIM ? Être OPAP nous permet de faire venir ces membres. »* En effet la labellisation OPAP a des répercussions fortes sur la constitution des organisations dans la plupart des cas (cf. Chapitre 2). *« Si on n'avait pas le label, le collectif serait autre chose. Avec le label, les OSIM sont là. Les OSIM viennent pour le PRA/OSIM, c'est leur intérêt premier. Sans cela elles ne viennent pas. »*

### **Pour assurer la relève**

En lien avec le point précédent, les OPAP ont cette préoccupation majeure de nombre d'organisations des diasporas et du monde associatif en général, l'enjeu de mobilisation des plus jeunes générations, sur des actions de développement mais aussi au sein des instances de gouvernance. Si la fonction OPAP



ne contribue pas forcément au premier plan à relever ce défi (cf. Chapitre 3 sur l'enjeu de mobilisation et de fidélisation des chargés d'appui), elle peut dans une certaine mesure y contribuer. « *Ce qui me motive beaucoup c'est d'appuyer les jeunes à déposer leurs projets. Cela permet d'attirer les jeunes diplômés de la communauté.* » Certains se saisissent de cette fonction pour un réinvestissement fort sur leur stratégie de communication avec le renouvellement générationnel en vue.

### Pour gagner en visibilité

Pour nombre d'OPAP, le statut offre une renommée, une reconnaissance, auprès des OSIM mais aussi par rapport aux autres acteurs de la Solidarité Internationale, notamment sur le territoire d'implantation (cf. Chapitre 5). Cet OPAP témoigne : « *On n'a pas toujours les clés d'entrée pour formaliser des partenariats, avec des personnes d'influences, élus...* » L'identification de l'OPAP par des acteurs du territoire peut faciliter la dynamique partenariale, via notamment son investissement accru dans des temps forts et espaces fédérateurs sur le plan local (forums associatifs, FestiSol, Festival Alimenterre, etc.). La structure peut aussi rechercher à gagner en visibilité en s'appuyant sur les médias locaux.

### De part nos liens avec le FORIM

Plusieurs OPAP sont aussi membres fondateurs du FORIM et ont naturellement pris la fonction. « *Notre association est membre fondateur du FORIM. Elle a demandé à être OPAP dès leur création. Même avant la création des OPAP, elle a présenté des projets propres. Mais nous n'avons pas la stratégie de faire grossir notre réseau en tant qu'OPAP.* » C'est également le cas pour d'autres associations-OPAP qui ciblent en premier lieu les OSIM issues de son territoire d'intervention. D'autres plus récents ont été fortement encouragés par le FORIM dans sa volonté d'élargir le réseau et appuyés par le ST pour endosser la fonction, à l'image de COSIM ou d'OPAP plus récents.

### Pour renforcer nos compétences

C'est l'un des objectifs sous-jacents de la mise en place des OPAP, mais également une motivation forte pour les structures. Si un bon nombre d'OPAP s'appuient sur l'expérience de leurs membres, la fonction d'accompagnant-e implique une « *obligation de se former* » et induit une montée en compétences.

#### Une structure apprenante, le Conseil des Béninois de France [CBF]



« *En 2010, le FORIM décide de labelliser et de signer des conventions avec ses membres comme Opérateurs d'appui. Le Président du CBF était aussi Secrétaire Général du FORIM et était très fortement impliqué dans cette nouvelle structuration du PRA/OSIM. 7 Fédérations en île de France, dont le CBF, et 4 membres en Province vont participer à cette mise en place de la première fournée des vrais OPAP.*

*Tout était à apprendre, car la majorité des Fédérations en Région Ile-de-France était faible dans le domaine du suivi des associations porteuses de projets. Les premières réunions furent donc effectuées sous forme de binôme, pour organiser leur première réunion d'Information, puis de formation. Chaque Fédération se débrouillait ensuite pour accompagner les associations qui faisaient appel à eux. Pour le CBF, c'était donc une nouvelle activité que nous n'avions pas pratiquée avant.*

*En devenant OPAP, nous espérions apprendre à aider les autres associations, et surtout, nous améliorer nous-même dans le portage des projets, selon le principe "C'est en forgeant qu'on devient forgeron". Nous ne remercierons jamais suffisamment l'Institution FORIM de nous avoir aidé à être ce que nous sommes aujourd'hui, d'avoir créé les conditions pour cela. En retour, il était important pour nous de ne pas faillir, de démontrer que nous étions capables de faire ce travail et de changer le regard des autres sur le FORIM, ce qui ensuite a permis d'augmenter le nombre d'OPAP, le nombre de projets finançables, etc. »*



## Pour s'ouvrir à d'autres horizons

Si l'ouverture à des pays d'intervention autres que ceux historiquement portés par l'OPAP s'avère courant, à l'image de ce membre qui affirme son « *intérêt d'avoir d'autres connexions* » et de « *reconnaître ce qui nous lie à l'histoire des autres organisations de diasporas en France* », cela peut refléter une stratégie associative plus globale, à l'image de l'expérience relatée ci-dessous.

### L'ouverture à l'international, une intention pour FIA-ISM\*

« Un de ses cœurs de métiers de FIA-ISM est d'accompagner des projets en France, d'aider les associations à monter des projets, à être financés, dans le cadre de la Politique de la Ville par exemple. Beaucoup d'associations membres de FIA-ISM qui mènent des actions dans le domaine social et économique en France se sont mises à faire des projets dans les pays du Sud. La présidente du FORIM de l'époque m'a contactée parce qu'il n'y avait pas beaucoup de regroupements dont les leaders sont des femmes. Alors fortes de cette expérience et convaincues de la nécessité de participer au développement des pays du sud et d'encourager les échanges nord-sud nous avons jugé utile d'aider au montage de projets qui ont ces objectifs. On s'est dit que ça va nous faire connaître d'autres publics. »

\* Femmes Inter Associations - Inter Service Migrants



## Car c'est une source de financement

La subvention versée par le FORIM aux OPAP constitue une part extrêmement variable dans le budget des structures (cf. Chapitre 2). Toutefois il s'agit pour certaines d'une source de financement significative pour son fonctionnement. « *Le fait d'être OPAP est un mécanisme qui permet d'avoir un peu de financement pour fonctionner.* » Ou encore de disposer d'une assise pour assurer la continuité de son fonctionnement. « *Être labellisé apporte des financements qui nous ont donné des bouffées d'oxygène et permis de consolider nos bases.* » Le statut facilite également la mobilisation d'autres ressources, comme par exemple la mise à disposition de locaux par une collectivité locale. Il a même été parfois « une bouée de sauvetage » pour les organisations parfois en difficulté (conflits, manque de ressources etc.).



## Pour la fierté de participer à quelque chose

Pour terminer, il paraît important de souligner cet aspect plus personnel qui apparaît à l'échelle des chargées d'appui. Les récits recueillis témoignent de l'intérêt que peuvent tirer les individus qui agissent au sein des OPAP. S'il s'agit d'une motivation très subjective, c'est aussi probablement celle qui pousse le plus les femmes et les hommes engagés dans cette fonction car elle repose, avant tout, sur un engagement fort et l'expérience des relations humaines.

Ces quelques **paroles de chargées d'appui** en témoignent (d'autres témoignages sont à lire dans le **Kit d'accompagnement**) :

- « *Je ressens la fierté de contribuer à développer les énergies déployées, d'aider à soumettre un projet de qualité, pour réaliser le projet sur le terrain. En tant qu'OPAP, on contribue à cela, au résultat.* »
- « *C'est la gratitude de ce travail et de ce rôle (que l'OSIM n'a pas toujours en présence d'esprit).* »

- « Ça m'apporte beaucoup de satisfaction personnelle. En donnant de soi-même on apprend des autres, des réalités des autres pays ».
- « Pour moi c'est une ouverture nécessaire pour sortir des formats communautaires dans nos associations, ça permet un équilibre. Ça participe aussi à lutter contre le repli et ce genre de choses, c'est un engagement citoyen. »



### POURQUOI D'ANCIENS OPAP NE LE SONT PLUS ?

Depuis sa création, le réseau d'OPAP est mouvant, avec de nouvelles arrivées mais aussi des départs. Il convient alors d'inverser la question initiale et de s'interroger sur pourquoi arrête-t-on d'être OPAP ?

A l'affirmation « Être OPAP, au final, c'est beaucoup de contraintes sans vraiment de changements pour notre structure », une majorité d'OPAP conviendraient que les contraintes sont nombreuses, mais que fondamentalement, l'intérêt reste fort. Toutefois, face aux exigences et dans le contexte de difficultés structurelles internes indépendantes du statut, certains OPAP n'ont pas renouvelé leur labellisation. D'autres sont amenés à se réinterroger sur leurs motivations initiales et peuvent décider de ne pas vouloir renouveler leur labellisation tirant les leçons de l'expérience.

« On se pose sérieusement la question d'arrêter. On a voulu essayer et nous sommes contents de ce que nous avons réalisé. Mais ça nous prend beaucoup de temps, c'est difficile pour les associations qui font face à des exigences de plus en plus fortes. Quand on voit des projets qui ne sont pas retenus pour des petites choses, ça nous désole. Nous ne sommes pas convaincus de ces choix. Et puis ce n'est pas notre cœur de métier [le co-développement solidaire]. Cela ne nous empêchera pas d'aider les associations dans d'autres cadres. Si des gens nous sollicitent pour le PRA/OSIM par exemple, on les orientera vers d'autres structures qui savent mieux faire et qui ont le temps. Toutefois cela n'a rien à voir avec notre engagement au FORIM. On va rester au FORIM car je pense que c'est important qu'une structure de femmes, qui a une notoriété importante, qui brasse du monde en France, y soit représentée. » [FIA-ISM]

## 1.2. Enseignements collectifs : quelques conditions à remplir pour devenir OPAP

### 1.2.1. Les points à considérer pour accéder à la fonction d'OPAP



#### *Les critères de sélection*

La labellisation des OPAP suit une procédure définie par les instances décisionnaires du PRA/OSIM. Ses règles, notamment les critères de sélection (être membre du FORIM, être à jour de ses engagements, etc.), sont précisées dans l'appel à candidatures. Il convient de se référer à l'appel en cours pour connaître les détails de la procédure.



#### *La capacité à s'engager*

En postulant, la structure s'engage surtout à être en mesure de réaliser les missions qui lui seront confiées. Elle doit alors s'assurer de sa capacité à assurer la fonction d'OPAP en s'interrogeant sur :

- Avons-nous les compétences nécessaires pour assurer un accompagnement de qualité des OSIM ?
- Les moyens matériels dont nous disposons sont-ils suffisants ?
- Ces moyens humains et matériels sont-ils suffisamment garantis dans la durée ?
- Sur quelle(s) expérience(s) de notre structure ou de ses membres allons-nous nous appuyer pour développer notre démarche d'accompagnement ?
- Quelles sont nos lacunes et comment envisageons-nous de les combler ?
- Quelle organisation interne allons-nous mettre en place pour assurer notre fonction d'OPAP ?
- Avec qui envisageons-nous de travailler (OSIM accompagnées, partenaires du territoire, etc.) ?



#### *La source des motivations*

En premier lieu sans doute, une structure qui envisage de postuler devra s'interroger sur les implications stratégiques qui la poussent à devenir OPAP. Les récits précédents montrent la diversité des motivations et les chevauchements possibles entre elles, mais également qu'il n'y a pas de modèle unique. Une structure trouvera les réponses à travers une réflexion collective reflet de son identité, qui peut s'articuler autour de questions comme :

- La fonction d'OPAP est-elle cohérente avec notre modèle associatif ?
- Quelle place souhaitons-nous lui accorder parmi nos activités ?
- A quels besoins allons-nous répondre ?
- Quelles répercussions stratégiques attendons-nous (en termes de partenariats, financements, réseau, etc.) ?

### 1.2.2. Leçons tirées de l'expérience : Précieux conseils d'OPAP pour une organisation qui souhaiterait devenir OPAP

#### → Enseignement 1 / Préparer la structuration en amont

Que l'organisation existe depuis de nombreuses années ou pas, la préparation à la fonction d'OPAP nécessite des **ajustements sur l'organisation interne** comme en témoigne cette structure, créée en 1999 et labellisée en 2011. Les trajectoires montrent toutefois que plus la structure est ancienne et la part d'activités liée à la fonction d'OPAP est réduite, moins les changements structurels sont importants (cf. Chapitre 2).

## Un exemple structuration pour devenir OPAP : la CAPCOS\*



Le parcours du CAPCOS, créé en 2016 et labellisé en 2020 est illustratif :

« Nous avons créé un collectif pays à l'initiative du FORIM, initiative lancée en janvier 2014 jusqu'en mars 2016, où nous avons eu la première assemblée constituante. L'objectif de devenir OPAP, a structuré notre organisation. Il a fallu se mettre en mouvement pour obtenir le label : mettre en place des mécanismes de coordination, se doter d'un style de management qui corresponde à cet objectif. Tout ce travail préparatoire a été un élément anticipateur, pour nous permettre d'être opérationnel et assez rapidement. On a créé un comité d'appui, avec un coordinateur. Ce coordinateur, à qui on avait responsabilisé cette animation, les personnes qui faisaient partie de ce comité. Et il ne faut pas que le bureau exécutif porte toute la charge. On a décentralisé la fonction stratégique : au lieu qu'elle soit sur le bureau exécutif, on a créé un comité stratégique pour réfléchir en amont / en aval et faire des propositions. »

\* **Coordination d'Appui aux Projets de Solidarité internationale pour le Congo Brazzaville.**

C'est également l'inscription de la fonction OPAP dans un projet global qu'il convient de définir, en lien avec ses membres. Si le rôle d'OPAP vient renforcer la crédibilité de la structure, une reconnaissance minimale par les associations concernées, en amont, est nécessaire. Un OPAP témoigne de difficultés rencontrées, avec certaines OSIM qui lui reprochent de « *ne pas porter un projet fédérateur* » et cherche à clarifier son projet associatif.

### → **Enseignement 2 / Mobiliser une équipe adéquate**

Le rôle d'OPAP repose sur la disponibilité de personnes dotées des qualités et compétences nécessaires à la fonction de chargé-e d'appui. C'est un des enjeux majeurs en tant qu'OPAP (cf. Chapitre 3). « *La leçon que je tire de notre expérience, c'est qu'il faut des personnes pérennisées dans la structure, au moins 2 ou 3 personnes compétentes et engagées pour ça.* »



**Les compétences techniques** requises sont avant tout liées à la méthodologie de montage de projet. « *Premier conseil : avoir la trame [du dossier PRA/OSIM] en tête.* » Un-e futur-e chargé-e d'appui doit « *prendre le temps de bien connaître le dispositif et se l'approprier.* » C'est également bien connaître son rôle mais aussi les limites de l'accompagnement. « *On a obligation d'accompagnement mais pas de résultat [le cofinancement PRA/OSIM].* » Les connaissances portent aussi sur les pays d'intervention « *car il y a des codes à connaître et respecter* », même si l'OSIM reste au premier plan à ce sujet.

Ce sont ensuite des **qualités relationnelles** qui sont recherchées, les chargés-es d'appui doivent pouvoir faire preuve d'écoute, d'empathie, de patience, etc. Avant tout, de disponibilité et de pédagogie. L'expérience montre que « *ceux qui sont restés, ce sont les passionnés* » et que « *ça ne peut pas être un travail qu'on fait par obligation, il faut aimer le développement de son pays.* »

Outre le choix des personnes qui vont prendre les rôles de chargé-e d'appui, l'OPAP doit s'animer d'un **esprit d'équipe** pour « *surtout ne pas travailler seul* » et pour « *faire bloc en tant qu'OPAP* » dans les

situations où « une OSIM peut parfois jouer sur les sensibilités des chargé·es d'appui. » Il s'agit de prévoir des points réguliers, « échanger sur les difficultés et se mettre d'accord sur les messages à porter d'une seule voix ». C'est aussi un moyen d'anticiper l'intégration de nouvelles recrues. « N et A m'ont aidée à trouver ma légitimité auprès des OSIM, car ne n'est pas simple à 28 ans de dire non à des porteurs de projet ou de dire « je veux que tu fasses ça » d'autant plus en tant que femme. »

Autre atout OPAP relevé par plusieurs OPAP : « Être innovant » pour créer des outils, des façons de faire adaptées.

### → Enseignement 3 / S'appuyer sur l'expérience

Mais alors comment constituer cette équipe ? Généralement, avec ceux qui ont fait l'expérience du PRA/OSIM comme l'indique cet OPAP sur son vécu récent. « Il y avait un bassin d'OSIM congolaises avec du potentiel de personnes compétentes qui pourraient accompagner. Alors on s'est basés sur ceux qui ont déjà été lauréats pour constituer l'équipe. »

Un OPAP plus ancien recommande également qu'un·e chargé·e d'appui doit « avoir eu l'expérience en projets de solidarité internationale, avoir été déjà accompagné et suivi par un OPAP, avoir été formé comme OPAP ou prévoir de faire des formations, puis présenter sa candidature. »

Cela facilitera également l'instauration d'une relation de confiance avec l'OSIM : « Parfois des personnes vous demandent si vous avez déjà été lauréate. Ça rassure. Pour être un·e meilleur·e chargé·e d'appui, c'est bien d'avoir fait soi-même le dossier de son association. »

A l'échelle de l'OPAP il est également intéressant de voir comment une structure déjà labellisée fonctionne avant de se lancer, à l'instar d'un nouveau collectif qui s'est inspiré d'un OPAP « ami » pour développer sa propre démarche. C'est l'objet de ce rapport qui propose des exemples et recommandations sur ces aspects dans les chapitres suivants.

---

## 2. Quels effets du rôle d'OPAP sur notre structure ?

---

### 2.1. Quelle proportion consacrée au rôle d'OPAP par rapport aux autres activités ?

L'hétérogénéité des OPAP, en termes de dimensionnement et de missions, se reflète dans la place qu'ils accordent à leur rôle d'OPAP proportionnellement à leurs autres activités. En fonction des structures, les situations varient de manière considérable.

Lorsqu'il a été demandé de quantifier de manière indicative, en pourcentage, la proportion des activités directement en lien avec l'accompagnement OPAP par rapport à l'ensemble des actions de chaque organisation, les résultats présentent une forte disparité<sup>4</sup>.

Les structures peuvent être, de manière schématique, regroupées en trois « catégories types » :

- (i) **5% ou moins** : ce sont des structures dont le « mandat » d'OPAP est clairement minoritaire parce que d'autres projets ou initiatives plus importantes existent.



Dans ce cas, l'enjeu principal est de **positionner et de faire reconnaître** le rôle d'OPAP **au sein** de l'organisation qui comporte souvent de nombreux membres (salariés et/ou bénévoles) qui ne connaissent pas ou peu le rôle joué par l'organisation au niveau du PRA/OSIM.

- (ii) **Entre 30 et 50 %** : il s'agit de la majorité des organisations pour lesquelles le rôle d'accompagnant OPAP est fondamental, avec des ressources bénévoles particulièrement impliquées dans la période de dépôt des projets PRA/OSIM (mars-septembre). Cependant, d'autres activités diversifient la palette d'initiatives de ces associations : appui aux communautés sur le territoire, festivités et promotion culturelle et patrimoniale, appui scolaire, mise en valeur des diasporas, projets productifs directement mis en œuvre « là-bas » etc.



Dans ce cas, l'enjeu principal est de faire du rôle d'OPAP un **levier de mobilisation** des diasporas pour leurs autres actions ici et là-bas ; et par là même de recruter de nouveaux bénévoles au sein de ces OSIM qui pourraient potentiellement devenir de futures chargées d'appui.

- (iii) **Entre 70 et 100 %** : le travail d'OPAP représente alors la majorité voire la quasi-totalité des actions menées. Il s'agit d'organisations soit relativement anciennes, bien rôdées au dispositif ; soit des associations ou collectifs récemment créés et qui structurent pleinement leur organisation au service de l'accompagnement à fournir aux OSIM.



Dans ce cas, l'enjeu principal s'articule autour de la **légitimité** des structures, qui est entièrement dépendante de leur capacité à accompagner des OSIM jusqu'au stade de l'acceptation et la mise en œuvre de leurs propres projets.

On comprend mieux, à la lecture de cette introduction et de ces données, que le rôle d'OPAP n'a pas la même valeur en fonction de la taille ou des modalités d'organisation.

---

<sup>4</sup> La moyenne pour l'ensemble des OPAP de la part OPAP dans les activités est de 40%.

Cette hétérogénéité module donc **les rapports avec l'OSIM accompagnée**, avec des biais inhérents à chaque situation et dont les OPAP n'ont pas toujours conscience. Par exemple, si un OPAP est débordé par ses autres activités, l'accompagnement peut être considéré comme léger par l'OSIM. A l'inverse, si l'OPAP a centré toute son attention sur le PRA/OSIM, alors les associations accompagnées peuvent sentir une pression disproportionnée par rapport à leurs capacités.

## 2.2. Un rôle qui fait bouger notre organisation

### 2.2.1. Au niveau des activités

Être OPAP implique d'abord la **mise en œuvre des actions d'accompagnement** inscrites dans le cahier des charges FORIM et qui prennent du temps. Conséquence première : l'augmentation des ressources humaines (bénévoles ou non) affectées à ces tâches, tendance parfois observée au fur et à mesure des années d'accompagnement : *« Nous avons augmenté le nombre de chargées de projets, en passant de 1 à 4 »*. Depuis 2019, le FORIM demande d'ailleurs aux OPAP candidats à la labellisation une proposition de 3 CV de chargées d'appui.

Le temps dédié à l'activité OPAP par les membres actifs peut donc prendre une place majeure au sein de la structure : *« La concentration sur le dossier PRA/OSIM a pris une grande partie de notre temps et de nos activités. Le PRA/OSIM, dispositif innovant a été pour notre structure une activité qui a phagocyté tout le reste »*. On perçoit déjà la tension subie par beaucoup d'OPAP par rapport à la charge de travail à fournir, celle-ci s'accroissant au fur et à mesure que la date limite de dépôt de projet s'approche.



Cette charge de travail reste difficilement prévisible. *« On le voit au fur et à mesure des contacts avec les OSIM : si c'est la 1<sup>ère</sup> fois, on sait que l'accompagnement sera plus long, pour les habitués, on peut réduire certains temps »*. En dehors du nombre minimal d'OSIM et projets accompagnés attendus par le FORIM, l'idée d'objectifs chiffrés fixés en amont par les OPAP n'est pas répandue.

Il y a parfois corrélation entre ressources humaines disponibles au sein de l'OPAP, de surcroît dans les quelques cas de chargées d'appui non-bénévoles, et nombre de projets déposés : *« Dans le passé, on allait sur une trentaine de dossiers. Il y avait deux salariés avec en plus des chargées d'appuis thématiques »*. Mais ce n'est pas non plus une observation systématique.

Des bilans se réalisent généralement entre chargées d'appui après les résultats de l'appel à projets, *« chaque année on se réunit, on fait un bilan, analyse des résultats globaux du PRA/OSIM, on se pose des questions. »* Outre les comptes rendus livrés au FORIM (par activités), des bilans annuels des activités OPAP sont établis par les structures dans leurs rapports d'activités.

### 2.2.2. Au niveau financier

La **retombée de la subvention FORIM octroyée à l'OPAP** est à relier à la part de la fonction OPAP dans les activités de la structure. Elle permet à *minima* de réaliser les activités OPAP attendues.

Une fois engagées auprès des OSIM, l'activité s'étend nécessairement au-delà, en incluant tout ce qui relève de l'accompagnement à la structuration associative ou la diversification d'activités, en amont et au-delà du PRA/OSIM. Ainsi les moyens mis en place à travers la subvention peuvent soutenir cet élargissement de « l'offre de service » aux OSIM. Pour les OPAP les moins dotées financièrement, ce financement a un *« impact fort sur le budget : avant on avait que les cotisations des membres »*.

La subvention sert à :

- Financer les aspects matériels de l'activité (salles, déplacements etc.).
- Dans certains cas l'engagement de stagiaires ou services civiques. Un recrutement salarié implique par contre de décrocher des ressources complémentaires. Une grande majorité d'OPAP fonctionne donc avec des ressources humaines bénévoles.
- Financer des activités propres (sous réserve d'avoir d'autres ressources matérielles ou financières par ailleurs) comme l'illustre l'encadré ci-après.

### Comment le statut d'OPAP finance d'autres activités de l'UGVF\* au Vietnam ?

« La subvention OPAP n'est pas significative dans le budget global de l'Union Générale des Vietnamiens de France. Ce n'est pas la source de motivation pour être OPAP. Nous n'avons pas de dépenses pour ces activités, car nous avons déjà les salles et le matériel, et les chargés d'appui sont bénévoles.

L'argent sert à financer des bourses pour des élèves défavorisés au Vietnam. Cela a été acté depuis le démarrage du rôle d'OPAP. On ne veut pas que ce financement aille sur des activités de fonctionnement ou courantes, mais que la subvention OPAP soit dédiée à des actions là-bas ».

\* Union Générale des Vietnamiens de France

### 2.2.3. Au niveau de la structuration interne

Le rôle d'OPAP peut avoir des effets structurants sur l'organisation. Plus l'activité OPAP est une part importante de l'activité globale, plus les effets sont marqués.

- Par rapport au **projet associatif**, devenir structure accompagnante implique parfois de mettre à jour sa stratégie associative. « Réinterroger notre projet associatif sur la base de notre fonction d'OPAP ? Le fait d'être OPAP fait émerger le besoin d'y réfléchir ». Plus la part OPAP est importante, plus ce besoin est considéré, sans qu'il soit toujours suivi d'effets : la tentation est grande en effet (par manque de temps, ressources ou de volonté institutionnelle) de « calquer » son fonctionnement et projet associatif sur le PRA/OSIM, au risque de n'être perçu qu'exclusivement en tant OPAP.

### Être OPAP: quels effets pour... FECODEV\* ?

« Ça nous a permis de nous recentrer sur la conduite et le montage de projets de développement. C'est là-dessus qu'il y a de la demande, surtout dans les communes et les associations des pays du Sud. Ça nous a permis aussi de consolider notre vision qu'il faut renforcer les personnes d'abord avant les structures et avant de monter des projets.

Ça a donné une notoriété plus importante à FECODEV. Une structure gérée par des femmes qui devient OPAP et qui appuie le dépôt de projets. On a des autorités et des partenaires locaux qui ont un autre regard sur le travail des femmes. Nous, on accompagne l'OSIM mais aussi le partenaire local. Ça nous prend beaucoup de temps, c'est en continu. Ça permet à des femmes de se dire qu'elles sont capables aussi de mener à bien des projets, pas seulement les hommes... »

\* Femmes et Contributions au Développement

- Par rapport à la **répartition et l'organisation de travail** entre les membres et notamment entre les chargées d'appui, des effets divers sont perceptibles et présentés au chapitre 3. Globalement, il est clair que devenir OPAP impose un fonctionnement collectif plus rigoureux et ambitieux : *« au cours de ces 10 dernières années, le rôle d'OPAP, à travers ses différentes obligations (séances d'information, de formation, de suivi des dossiers, comptes-rendus des activités OPAP...) a obligé l'association à mieux se structurer pour être à la hauteur de ce qui était demandé, ce qui rejaillit ensuite sur toute l'organisation et tout ce que nous entreprenons : en gros, cela nous a permis de « gravir des échelons en qualité ».*
- En termes de **profils**, plusieurs OPAP ont fait part de l'intérêt porté par les jeunes à l'organisation : *« les jeunes viennent en force et bousculent les instances. Cela se fait naturellement, sur la base de l'engagement ».* Il reste que l'influence du rôle d'OPAP sur le rajeunissement de ces membres n'est pas démontrée et que ce défi intergénérationnel traverse encore la quasi-totalité des OPAP.

### Se structurer : L'exemple du COSIM Occitanie Pyrénées

*« Nous avons revu notre structuration avec le renouvellement du bureau en mars dernier. Pour cela, on a regardé comment fonctionne le FORIM et on a demandé des exemples. Nous avons créé 4 commissions en s'appuyant sur les compétences de nos membres :*

- *Commission pour l'ancrage institutionnel et la recherche de financements, chargée d'aller vers les institutions, de voir comment mettre en place le projet associatif et avoir des projets avec des financements de 3 à 5 ans. On ne peut pas rester là chaque année à attendre le PRA/OSIM.*
- *Commission technique et renforcement des capacités*
- *Commission migration pour réfléchir à l'accompagnement des primo-arrivants et comment coopérer avec les structures ici. Le but est de reconduire tous les programmes du FORIM sur la migration à notre niveau.*
- *Commission communication. »*

#### 2.2.4. Au niveau des relations avec les OSIM (membres ou non de l'OPAP)

Être identifié dans le secteur des diasporas / de la solidarité internationale comme « accompagnant potentiel » pour monter un projet et obtenir des financements modifie nécessairement le regard que portent les OSIM sur la structure devenue OPAP.

C'est en premier lieu un gage de reconnaissance, voire de crédibilité, qui s'exerce d'abord **dans le cercle proche** de l'OPAP. *« Les relations de proximité avec les membres se sont améliorées ».* Il s'agit sans aucun doute d'un moyen efficace pour fédérer et attirer de nouveaux membres : *« Ce que nous a apporté le rôle d'OPAP ? D'abord, une augmentation des adhésions des membres. A chaque fois qu'on recevait des porteurs de projets en réunion d'information, on avait toujours à la fin de la réunion des demandes d'adhésion ».* Ces personnes sont en plus de potentiel·les futures chargées d'appui qui, une fois accompagnées, pourraient devenir accompagnant·es.

L'élargissement du réseau de l'organisation grâce à l'OPAP n'est pas toujours une réalité : *« pour nous, cela n'a pas amené nécessairement d'autres membres au sein de notre réseau ».* Lorsque plusieurs membres déposent un projet lors du même appel, la logique concurrentielle peut alors avoir des effets négatifs si elle n'est pas désamorcée. Certain·es chargées d'appui peuvent être perçues comme

favorisant leurs propres initiatives au détriment d'autres membres moins impliqués dans la gouvernance de l'OPAP par exemple.

Hormis le réseau proche des OPAP, le fait que ceux-ci, dans le cadre proposé par le PRA/OSIM, soit en mesure d'accompagner des OSIM se situant **hors de leur région** d'implantation en France accentue leur potentiel de visibilité et de reconnaissance. « *Notre visibilité au niveau national auprès des diasporas s'est accrue* ».

Au-delà de son orientation géographique (si elle en a une), et de ses zones historiques d'intervention, l'OPAP élargit également ses horizons au niveau même des **pays d'intervention** des projets PRA/OSIM. « *Depuis que nous sommes OPAP en 2016, on constate une ouverture à des projets de développement hors Maroc* ». « *Être OPAP, cela montre notre activité à d'autres OSIM avec lesquelles on n'est pas trop en contact, notamment les primo arrivantes, redirigées par le FORIM* ».

Les relations avec les OSIM sont donc modifiées à plusieurs échelles : local, national et dans les pays d'origine. Encore une fois, l'hétérogénéité des OPAP conduit à affiner ce constat en fonction de leur taille, leur structure et leur localisation. Être OPAP semble être reconnu comme un « accélérateur » des relations OSIM, mais la dynamique reste façonnée par l'expérience, les récits et l'organisation mise en place avant l'émergence de cette nouvelle mission.



### La newsletter, un moyen simple pour renforcer son réseau d'OSIM : l'exemple du COSIM Auvergne-Rhône-Alpes

Le COSIM Auvergne-Rhône-Alpes a décidé de créer et d'envoyer une newsletter de manière régulière à ses membres et aux associations intéressées. L'idée est de compiler les informations reçues du FORIM, des actualités, des astuces en lien avec le PRA/OSIM, des rappels pour pouvoir tenir informé régulièrement les OSIM et faire vivre son propre réseau ! Pas besoin donc de créer un contenu inédit et fastidieux à réaliser, il suffit de se faire le relais des « news » les plus pertinentes. Le rôle d'OPAP permet alors, dans ce cas, de faciliter ce pont avec les diasporas du territoire, de montrer que l'OPAP est une organisation active et dynamique.

## 2.3. Enseignements collectifs : un équilibre à trouver entre les missions d'OPAP et le reste du fonctionnement de notre structure

### → Enseignement 1 / Être OPAP, une base solide pour notre organisation

Ce que l'on peut retenir de ces témoignages, c'est d'abord que la labellisation apporte les **bases nécessaires** à une structuration de l'organisation en tant qu'OPAP, avec :

- Une mission d'accompagnement structurée, bien identifiée par les OPAP et par les OSIM, à mener chaque année au gré du rythme du PRA/OSIM ;
- Des ressources financières allouées (certes jugées insuffisantes par les OPAP) ;
- Un positionnement d'accompagnant reconnu : « *avec le label, les OSIM sont là. Les OSIM viennent pour le PRA/OSIM, c'est leur intérêt premier. Sans cela elles ne viennent pas* ».
- D'autres ressources additionnelles obtenues en partie grâce à ce statut, par exemple un local, en faisant valoir son positionnement d'acteur accompagnant.

Pour certain.e.s, être OPAP permet même une stabilité pendant les périodes difficiles : « *Être OPAP a permis la continuité, le lien avec le FORIM* ». Dans les périodes plus heureuses, cette structure de base pousse à *minima* les membres de l'OPAP à développer leurs propres projets (en tant qu'OSIM), à être

plus actives, à se projeter, à planifier des actions : il y a donc un effet dynamique non négligeable, mis en avant dans les récits d'expériences des membres.

### → Enseignement 2/ Bien articuler l'appui OPAP et les autres activités « ici » : le potentiel effet levier

Être OPAP oriente quasi-mécaniquement les activités vers l'appui au montage de projet de développement, ce qui pose comme défi majeur d'articuler cette composante avec les autres activités de l'organisation, notamment sur le territoire « ici ».



Concentrer l'ensemble des efforts de l'organisation sur le PRA/OSIM n'est pas conseillée par les organisations. Outre le risque de dépendance à un seul dispositif, l'OPAP peut dans ce cas être considérée comme une simple structure d'appoint, mobilisable seulement pour signer les documents lors du dépôt de projet, n'apportant pas de valeur-ajoutée, ou pire, accusée de « s'auto-entretenir » grâce au dispositif. Comme l'indique un membre, « *on ne peut pas rester là chaque année à attendre le PRA/OSIM* ». L'enjeu n'est donc pas d'évaluer la situation en termes de « cumul » (si nous passons plus de temps sur le PRA/OSIM, nos autres activités vont automatiquement en pâtir), mais bien d'identifier les **effets multiplicateurs** du fait d'être OPAP dans la mise en œuvre d'autres dynamiques sur le territoire. Et ainsi accroître la légitimité de notre organisation.

Certains exemples montrent ainsi un **cercle vertueux** entre **activités ici, sur le territoire** d'une part ; **activités d'OPAP** d'autre part, les unes alimentant les autres.

Lors du début de la pandémie COVID-19, plusieurs OPAP ont mené des actions d'aide et de distribution aux plus précaires, notamment les étudiant-es. Or, outre l'appui solidaire indispensable pour ce public, ces jeunes sont potentiellement de futurs citoyens capables de fédérer des actions autour d'une OSIM et un jour d'être accompagnés par le PRA/OSIM, puis pourquoi pas, devenir chargé-es d'appui. Autre illustration remarquée, le dépôt de projet de jeunes ayant été initialement accompagnés pour leur installation et leurs démarches administratives par les membres de l'OPAP à leur arrivée en France.

Cette relation bénéfique « activités sur le territoire ici » / « OPAP » fonctionne aussi dans l'autre sens. Des OSIM ayant eu connaissance de l'OPAP grâce aux réunions d'informations, ateliers et appuis personnalisés, vont avoir plus tendance ensuite à adhérer à ces structures, qu'elles soient des fédérations (FOSIM) ou collectifs régionaux (COSIM).

→ **Enseignement 3 / Avant d'appuyer des OSIM et des projets, nous appuyons des individus !**

En analysant les effets sur les OPAP, il importe de mettre en avant la **dimension humaine** de la relation OPAP / OSIM.

L'accompagnement de l'OPAP n'est pas seulement centré sur les projets mais peut aussi porter sur un appui à des individus pour se monter en collectifs et devenir associations. Plusieurs exemples font ainsi état de personnes ayant sollicitées les OPAP avec une simple idée de projets, sans avoir constitué auparavant des associations.

Un des enseignements à tirer s'articule donc autour de la capacité des OPAP à répondre à cette demande, à expliquer que le préalable est d'engager une démarche collective autour de cette idée soumise. Mais également à accompagner ce processus dans le long-terme, à proposer un appui dans les démarches administratives et l'élaboration des statuts, puis à la structuration progressive de ces personnes motivées mais encore isolées dans leur initiative.

La nature du travail de l'OPAP, dans ce cas, s'élargit : l'accompagnement n'est plus exclusivement centré sur un appel à projets ou même un projet, mais bien sur les conditions nécessaires au portage de telles initiatives solidaires.



## 3. Être chargé-e d'appui : quel modèle d'intervention pour une fonction support au cœur de notre mission d'OPAP ?

### 3.1. Plusieurs modèles d'organisation pour une fonction : les chargés-e d'appui

#### 3.1.1. L'organisation de l'équipe

Lorsqu'il s'agit de la fonction et du travail des chargés-e d'appui, les OPAP oscillent entre **deux grands types d'organisation**.

- (i)  **Un noyau dur 100 % bénévole** se mobilisant activement pendant l'appel à projets. Il s'agit du modèle le plus diffusé. Le plus souvent, un groupe restreint de personnes s'organise pour préparer les différentes étapes et recevoir les demandes des OSIM au fur et à mesure qu'elles leur parviennent. Une personne peut être en charge de cette répartition ou cette tâche peut être partagée. Par la suite, chaque chargé-e d'appui suit et accompagne une ou plusieurs OSIM dont il a la charge, plus rarement, en binôme avec un-e autre chargé-e d'appui, et plus fréquemment avec le soutien de référents thématiques ou chargé-e de revue qualité des projets pour un regard externe.

L'enjeu dans cette configuration est à la fois d'assurer une juste répartition entre chargés-e d'appui, une bonne adéquation entre le profil de l'OSIM et celui de l'accompagnant, et de gérer la charge de travail parallèlement à d'autres engagements, notamment professionnels.

- (ii)  **Au moins une personne référente rémunérée**, qui coordonne/centralise l'appui des OSIM pour le compte de l'OPAP. Cette personne est soit salariée, soit en service civique, soit recrutée en tant que prestataire.

Dans ce cas, la personne référente est souvent accompagnatrice principale, c'est-à-dire qu'elle prend à sa charge l'ensemble des OSIM suivies par l'OPAP, sous la responsabilité des instances de gouvernance de l'OPAP (souvent le Président et/ou son bureau). Éventuellement, elle est entourée d'une équipe restreinte de bénévoles chargés-e d'appui, à qui elle répartit quelques dossiers, mais en restant garante de la cohérence du processus et du timing.

L'enjeu dans cette configuration, outre l'importance de maintenir une fonction rémunérée dans un contexte économique contraint pour le monde associatif, s'articule autour de la capacité de la personne référente à assurer une circulation fluide des informations, à mobiliser un réseau de bénévoles au fil des années tout en étant reconnue point focal par les OSIM.

#### 3.1.2. La répartition des projets

Outre les différences en termes de statut (bénévoles, salariés...), les OPAP se distinguent par leur choix par rapport aux **répartitions des projets** à accompagner. Là encore, deux « modèles » peuvent être mis en exergue, sans qu'il y ait consensus sur la meilleure formule à adopter.

- (i)  **Une répartition en fonction des compétences / profils des chargés-e d'appui**  
En fonction des thématiques du projet, l'OSIM est orientée vers le chargé-e d'appui le plus à même de fournir un appui de qualité, par rapport à ses compétences ou son champ d'expertise.

Ce découpage s'organise soit :

- Par grandes catégories thématiques : eau/assainissement ; éducation ; culture, agriculture etc.
- Et/ou par degré d'expérience des OSIM : primo-arrivantes demandant plus d'accompagnement ; OSIM ayant déjà postulé aux éditions précédentes du PRA/OSIM.
- Et/ou par profil des OSIM : OSIM portées par des jeunes », OSIM portées par des femmes.
- Et/ou par zone géographique : Afrique, Amérique, Asie etc.

(ii) **Une répartition en fonction des disponibilités et des appétences des chargés-es d'appui.**

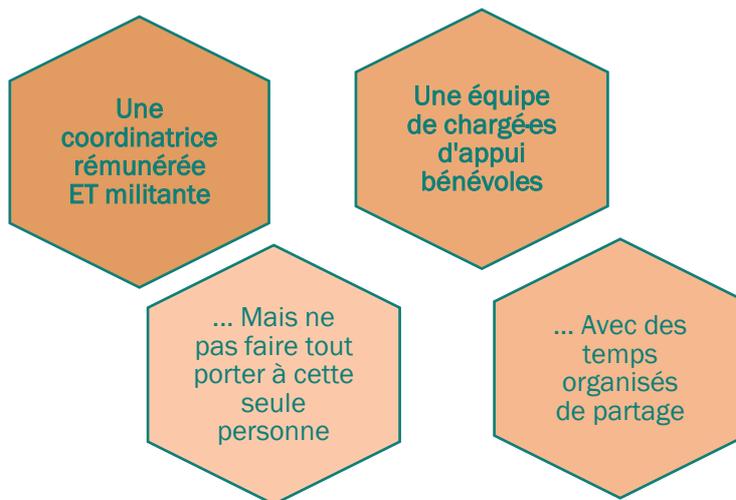


Dans ce cas, le découpage est plus aléatoire, et dépend de la disponibilité des chargés-es d'appui, du temps qu'elles/ils peuvent y consacrer, des éventuelles affinités avec les OSIM candidates, de la personne ayant effectué la première prise de contact...

Dans les faits, il est évident que les OPAP s'organisent parfois de manière hybride, en combinant les possibilités, en modifiant leur structure en fonction des années, en améliorant le dispositif en fonction des apprentissages passés. Comme nous le verrons dans les enseignements tirés, au-delà de la répartition, c'est bien l'échange régulier et les regards croisés entre les chargés-es d'appui qui semblent être les clés d'un accompagnement réussi.

### 3.1.3. Un schéma idéal ?

Nous avons demandé aux OPAP de décrire... leur **schéma idéal de fonctionnement** entre chargés-es d'appui.



Notons que les échanges avec les OPAP n'ont pas permis de faire émerger une vision unanime par rapport aux débats « bénévolat / salariat ». Les avantages d'une personne rémunérée sont bien connus et donc recherchés, notamment en termes organisationnels et de temps consacré à la mission. Cependant, l'attention est portée par certain-es au fait que la dimension militante ne doit pas être effacée au prétexte d'une professionnalisation de la fonction. Le risque de faire reposer l'ensemble de l'accompagnement sur une personne a été également relevé. A défaut de recette miracle, le schéma idéal de fonctionnement proposé par les OPAP esquisse une conciliation possible entre professionnalisation et militantisme.

## 3.2. Des OPAP racontent leur expérience...

### 3.2.1. ...Pour mobiliser leurs chargés-e d'appui

La mobilisation des chargés-e d'appui est le premier chantier auquel s'atteler, sans lequel aucun accompagnement n'est possible. L'enjeu est de « recruter » des chargés-e d'appui ayant du temps disponible, des compétences d'analyse, rédactionnelles et si possible une certaine expérience en gestion de projets, tout en ayant une appétence à l'engagement militant et bénévole... Un vrai défi !

Aux premières éditions PRA/OSIM en tant qu'accompagnant, les OPAP ont souvent mobilisé le **noyau dur** de leurs membres pour assurer ce travail.



« Pour constituer l'équipe, quelle méthode ? On s'est basé sur les lauréats précédents du PRA/OSIM. Tous ceux qui ont été déjà lauréats sont d'offices chargés-e d'appui et membres du bureau. Il y avait un bassin d'OSIM congolaises et il y avait donc des potentialités avec des personnes compétentes qui pouvaient accompagner. »

Au-delà, le défi majeur est **d'attirer de nouveaux profils**. La méthode du « compagnonnage », c'est-à-dire une entrée progressive dans la fonction en apprenant d'un-e chargé-e d'appui plus expérimenté-e, est une pratique fréquente.

« Autour de nous, on a des cercles de lionnes, des femmes battantes. Des femmes engagées sur le terrain. On est 4 chargées d'appui et on se relaie, comme ça on peut être au moins 2 pendant que les autres sont occupées avec leurs activités. On était 2 chargées d'appui au départ et on est devenu 4, donc ça mobilise, parce que c'est une école. »

« De nature, je suis volontaire pour faire les choses, j'observais les collègues. Une fois, elles se sont absentées et je me suis retrouvée à faire les choses à leur place, à recevoir les porteurs/porteuses de projet ».

Les OSIM accompagnées sont un vivier non négligeable de  **futures chargés-e d'appui potentiel-les**, tout comme les activités sociales et culturelles et événements organisés par l'OPAP auprès de sa diaspora (se référer à la Partie 2 du présent rapport). « On cible les jeunes universitaires. L'année dernière, au Forum Co-développement, on a laissé la parole à des jeunes et proposé qu'ils intègrent la vie de l'association ».

### 3.2.2. ...Pour former leurs chargés-e d'appui

Le constat d'un **manque de formation** est unanime dans le cercle des OPAP : il s'agit d'un levier de progression identifié par toutes et tous pour mieux encadrer la fonction de chargé-e d'appui qui n'est pas toujours facile à endosser.

Les chargés-e d'appui souffrent en particulier d'un déficit de formation sur la *posture d'accompagnant*, afin de disposer de clés nécessaires pour réaliser un appui idoine par rapport aux besoins et profils des OSIM. Être formé à former, à accompagner, à s'engager dans des dynamiques d'apprentissage réciproques figurent d'ailleurs parmi les recommandations des OPAP (voir encadré ci-après).

Les OPAP ont toutefois relevé parmi leurs bonnes pratiques la participation aux temps formatifs **organisés par le Secrétariat Technique du FORIM**.

Ont été relevés par les OPAP « *l'accompagnement individualisé pour les nouveaux OPAP* », pendant lequel le ST se déplace et forme les futures chargées d'appui sur le dispositif.

A cela s'ajoute « *l'appui de l'équipe ST en continu en cas de questions, le FORIM étant le garant et référent pour les règles/démarches à suivre pour avoir un dossier éligible* ». Cet accompagnement est même possible, pour les OPAP franciliennes, directement dans les bureaux du FORIM (hors contexte pandémique). Pour les OPAP en régions, il arrive que le ST se déplace, notamment pour les nouveaux OPAP.



De plus, la participation à « *des séances de formation thématiques : eau, apiculture, éducation, gestion des déchets ...* » est un moyen identifié comme efficace pour renforcer ses compétences sectorielles, même si les chargés d'appui n'ont pas vocation à être spécialistes de toutes les thématiques projets. Enfin, il convient de se saisir des « *nombreux supports pédagogiques* » disponibles, « *la documentation proposée par le FORIM étant assez complète* ».

### 3.2.3. Des OPAP proposent un renforcement de capacités en leur sein

#### *Une transmission des acquis des formations FORIM*

Pour faire le lien avec les formations organisées par le ST, la première bonne pratique à mettre en exergue est l'organisation de « *restitution des formations du FORIM* ». Si un-e chargé-e d'appui participe à une formation, il est utile d'organiser des temps de partage (même courts et en visio) avec ses propres membres, permettant une diffusion des savoirs au sein de l'OPAP.

#### *Une transmission du vécu et de l'expérience d'accompagnant*

Parmi les astuces, certains OPAP proposent au début de l'accompagnement « *une formation générale pour tous et une formation spécifique pour nouveaux* » organisée par les plus expérimentés. Il est généralement apprécié que ces temps aient lieu suffisamment en amont du début de l'accompagnement, en transmettant et réexpliquant si besoin le canevas PRA/OSIM.

De manière plus générale, la formation s'organise aussi « sur le tas », au fur et à mesure, via « *un accompagnement de la part des anciens chargé-es d'appui* » ou des lectures : « *quand je suis arrivée, j'ai un peu lu les fiches de capitalisation, comment l'organisation participe à cet accompagnement. Puis après sur la gestion de projets : c'est l'expérience, l'intuition, l'habitude* ».

En conclusion, « *nous tirons un bilan positif de notre engagement : nous nous sommes formés, nous formons, nous accompagnons avant, pendant et après, plusieurs lauréats nous font des retours positifs malgré les limites du bénévolat...* ».

#### **Les recommandations des OPAP pour améliorer la formation des chargés d'appui**

- « *Relancer les formations de formateurs arrêtées avec la pandémie, les systématiser annuellement avant le lancement de l'appel à projets ;*
- *Organiser des formations de base récurrentes sur la gestion de projet (non spécialistes) pour les chargés d'appui ;*



- Disposer d'un vrai catalogue de formations prévisibles et attractif pour les potentiel·les futures chargé·es d'appui ;
- Mutualiser les supports de formation de toutes les OPAP, par exemple via une plateforme d'outils dédiés : FAQ, fiches techniques, fiches pays...
- Favoriser la création de binômes anciens/nouveaux chargé·es d'appui
- S'appuyer sur les partenaires locaux pour se former »

### 3.3. Enseignements collectifs : des conditions à réunir pour faciliter une continuité dans la fonction d'OPAP

#### → Enseignement 1/ Favoriser les échanges et regards croisés entre les chargé·es d'appui d'un même OPAP

On l'a vu précédemment, il n'y a pas de recette miracle ni de fonctionnement idéal. Néanmoins, une des clés de réussite réside dans la capacité qu'ont les OPAP à proposer des **espaces d'échanges** entre les chargé·es d'appui.



La répartition des tâches en amont du PRA/OSIM, la définition d'un cadre commun de travail (tout en laissant une liberté de fonctionnement à chacun), la fluidité et le partage de communication, l'organisation de temps réguliers sont autant de préalables nécessaires.

Ce qui renforce la qualité de l'accompagnement d'une chargé·e d'appui, outre la coordination étroite et les moments de partage, c'est aussi de pouvoir compter sur un **regard extérieur** d'un de ses homologues sur le travail d'accompagnement qu'il est en train de mener.

Ce second point de vue sur le projet, qui s'organise avec l'OSIM, est un gage d'amélioration pour au moins deux raisons :

- Les compétences, savoirs, acquis que le second chargé·e d'appui peut apporter.*  
C'est un vrai apport car elles sont intrinsèquement différentes du premier chargé·e d'appui (n'oublions pas que nous sommes avant tout des individus inscrits dans une démarche collective) ;
- Son positionnement « distancé »* en tant que personne ne maîtrisant pas le dossier dans son exhaustivité, à l'instar de la posture dans laquelle seront les membres du CEP lors de l'examen du projet.  
Les remarques critiques et argumentées qu'il pourra formuler seront autant de matières à retravailler avant le dépôt.

Mais ce qu'il est important de souligner, c'est que ce schéma de fonctionnement brise le **sentiment de solitude** que peut ressentir le ou la chargé·e d'appui « en face à face » avec l'OSIM. Se sentir appartenant à une équipe et mobiliser les compétences des collègues pallient à la difficulté de se retrouver isolé à certaines étapes de l'accompagnement. Et contribuent ainsi à mobiliser, former et fidéliser les chargé·es d'appui.

## → Enseignement 2/ Rendre la fonction de chargé-e d'appui « attractive »

« Sur le papier », la fonction de chargé-e d'appui n'est pas toujours la plus attrayante, en particulier pour les jeunes.

Imaginons par exemple deux récits fictifs décrivant le rôle d'un-e chargé-e d'appui à quelqu'un intéressé :

*« La fonction de chargé-e d'appui est épuisante, déjà il faut comprendre le dossier et toutes ses subtilités. Cela représente une charge de travail énorme, d'autant plus qu'on galère à trouver toute la documentation, à chercher les informations. Quand tu dois accompagner l'OSIM, celle-ci a tendance à se reposer sur toi pour rédiger le projet. Tu passes de nombreuses heures au téléphone et par échange mails, et je ne te raconte pas le moment du dépôt où tout le monde te tombe dessus et où il manque toujours quelque chose... Épuisant je te dis, d'autant plus que tu n'en retires pas grand-chose au final, si ce n'est beaucoup de frustration, et un peu le sentiment du « devoir accompli » ! ».*

vs.

*« Être chargé-e d'appui, c'est une vraie aventure avec ses embûches mais aussi ses réussites. C'est clair que ce n'est pas de tout repos, et il y a quelques moments de stress, notamment au moment du dépôt. Mais plus on anticipe, mieux c'est ! Surtout, on apprend beaucoup, en termes de compétences, de gestion de projets (cadre logique, indicateurs... tu connaissais ?). Mais ce n'est pas que ça : c'est aussi des relations humaines, tu dois te mettre à la place de l'OSIM et non pas faire à sa place, comprendre comment elle fonctionne, parfois découvrir de nouveaux pays que tu ne connais pas. Pas toujours facile mais c'est enrichissant... avec des acquis qu'on peut ensuite remobiliser dans nos parcours professionnels, nos autres engagements : franchement ça vaut le coup ! ».*

Ce dialogue, voulu comme caricatural, permet de se rendre compte assez facilement de la marge de progrès existante dans le potentiel attractif du rôle du chargé-e d'appui.

D'abord, outre le discours et le récit, il est clair qu'un cadre précis et des documents attractifs présentant la fonction facilite l'entrée en matière (le kit d'accompagnement a aussi cet objectif). Mais un des enseignements supplémentaires à retenir est bien l'effort à faire pour « *présenter le PRA/OSIM différemment* », notamment :

- En termes **de compétences** qu'on peut acquérir, ce qui suppose de les identifier tout en pouvant les développer au fur et à mesure du parcours de chargé-e d'appui. Pour cela, disposer d'un catalogue de formation sera une étape importante, pour montrer aux potentiels candidats, notamment les jeunes, à quoi ils peuvent avoir accès au cours de l'année à venir ;

### **Ce que nous a apporté la fonction de chargé-es d'appui ? Témoignages !**



Être OPAP a eu pour effet, souligné par plusieurs d'entre eux, d'**améliorer les compétences** en interne, parmi les accompagnants chargé-es d'appui.

« *Acquisition de connaissances* », « *vraie montée en compétences des chargé-es d'appui et professionnalisation des OSIM* », « *montée en puissance sur la formation interne* » : les récits soulignent ce changement, qu'il soit accompagné au sein des OPAP ou simplement du fait « d'apprendre en faisant ».

D'ailleurs, ce changement n'est pas toujours conscientisé et perçu de manière explicite : « *Être OPAP, ça ne change pas grand-chose pour notre structure. Nous sommes OPAP et on reste comme ça... Mais oui c'est vrai, nous acquérons quand même de l'expérience. En fait oui, il y a changement ! Il y a un mouvement, un enrichissement* ».

- En termes **d'opportunités** pour les jeunes : être chargé-e d'appui peut s'inscrire dans une logique de **parcours**, de formation en continu, d'acquisition de savoir-faire mobilisables dans d'autres contextes professionnels ;
- En termes de **reconnaissance** pour soi voire de prestige auprès des communautés, une dimension souvent minimisée mais essentielle. Comme l'indique un chargé d'appui : « *moi le fait d'être chargé d'appui m'apporte beaucoup de choses. Je suis la star du coin. C'est gratifiant. Depuis que je suis avec l'OPAP, tout le monde veut que je jette un œil sur ses projets* ».

### → Enseignement 3/ Fidéliser ET anticiper et gérer le turn-over : la double exigence

Les astuces pour fidéliser les bénévoles chargé-es d'appui sont similaires et liées à celles présentées et axées sur le volet recrutement/mobilisation : plus on « offre » un cadre d'apprentissage attractif et sécurisant, plus grande est la probabilité pour que les chargé-es d'appui « *reprennent le flambeau* » l'année d'après.

Le turn-over reste cependant un phénomène inévitable, les parcours et envies des personnes étant soumises à des dimensions qui dépassent l'OPAP.

Son anticipation permet de ne pas perdre le savoir-faire acquis, par exemple par la pratique du « *compagnonnage entre anciens et nouveaux chargé-es d'appui*. »

## 4. Un réseau d'OPAP au sein du FORIM : comment partageons-nous notre expérience d'accompagnement ?

### 4.1. Modalités existantes de partage d'expériences entre OPAP

#### 4.1.1. Un groupe plutôt qu'un réseau ?

Le regroupement des différents OPAP au sein de ce qui est dénommé le « réseau OPAP » ambitionne notamment de partager et valoriser leurs savoir-faire jusqu'à « constituer une véritable communauté de pratiques »<sup>5</sup>. Cette étude de capitalisation s'inscrit dans cet objectif.

Les perceptions des OPAP actuels sur leur sentiment d'appartenance à un réseau, recueillies au cours de cette étude, révèlent toutefois certaines fragilités. Tous relèvent le « *peu de communication entre OPAP* ». Pour beaucoup, les seuls espaces d'échanges entre OPAP sont les séminaires et réunions organisés par le FORIM. Les possibilités de rencontre se sont encore réduites depuis 2020 et la crise sanitaire.

Enfin, il y a peu de spécificités dans les relations entre un OPAP et d'autres membres du FORIM, labellisés ou pas. « *Les relations qu'on a avec tous les membres des OPAP sont les mêmes qu'avec le FORIM. Il y a des membres non OPAP avec qui on a des rapports plus intimes* ». Les moments de partage plus opérationnels sont réduits par « *manque de temps, surtout pendant la période du PRA/OSIM qui est très lourde, on n'a pas le temps d'approfondir.* »



Des tentatives de rapprochements ont pu avoir lieu dans l'idée de mutualiser certaines activités ou ressources, mais pas toujours avec succès. Les OPAP d'un même territoire n'ont pas toujours le réflexe de se coordonner avec ses pairs, même sur des événements allant au-delà de la fonction OPAP. « *Il y a le COSIM juste à côté, or on ne fait rien ensemble. Par exemple nous n'étions pas à leur JIM [Journée Internationale des Migrant-es] car on avait un autre événement ce jour-là. On aurait intérêt à se mettre d'accord sur la date.* »

Ce constat est toutefois à nuancer, car il existe des liens bilatéraux forts entre certains OPAP. Ils s'appuient essentiellement sur des relations personnelles, « *il y a des amitiés entre nous.* »

Des événements tels que des JIM peuvent être co-organisés entre OPAP de différentes régions. Aussi, des constats montrent le rôle majeur que l'expérience des uns peut apporter au démarrage des autres.

#### 4.1.2. Vers un véritable réseau d'OPAP ?

Les OPAP soulèvent quelques éléments qui pourraient aider à comprendre le constat que le réseau est une « faiblesse jusque-là » et donnent leur point de vue sur l'utilité de renforcer les liens entre eux.

---

<sup>5</sup> Termes de référence de l'étude de capitalisation et Document de projet PRA/OSIM (NIONG).

## Des enjeux inter-OPAP

On constate une tendance très timide à l'échange, au partage (d'outils, de documents par exemple) entre OPAP, « à avoir du mal à aller vers l'autre ».

Parmi les facteurs décourageants, le constat d'un effet de « concurrence » entre OPAP, induit par l'obligation de résultat chiffré auquel ils s'engagent dans la convention avec le FORIM (un minimum d'associations accompagnées et de projets déposés chaque année), avec ses possibles répercussions financières (si le quota n'est pas atteint). Nous l'avons vu précédemment, pour certains OPAP, l'enjeu financier est important.



En lien, la superposition des logiques territoriales tout à fait différentes entre les COSIM et les FOSIM peut amener à une forme de compétition auprès des réseaux d'OSIM. Des OSIM qui, de part leur liberté de choix peuvent solliciter un OPAP différent après une édition du PRA/OSIM où ils ont échoué, n'hésitent pas se réorienter. « On a reçu des OSIM qui avaient échoué avec d'autres OPAP et sont arrivées avec de fortes exigences, car ils veulent que cette fois ça passe. Parfois ils croient que nous sommes des magiciens. »

D'après les récits, la coordination entre OPAP dans ces cas de réorientation est rare, voire source de tensions. « Il y a des OSIM accompagnées par d'autres OPAP pas lauréates qui viennent chez nous. Je lui ai dit de discuter d'abord avec l'ancien. On est un peu embêté mais on le fait quand même. Mais parfois on refuse pour ne pas vexer l'ancien OPAP. »

Enfin, les espaces d'échanges peuvent être perçus comme plus chronophages qu'utiles : « Je ne sais pas quelle est la posture des membres sur ça ? Sommes-nous prêts à y passer du temps ? »

Finalement chaque OPAP décline ses propres méthodes à partir du socle général. Il se l'approprie et ne génère pas l'échange. « C'est ma méthode, je ne l'ai pas échangée avec autres. »

## Alors qu'on gagnerait à mutualiser

Malgré les enjeux précités, une majorité d'OPAP s'accorde sur la pertinence de faire en sorte que ça devienne vraiment un réseau. « Il y a vraiment un manque, on devrait aller vers ça, pour échanger ». La participation et l'intérêt porté aux échanges par les OPAP lors de rencontres comme le dernier séminaire annuel montrent les attentes en ce sens.

Aussi, « tout nouveau qui arrive se demande en premier: comment font les autres ? » En complément de l'intégration intra-OPAP, les échanges entre structures participent de la formation de chargées d'appui et de la structuration interne. Ce témoignage illustre aussi tout l'intérêt de renforcer les échanges : « Il y a des OPAP qui réussissent avec 5 ou 6 projets, donc ils ont des outils ou une manière de faire qui fonctionnent. Je ne sais pas comment ils fonctionnent concrètement, j'aimerais savoir. »

D'autres soulignent l'intérêt de se mettre ensemble sur l'organisation d'activités, « on gagnerait à mutualiser, par exemple sur les réunions d'information. »

### 4.1.3. La Commission Permanente OPAP

Cette commission réunit les représentants de l'ensemble des OPAP labellisés. Elle est animée par un·e référent·e élu·e du FORIM et le ST. La CP-OPAP (Commission Permanente OPAP) est un espace de discussion et de concertation entre OPAP, dans le but de nourrir une réflexion collective et permettre la mise en commun des pratiques et outils OPAP.

« La CP-OPAP est la commission qui rassemble le plus au sein du FORIM. Il y a des demandes d'échanges entre nouveaux OPAP et plus anciens. Ces échanges sont essentiels et ça nourrit le programme PRA/OSIM. »

Toutefois le constat est là qu'un temps important de la commission est consacré à la gestion du dispositif, moins sur la réflexion et la mise en commun des pratiques. En plus ces deux dernières années, la question de l'adaptation au contexte sanitaire a inévitablement prédominé. « J'ai toujours un peu regretté qu'il n'y ait pas plus de communication entre OPAP. Il y a des séances, mais peu d'échanges personnels, approfondis, je ne les connais pas très bien. »

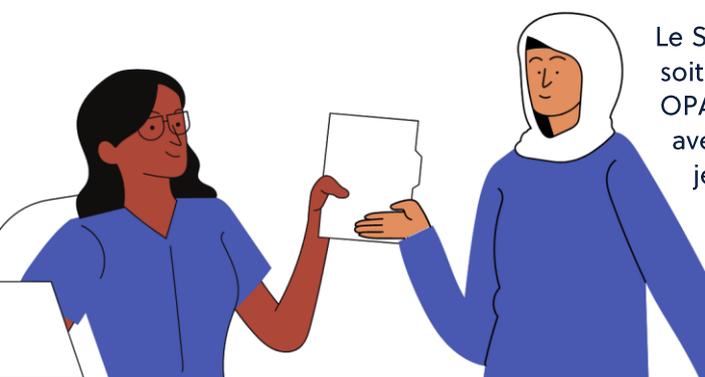


Pourtant, les OPAP reconnaissent l'intérêt de cet espace. « Ça permet de renforcer. Nous échangeons nos points de vue, j'en tire des éléments positifs. » Ils y participent car « ces réunions sont adaptées mais la gestion du contenu est floue. » « Dommage qu'elles durent trop longtemps et qu'il y en a qui mobilisent la parole. »

### 4.1.4. Rôle du Secrétariat Technique du PRA/OSIM

Le FORIM assure la coordination nationale du réseau des OPAP à travers le Secrétariat Technique du PRA/OSIM. Il assure la mobilisation des membres du FORIM avant l'appel à candidature pour recruter les OPAP, se charge de la rédaction du cahier des charges, en lien avec les instances décisionnaires du FORIM et du renforcement des capacités des OPAP pour les accompagner dans leur progression. « Les OPAP ne forment pas un groupe homogène, mais c'est l'intérêt. »

Le ST peut apporter un soutien personnalisé à un OPAP qui en fait la demande, sur des questions de formation, de précisions sur le PRA/OSIM ou encore d'accompagnement à la structuration interne (avant ou après la labellisation). Le ST et plus largement les instances du FORIM peuvent également soutenir un OPAP auprès d'autres acteurs de la Solidarité Internationale, institutionnels, sur les territoires ici et là-bas ; sur l'organisation d'évènements, les volets représentation et communication.



Le ST assure aussi un rôle clé dans les temps collectifs, que ce soit à travers la CP-OPAP ou des formations proposées aux OPAP. Elles portent sur des thématiques généralistes (en lien avec le PRA/OSIM et le cycle de projet), transversales (genre, jeunesse) ou sectorielles (eau, assainissement, agriculture, etc.), en faisant appel à des consultations externe si besoin. Aussi, les supports de communication et outils développés par le ST participent du renforcement collectif des capacités d'agir des OPAP. « On n'interfère pas dans leur organisation. On leur donne juste des outils. » indique un membre du ST.

Finalement, le ST est l'entité clé d'existence et d'animation du réseau OPAP. Ainsi le résume un OPAP : « *Ce qui lie les opérateurs, c'est le FORIM.* » Mais le ST va plus loin en soulignant : « *Ce qui manque : faire en sorte que ça devienne vraiment un réseau. Il est important que les OPAP arrivent à échanger sans à avoir à passer par le FORIM. Le réseau doit vivre.* »

En même temps, le ST est l'organe de suivi des OPAP. Il réceptionne pour cela les livrables stipulés dans la convention. Les OPAP sont également marqués par l'hétérogénéité de leur réactivité à ce niveau. « *Certains sont à la traîne, il faut tout le temps les relancer, les appeler* » indique un membre du ST. Ce rôle de contrôle, pourtant nécessaire, vient se mêler aux espaces aussi dédiés aux échanges.

## 4.2. Enseignements collectifs pour organiser le partage d'expériences entre OPAP

Alors comment créer les conditions pour plus d'échanges et de communication entre OPAP ? « *La montée en puissance passe par là.* » Sur la base de l'existant et des temps de réflexion collective réalisés au cours de cette étude, quelques pistes d'améliorations ont été soulevées par les OPAP :

### → Enseignement 1 / Consacrer davantage d'espaces de travail aux échanges de pratiques et d'expériences

Mieux se connaître entre OPAP et amortir la logique de concurrence pour aller vers le partenariat a été plébiscité dans les temps collectifs (« *avoir une politique commune face aux OSIM qui viennent nous voir* »). Une demande au FORIM d'organiser davantage de réunions de capitalisation, voire de prévoir des moments dédiés et conviviaux entre chargées d'appui est suggérée pour ce faire. En termes d'échanges de pratiques, les méthodes de travail des OPAP qui ont les « taux de réussite » les plus élevés pourraient être étudiés, ainsi que des études de cas autour de projets pertinents. Un OPAP pourrait participer aux activités PRA/OSIM organisées par d'autres.



### → Enseignement 2 / Se saisir de la dématérialisation pour y contribuer

La dématérialisation enclenchée pour le PRA/OSIM suscite un regain de l'idée de disposer d'un outil en ligne de travail collaboratif entre OPAP, sous la forme d'une plateforme, d'un portail, d'un groupe dédié. Un espace qui permettrait de mettre en commun de la documentation (outils communs produits par le FORIM et outils développés par les OPAP), mais aussi de permettre des échanges entre chargées d'appui sur des choses très concrètes, un espace de questions/réponses.

### → Enseignement 3 / Faire appel aux expertises d'autres OPAP si la compétence n'est pas disponible en interne

La diversité du réseau OPAP est un atout sur lequel s'appuyer pour le renforcer. Dans une logique de complémentarité, un soutien ponctuel d'une chargée d'appui d'un autre OPAP peut contribuer à améliorer l'accompagnement aux OSIM. Par exemple, pouvoir faire appel à un collègue si nous avons besoin d'un avis précis sur une thématique, agricole par exemple, un territoire que l'OPAP ne maîtrise pas. Ceci implique de recenser et cartographier les expertises au sein des OPAP. De façon plus pragmatique, des échanges sur les aspects matériels (salle, locale, etc.) sont à encourager.

### → Enseignement 4 / Amener chacun à s'intéresser à ce que font les autres, au-delà du PRA/OSIM

Les OPAP sont avant tout, des acteurs diasporiques de la Solidarité internationale. S'ils ont comme convergence l'appartenance au FORIM, c'est aussi sur des enjeux spécifiques aux membres qu'ils se retrouvent. La connaissance du fonctionnement des autres, au-delà du rôle d'OPAP peut contribuer à renforcer ce rôle et les structures.

Plusieurs pistes ont été soulevées telles que :

- Donner une place de panéliste si possible,
- Inviter des OPAP aux CA d'autres OPAP ;
- Co-organiser des évènements ensemble sur diverses thématiques ou thématiques similaires, notamment en lien avec les universités ;
- Mettre sur pieds des thématiques pays / domaines d'intervention ;
- Soutenir l'occupation de l'espace médiatique, à commencer par se mettre en lien sur les réseaux. Autrement dit, *« permettre aux acteurs de la diaspora d'avoir une meilleure connaissance des diasporas. »*

Le ST reste très attendu sur ces pistes d'amélioration notamment ce qui concerne l'accompagnement des OPAP à développer une stratégie de collaboration et la planification des échanges.

## 5. Comment notre rôle d'OPAP influence notre position d'acteur de la solidarité internationale ici et là-bas ?

Le rôle d'OPAP influence la vision portée par les acteurs de la Solidarité Internationale (SI) sur l'organisation. Ces effets sont notables à la fois au niveau territorial en France, mais aussi dans les pays d'intervention. Panorama des principaux changements observés :

### 5.1. Sur les territoires ici : un enjeu de visibilité et de reconnaissance

#### 5.1.1. Se faire connaître au niveau régional...

En premier lieu, le rôle d'OPAP a souvent accru la **visibilité** de la structure, en permettant de faire connaître ses actions, ses objectifs et ses membres auprès d'autres acteurs en France. Cet effet a été particulièrement remarqué lorsqu'il s'agissait des COSIM, qui ont pour mandat de fédérer les dynamiques diasporiques à une échelle régionale<sup>6</sup>.

Être OPAP devient un levier pour être mieux connu, notamment auprès des **collectivités locales** situées directement à proximité. « *C'est un label important, encore plus avec l'AFD. Cela donne plus de crédibilité* ». « *Cela nous met en valeur par rapport à la Mairie, mais peut-être moins par rapport aux autres collectivités hors de notre région* ».



Cette visibilité s'appuie aussi sur l'effet de représentation d'un groupe constitué : le fait de représenter plusieurs associations de la diaspora, « *le poids du collectif* » permet d'être accepté auprès des partenaires, notamment dans l'espace associatif : « *Être OPAP a été boostant pour notre COSIM. Nous sommes reconnus par les autres acteurs. Nous participons à des débats, nous faisons partie de commissions* ».

Les OPAP dans ce cas, sont reconnus comme parties prenantes du secteur de la SI, portant la voix des OSIM et des migrations ici et là-bas, et ce en partie grâce à la légitimité conférée à la fonction. Une fonction qui peut aller jusqu'à la diffusion de cette représentation diasporique sur toute une région : « *cela permet un maillage territorial : il y a des OSIM dans quasiment toutes les villes de notre région* ».

Il reste qu'il est parfois difficile d'imputer au seul fait d'être OPAP une visibilité ou une reconnaissance par les autres organisations. Pour d'autres OPAP, les effets relevés auprès du territoire sont ainsi plus accessoires, notamment en Ile-de-France : « *si on n'était pas labellisés, ce serait pareil en termes de reconnaissance et de valorisation* ».

Il semble y avoir une corrélation proportionnelle entre visibilité due à la labellisation et la part d'activités OPAP dans la structure. « *Pour nous, ce n'est pas une porte d'entrée supplémentaire, car ce n'est pas très lisible, le réseau d'OPAP est assez fermé* » indique une structure pour laquelle l'activité PRA/OSIM est mineure.

<sup>6</sup> L'impact du rôle d'OPAP sur son propre réseau d'OSIM est analysé en partie 2. Ce paragraphe se centre donc plus sur les liens avec les autres types d'acteurs : collectivités, RRMA etc.



### Fédérer les acteurs du territoire : l'exemple du Forum Co-développement organisé par le COSIM Occitanie Pyrénées

Le COSIM OP a organisé en novembre 2021 la 2<sup>e</sup> édition du Forum Co-développement. Cet évènement a rassemblé des OSIM, des collectivités de différents bords politiques, le RRMA Occitanie Coopération etc. Les objectifs de la journée furent notamment « *de rendre visible la place des OSIM dans la solidarité internationale et de mieux faire connaître les dispositifs de co-développement* ».

Un vrai succès au vu de la cinquantaine de personnes présentes mobilisées, de la qualité des échanges et des travaux de groupe faisant aussi la part belle aux présentations d'actions ici et là-bas. Les projets financés par le PRA/OSIM et accompagnés par l'OPAP ont pu être mis en avant.

Le COSIM OP avait pu préparer cette journée, en apprenant de la 1<sup>ère</sup> édition ayant eu lieu l'année précédente, et ainsi progresser vers l'organisation de rendez-vous multi-acteurs.

#### 5.1.2. Un levier pour des ressources matérielles et financières, et donc pour des actions supplémentaires

Les effets sont parfois très concrets et directs, avec l'obtention de ressources matérielles grâce à la labellisation : « *la Mairie nous a attribué un local depuis qu'on est OPAP* ». « *Le fait d'être labellisé nous a permis de disposer d'un local. Avoir un lieu où on peut recevoir, ça crédibilise ensuite face aux collectivités et même de l'État* ».

Être OPAP, c'est aussi se sentir en confiance pour démultiplier les contacts avec les collectivités, et débloquer des financements pour des actions supplémentaires. « *Par exemple, on s'est présenté au département 94 puis ils nous ont mis en contact avec une organisation du territoire avec un fonds pour l'international pour les associations qui agissaient pour la lutte contre le covid. Nos membres ont ainsi pu avoir un coup de pouce pour leurs actions* ».

L'obtention de fonds supplémentaires est facilitée par l'expérience engrangée en tant qu'OPAP, en témoigne l'accès au dispositif méso-projets du FORIM pour certains d'entre eux. Pour plusieurs OPAP, faire partie d'un dispositif financé par l'AFD est autant une garantie qu'un argument à faire valoir auprès d'autres institutions, acteurs et bailleurs de fonds.



### Faire reconnaître son « expertise » d'accompagnant : l'exemple du COSIM Nouvelle Aquitaine

A bien des égards, être OPAP accroît la crédibilité de l'organisation en tant que structure accompagnatrice. Au fur et à mesure des années, l'OPAP développe en effet une expérience en tant qu'accompagnant, reconnue par ses pairs. Cette reconnaissance dépasse donc la simple identification en tant que « *qu'expert des enjeux de la diaspora* » pour se situer dans le champ de la spécialisation en accompagnement de projet.

« *Des exemples illustrent notre gain en crédibilité : Le COSIM a candidaté pour être instructeur de projet au FONJEP [Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire]. La Région est en train de structurer son propre comité d'instruction pour son appel à projets annuel et nous a demandé d'en faire partie, ainsi que le CROUS pour être dans le jury des projets de Solidarité Internationale. Nous sommes très sollicités dans les formations, les licences professionnelles, les IUT etc.* »

## 5.2. Une complémentarité disparate avec les autres acteurs et dispositifs d'accompagnement

Depuis le milieu des années 1990, plusieurs régions françaises ont mis en place des « dispositifs régionaux d'échange, d'appui et de concertation multi-acteurs de la coopération internationale », à l'initiative conjointe de l'État, de collectivités territoriales et/ou d'associations. Il existe aujourd'hui 12 Réseaux Régionaux Multi Acteurs (RRMA), mais aucun en Ile-de-France.

La dynamique entre OPAP et RRMA est assez inégale en fonction des régions.

### 5.2.1. Quelques exemples de mutualisation avec les RRMA

Pour certains, une complémentarité est observée : « le COSIM est membre du CA du RRMA grâce au fait d'être OPAP ». « Nous avons organisé la Journée Internationale des Migrant-es avec le RRMA : chacun a mobilisé son propre réseau. Il y avait des jeunes. En termes de mutualisation de connaissances, c'est intéressant ».

Des réunions sont parfois mutualisées : « on a fait une séance commune avec le RRMA sur les micro-projets pour eux, sur le PRA/OSIM de notre côté ». La complémentarité est d'autant plus souhaitée que les associations « vont taper à toutes les portes » d'après une responsable de RRMA.

### 5.2.2. Le plus souvent : une réorientation réciproque des potentiels porteurs de projet

« Le RRMA : on travaille beaucoup ensemble, on s'envoie les porteurs de projet. Souvent le premier conseil aux personnes est de se constituer en associations puis de s'inscrire à Occitanie Coopération ». « On envoie les porteurs de projets à RESACOOOP s'il y a une formation sur l'eau et l'assainissement avec pS-Eau ».

A l'inverse, les RRMA réorientent les OSIM vers le dispositif PRA/OSIM en les informant de son existence, et que des opérateurs d'appui sont disponibles pour les appuyer dans le montage de leurs projets.



### 5.2.3. Une complémentarité inégale

Les relations sont parfois cantonnées à un simple partage d'informations de la part du RRMA sur les activités mises en place par les OPAP, et vice-versa. La mise en cohérence de l'accompagnement des différentes associations se heurte à des obstacles, des différences de format ou de philosophie d'accompagnement : « on n'arrive pas à travailler ensemble sur nos programmes. Par exemple la journée d'information : ils veulent que ce soient en 2h en semaine ».

Les situations sont donc très disparates en fonction des territoires et/ou du type d'échanges (événements communs, orientation respective des porteurs de projet etc.).

La mise en cohérence avec d'autres dispositifs est loin d'être effective, en témoigne les deux exemples ci-après :

- YCID est l'un des seuls autres acteurs de la SI à proposer un système d'opérateurs d'appui dans le cadre de son fonds de soutien, mais aucun n'est également OPAP dans le cadre du PRA/OSIM. Les échanges d'information ou d'expériences entre opérateurs d'appui des deux

organisations (YCID et FORIM) sont limités voire inexistantes alors même qu'une partie du public ciblé (OSIM) est identique.

- Les RRMA appuient parfois les porteurs de projets à déposer auprès de l'Agence Micro-Projet. Mais leurs moyens d'accompagnement sont limités, alors même qu'ils sont au cœur de cette injonction des pouvoirs publics de « territorialiser » la coopération internationale. Il n'y a donc pas ou peu de mutualisation d'outils / de formations et de relations particulières avec les OPAP dans ce cadre.

Enfin, rappelons que la mise en concurrence des dispositifs d'appui entre eux (FORIM, AMP etc.) par les bailleurs institutionnels ne favorise pas d'éventuelles synergies.

## 5.3. Dans les pays d'intervention, un positionnement aux-côtés des OSIM « à faire valoir »

### 5.3.1. Une reconnaissance limitée, en particulier pour les COSIM

« Là-bas », la densité du paysage d'acteurs liés au projet rend plus complexe le positionnement de l'OPAP. Ce sont le partenaire local puis l'OSIM qui sont reconnus comme les représentants du projet et du PRA/OSIM : le rôle de l'OPAP en tant qu'accompagnant n'est alors pas toujours mis en

exercice. Et il n'est pas toujours souhaitable qu'il le soit si ce positionnement se fait au détriment de l'OSIM ou du partenaire local, plus au fait des enjeux liés à la zone du projet.

Ce constat est d'ailleurs cohérent avec les pratiques observées dans l'accompagnement, montrant que l'étape du suivi, une fois le financement acquis, est celle pour laquelle les OPAP ont le moins la maîtrise.

Plusieurs OPAP ont donc des relations, sinon inexistantes, du moins limitées avec les autorités ou le tissu associatif local, notamment les COSIM pour lesquels la *raison d'être* s'articule autour d'une région française. « *Nous n'avons pas beaucoup de contacts, ce sont surtout les OSIM qui font ce lien* ».

Les relations COSIM / pays d'origine sont souvent tributaires d'enjeux contextuels, en fonction des occasions : « *notre COSIM fait partie de certaines délégations dans les visites pays du FORIM. Mais ce n'est pas encore très répandu : ça dépend du porteur de projet s'il est capable de mobiliser les autorités, et ainsi les rencontrer. Notre souhait est d'aller vers plus de reconnaissance des autorités locales* ».

La situation est sensiblement différente avec les FOSIM, c'est-à-dire les OPAP qui tirent leur légitimité de la représentation d'une diaspora spécifique. Elles ont alors la capacité d'être identifiées comme porte-parole, de la diaspora résidente en France, et de mettre en valeur les apports des migrant.e.s « là-bas » : « *pour tout ce qui est de la contribution de la diaspora au développement local, nous devenons un acteur reconnu, grâce au FORIM* ».

L'intérêt réside aussi dans les exemples d'OPAP reconnus dans des pays d'intervention différents que celui de la diaspora qu'elle représente initialement. Les apports des diasporas sont alors reconnus au sens large. « *On ne suit pas que les dossiers de notre pays d'origine en tant qu'OPAP, mais aussi par exemple en Côte d'Ivoire. Il y a eu des visites de suivi en Côte d'Ivoire pilotée par notre OPAP. La Direction des Ivoiriens de l'Extérieur nous a même missionné pour les aider à se structurer* ».

Si les autorités locales sont invitées par l'OSIM à participer au montage et/ou au suivi du projet, alors le rôle de l'OPAP en tant qu'accompagnant spécialiste de l'intégration des diasporas dans les initiatives, est reconnu. « *Dans les pays, on a des liens avec les maires de communes, on demande aux porteurs de projet d'inviter les maires dans les réunions. Et aujourd'hui, ce sont les mêmes maires qui nous demandent notre avis sur comment intégrer la migration dans leur plan de développement communal* ». Notons enfin que le recours à la visioconférence dû à la situation pandémique a accentué la possibilité offerte aux acteurs « là-bas » de participer à la dynamique projet.

Parfois, la reconnaissance est plus modeste, l'OPAP étant simplement identifiée comme facilitatrice ou comme relais explicatif de ce qu'est le FORIM... ce qui est déjà beaucoup. « *Au Mali, au Sénégal, en Côte d'Ivoire également, on a des contacts avec les collectivités locales, c'est nous qui prenons le relais pour expliquer le fonctionnement du FORIM. Donc c'est important d'avoir un OPAP sur le terrain ! On a accompagné un porteur de projet au Congo Brazzaville en apprenant à l'OSIM comment prendre contact avec les autorités locales là-bas et en France* ».



### Les Rencontres Internationales Sud, vrai levier de reconnaissance pour les OPAP « là-bas »

Le FORIM organise des missions terrain au cours desquelles des Rencontres Internationales Sud permettent des temps d'échanges multi-acteurs dans les pays d'origine. Depuis 2013, 13 rencontres de ce type ont été organisées dans les pays d'origine des diasporas représentées au sein du FORIM : Bénin, Guinée, Maroc, Mali, Haïti, Mauritanie, Togo, Sénégal, Ghana, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo.

Plusieurs OPAP ont pointé ces RIS comme des moments fondateurs pour être identifiés, par les acteurs locaux, comme partie prenante des dynamiques de développement de la zone concernée. Comme nous l'explique un représentant du **CAGEF\*** :

« *Les Autorités locales ? Ils connaissaient bien les OSIM mais n'avaient pas forcément conscience du travail de l'OPAP. Il y a quelques OSIM qui ont mis le logo du FORIM et du CAGEF.*

*Il y a surtout eu une RIS en 2018, ce qui a aidé à faire connaître le CAGEF au niveau des autorités locales. Cela nous a permis de nous faire connaître auprès de l'AFD sur place. Le bureau des affaires de la diaspora et l'Ambassade du Ghana ont été intégrés dans le programme de la mission. Une partie du programme a ainsi été couvert par les télévisions et les journaux.*

*Cela a permis de montrer la réalité et la globalité des initiatives diaspora ».*

\* **Collectif des Associations Ghanéennes en France**

## 5.4. Enseignements collectifs : mieux appréhender les relations partenariales ici et là-bas

### → Enseignement 1 / Prioriser la valorisation de son rôle ici... et/ou là-bas

Valoriser son rôle d'OPAP « ici », sur le territoire français est, de prime abord, plus facile, car les OSIM candidates ont l'obligation de leur faire appel. L'enjeu est alors pour l'OPAP d'en faire un levier pour accroître son rayonnement, même si la fonction OPAP ne peut suffire. En d'autres termes, le rôle d'animateur de réseau peut s'appuyer sur le PRA/OSIM, mais doit surtout contribuer à mettre en lumière ses membres. L'OPAP peut ainsi être fédérateur et catalyseur de la mise en valeur des initiatives

auprès de ses partenaires et du public. Et ainsi mobiliser cette fonction au service de la mise en place et la promotion d'activités contribuant à l'apport positif des migrations au niveau des territoires.

« Là-bas », le meilleur moyen de voir son rôle reconnu reste d'être présent physiquement sur le territoire, soit directement via des missions terrain, soit par l'intermédiaire de représentants sur place. Il n'est cependant pas toujours pertinent d'être reconnu comme acteur majeur du processus : parfois, l'OSIM, le partenaire local et les autres parties prenantes ont plus d'intérêt voire de légitimité à être visibles que l'OPAP. On comprend mieux qu'il est nécessaire de bien prioriser ses efforts partenariaux, en fonction de ses ressources et de sa stratégie.

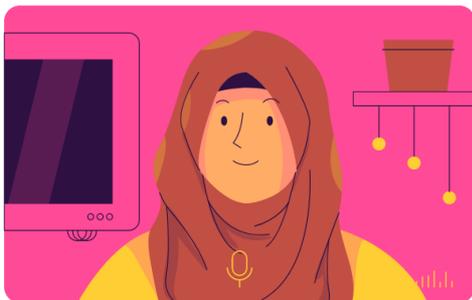
### → Enseignement 2 / Investir les canaux de communication digitaux

Un des enseignements majeurs pour asseoir la visibilité des OPAP dans le champ de la SI, auprès des territoires (et même du grand public), est, d'évidence, de mieux investir les réseaux sociaux et les canaux de communication digitaux.



Cette stratégie s'articule d'ailleurs, selon une logique de « cercle vertueux », avec le potentiel rajeunissement des membres : plus l'OPAP est capable de communiquer sur des supports atteignables par les jeunes, plus ces derniers sont susceptibles de s'investir dans l'organisation, et donc de démultiplier l'impact des activités et des publications.

En termes de relations partenariales, cela contribue à être reconnu comme acteur prenant en compte les thématiques et la place des jeunes dans les prises de décision, les projets et leur promotion. Et faciliter, par le même biais, la prise en compte de la dimension « éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale ».



### → Enseignement 3 / Activer les leviers spécifiques à chaque territoire

Enfin, quelques pistes d'amélioration précises relevées par les OPAP méritent d'être présentées.

- Par exemple, il serait judicieux, en fonction des cas, qu'ils soient en mesure d'identifier plus précisément les services et guichets disponibles au niveau des collectivités, souvent méconnues : vers quel service se diriger, qui contacter, avec quels prérequis etc. ?
- Il en va de même avec les relations presse au niveau local, qui pourraient être optimisées pour plus de visibilité.
- En région, se positionner au sein des RRMA, en fonction des thématiques et des ressources, permet aussi de porter la voix des diasporas et de relayer des informations clés à ses membres.

Autant de « petits leviers » qui, s'ils sont activés, peuvent permettre un élargissement des partenaires de l'OPAP.

---

## Le mot de la fin

---

A travers ce rapport d'apprentissages, nous arrivons à un tournant de cette capitalisation. En nous engageant dans cette démarche depuis septembre 2021, nous avons montré qu'en tant qu'OPAP, nous étions prêts à partager nos expériences propres d'accompagnants, nos défis, nos réussites et nos difficultés.

Au-delà de notre rôle d'accompagnement, nous avons toutes et tous ressenti le besoin d'échanger sur nos pratiques, non pas pour proposer un modèle unique, mais bien pour pouvoir nourrir nos expériences, par nature hétérogènes et diversifiées.

En tant qu'OPAP, nous avons une responsabilité commune, celle d'accompagner la transition d'initiatives solidaires des OSIM vers des projets de qualité, adaptés à la diversité des terrains d'intervention.

C'est ainsi que ce processus de capitalisation contribue à légitimer et rendre visible l'apport de nos diasporas ici et là-bas : nous sommes pleinement actrices et acteurs des solidarités dans tous les territoires.

Une partie du chemin a donc été parcouru : l'enjeu est maintenant de donner corps aux apprentissages issus de cette démarche, en les partageant, en continuant à les interroger, à les confronter à nos besoins d'accompagnants et à faire évoluer nos pratiques.

Surtout, continuons à faire vivre les échanges entre nous, car de ces échanges dépendra le respect de nos équilibres passionnés entre engagement et responsabilité.

Avril 2022,

**Noémie DO LINH**  
Chargée d'appui  
Union Générale des Vietnamiens de France  
(UGVF)

**Ernest MOUSSOKI**  
Président et chargé d'appui  
Coordination d'Appui aux Projets de Solidarité  
internationale pour le Congo Brazzaville  
(CAPCOS)

## Documents consultés

- Outils de labellisation OPAP et d'accompagnement OSIM du FORIM
- Dossiers de candidature OPAP
- Documentation partagée par les OPAP
- Rapports d'activité FORIM
- Document de projet PRA/OSIM
- Autres : Évaluations, actes de séminaires, études produites par le FORIM







**[www.forim.net](http://www.forim.net)**  
01 44 72 02 88  
[praosim@forim.net](mailto:praosim@forim.net)



Evaluer • Echanger • Eclairer

