



Des **ressources**  
pour l'évaluation  
Des **repères** pour  
l'action

## Evaluation finale externe du programme

« Appui à la structuration et au renforcement des capacités  
d'action des OSIM et des réseaux d'OSIM »

(Structuration du Milieu Associatif, SMA 2)

Programme financé par l'AFD, Convention n° CFR 1143 01 R

Février 2012- Mai 2014

## Rapport Final

Version finale

15 Juillet 2014

**Youssouf Cissé**

*youssoufcissedkr@gmail.com*

**Danièle Sexton**

*d.sexton@laposte.net*

**Consultants indépendants**

La présente étude d'évaluation a été réalisée par deux consultants indépendants à la demande du FORIM et du F3E. Elle est financée par l'Agence Française de Développement.

L'évaluation s'est fait en toute indépendance et dans les conditions d'objectivité nécessaires à ce type d'exercice.

Son contenu relève de la seule responsabilité de l'équipe de consultants et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position des commanditaires.

## Table des matières

<b>FIGURES ET SCHEMAS</b>	<b>5</b>
<b>TABLEAUX</b>	<b>5</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b>	<b>6</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>8</b>
1. L'évaluation	8
1.1. Champs de l'évaluation et objectifs	8
1.2. Méthodologie	8
1.3. Limites de l'évaluation	10
2. Le contexte global de l'évaluation	10
2.1. Enjeux autour des questions migratoires	10
2.2. Réponses et évolution du FORIM	11
<b>II. LE PROJET SMA2</b>	<b>15</b>
1. Contribuer à la structuration associative d'un réseau marqué par une grande diversité	15
2. Analyse de la pertinence du projet	17
2.1. Au regard des dynamiques de Codéveloppement en cours dans la migration	17
2.2. Au regard des enjeux de l'intégration et de la citoyenneté	18
2.3. Au regard des attentes des pouvoirs publics	19
3. Analyse de la cohérence du projet	21
3.1. La cohérence interne du projet	21
3.2. Les moyens humains affectés au projet	23
3.3. La cohérence avec les autres projets du FORIM	24
3.4. Cohérence avec les projets d'autres réseaux	25
<b>III. ANALYSES DES PERFORMANCES DU SMA 2</b>	<b>28</b>
1. Aperçu global des résultats du SMA2	28
2. Structuration et renforcement des dynamiques collectives	31
2.1. Des dynamiques internes du FORIM consolidées	31
2.2. Une incitation active de création de FOSIM mais des processus complexes	31
2.3. La croissance du nombre de COSIM	32
2.4. La reprise d'une dynamique « jeunes » mais des besoins d'innovation	33
2.5. Un espace ouvert pour les associations de femmes	33
3. Renforcement des capacités d'intervention dans les domaines du Codéveloppement et de l'intégration (services aux membres)	34
3.1. Des efforts pour connaître les OSIM	34
3.2. Des informations diffusées aux membres	35
3.3. Le renforcement des membres par les conventions déléguées	36
3.4. Un appui pour la visibilité et la mise en réseau	39
4. Capitalisation et construction d'une réelle expertise	40
4.1. Les efforts de capitalisation des expériences au Sud	40

4.2.	Les efforts de capitalisation des expériences au Nord-----	43
4.3.	La valorisation de l'expertise du FORIM -----	47
5.	Développement des partenariats-----	48
5.1.	Une volonté d'assurer une présence dans les espaces de concertation et de plaidoyer ---	48
5.2.	Les actions de plaidoyer et de communication -----	50
5.3.	Le positionnement stratégique du FORIM -----	54
<b>IV.</b>	<b>PRINCIPAUX EFFETS DU SMA2 -----</b>	<b>56</b>
1.	Effets du SMA2 -----	56
1.1.	Le renforcement institutionnel du FORIM -----	56
1.2.	Des membres mis en réseaux et plus visibles -----	57
1.3.	Des OSIM qui bénéficient des apports de leurs réseaux-----	59
1.4.	Un espace de plaidoyer conquis -----	59
1.5.	Les relations en (re)construction avec les OSI -----	60
1.6.	L'amorce d'une nouvelle dynamique avec les jeunes-----	60
2.	Marges de progrès-----	61
2.1.	Certains membres absents et fluctuants -----	61
2.2.	Des acteurs non représentés-----	62
2.3.	Des tensions COSIM / FOSIM -----	63
2.4.	Des appuis aux membres à préciser -----	63
2.5.	Des modes opératoires du FORIM à améliorer-----	63
2.6.	Des apprentissages et des positionnements à mieux diffuser en interne et externe -----	64
2.7.	Une ouverture à poursuivre-----	65
2.8.	Un politique de plaidoyer à préciser -----	66
2.9.	Une stratégie à (re)définir vers les jeunes et les femmes -----	66
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS-----</b>	<b>68</b>
1.	Un FORIM renforcé, au service de ses membres et pour dialoguer-----	68
2.	De nouveaux enjeux à affronter -----	69
2.1.	FOSIM OU COSIM : Quelle articulation et évolution organisationnelle ? -----	69
2.2.	Quel organigramme fonctionnel ?-----	69
2.3.	Faut-il s'intéresser à de nouvelles diasporas ? -----	70
2.4.	Quelles stratégies spécifiques vers les associations de jeunes, associations de femmes ? -----	70
2.5.	Comment améliorer les services aux membres ?-----	71
2.6.	Comment considérer le financement des activités des OSIM ? -----	71
2.7.	Quelle stratégie de plaidoyer ? -----	71
2.8.	Comment améliorer l'organisation interne du FORIM ? -----	72
3.	Recommandations -----	73
3.1.	Renforcer la structuration des dynamiques collectives -----	73
3.2.	Préciser et renforcer l'appui du FORIM à ses membres -----	75
3.3.	Poursuivre l'ouverture à d'autres acteurs OSI et la construction de partenariat-----	77
3.4.	Construire une stratégie de plaidoyer-----	78
3.5.	Recommandations transversales -----	79

## FIGURES ET SCHEMAS

Figure 1 : Evolution du FORIM dans le contexte national.....	13
Figure 2 : Portage des activités par les membres.....	36
Figure 3 : Espaces de concertation, échanges et plaidoyer du FORIM.....	48
Figure 4 : Panorama des actions de plaidoyer.....	52
Figure 5 : Représentation schématique de l'espace FORIM en France.....	56
Figure 6 : Connaissance du FORIM.....	57
Figure 7 : Répartition des conventions entre membres.....	61
Figure 8 : Evolution du nombre de membres et de membres cotisants.....	62
Figure 9 : Exemple d'organigramme fonctionnel pour préciser le rôle de chaque niveau.....	75
Figure 10 : Exemple d'appuis différenciés.....	77

## TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre de personnes rencontrées ou contactées par téléphone pour des entretiens.....	8
Tableau 2 : Nombre d'études de cas réalisées.....	9
Tableau 3 : Nombre et diversité des répondants à l'enquête en ligne.....	9
Tableau 4 : Objectifs et résultats de SMA2 (Source : document projet du SMA2).....	16
Tableau 5 : Projets mis en œuvre par le FORIM.....	24
Tableau 6 : Résultats globaux de SMA2.....	29
Tableau 7 : Conventions pour la mise en œuvre des actions.....	30
Tableau 8 : Utilisation du répertoire.....	34
Tableau 9 : Utilisation du site Internet.....	35
Tableau 10 : Utilisation de la newsletter.....	36
Tableau 11 : Bilan des formations de formateurs et répercussions.....	37
Tableau 12 : Bilan des coups de Pouce.....	38
Tableau 13 : Thèmes des rencontres RENAICODE.....	39
Tableau 14 : Principaux thèmes abordés pendant les rencontres internationales Sud.....	41
Tableau 15 : Participation aux RENAICODE.....	44
Tableau 16 : Participation aux rencontres d'échanges.....	45
Tableau 17 : Participation à trois séminaires Regards Croisés.....	45
Tableau 18 : Participation des membres aux actions de plaidoyer.....	53
Tableau 19 : Apports et effets des activités du SMA2.....	58
Tableau 20 : Tableau synthétique des recommandations prioritaires.....	80

### Documents complémentaires:

Synthèse

Document d'ANNEXES

- 1/ Méthodologie
- 2/ Liste des personnes / organisations rencontrées ou contactées
- 3/ Répondants à l'enquête
- 4/ Résultats de l'enquête
- 5/ Etudes de cas COSIM / FOSIM

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AMLD	Alliance pour la Migration, le Leadership et le Développement
BAD	Banque africaine de Développement
BIT	Bureau International du Travail
CA	Conseil d'Administration
CAGEF	Collectif des Associations Ghanéennes en France
CAGF	Coordination des Associations Guinéennes en France
CBF	Conseil des Béninois de France
CCFD	Comité Catholique contre le Faim et pour le Développement
CEDEAO	Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEFIR	Centre d'Education et de Formation Interculturel Rencontre
CEFODIA	Centre de Formation géré par la Diaspora Cambodgienne en France
CIMADE	Comité Inter-Mouvements Auprès des Evacués
COFIL	Comité de Pilotage
CRESI	Centre de Ressources Essonnien de Solidarité Internationale
CRESS	Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire
CRID	Centre de Recherches et d'Information pour le Développement
CSSSE	Comité de Suivi du Symposium sur les Sénégalais de l'Extérieur
COSIM	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration
DFD	Diaspora Forum for Development
DPO	Division des Partenariats avec les ONG
EADPD	Plateforme Européenne de la Diaspora Africaine pour le Développement
EDUCASOL	Plateforme française d'Education au Développement et à la Solidarité Internationale
ELCI	Coopération Européenne Locale pour l'Intégration
ENDA	Environnement et Développement du Tiers-Monde
ESS	Economie Sociale et Solidaire
EUNOMAD	European Network on Migration and Development
FECODEV	Femmes et Contributions au Développement
FIA-ISM	Femmes Inter Associations Inter Service Migrants
FMMD	Forum Mondial sur la Migration et le Développement
FOJIM	Forum de la Jeunesse Issue des Migrations
FORIM	Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations
FOSIM	Fédération des Organisations de Solidarité Internationale issue de l'Immigration
FSM	Forum Social Mondial
F3E	Fonds pour la Promotion des Etudes Préalables, des Etudes Transversales et des Evaluations
GRDR	Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement
GRAF	Groupement des Retraités Educateurs Sans Frontières
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
HCME	Haut Conseil des Maliens de l'Extérieur

IDF	Ile de France
IFAFE	Fédération des Initiatives des Femmes Africaines de France et d'Europe
INSEE	Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques
OSIM	Organisation de Solidarité Internationale issue de l'Immigration
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MAEDI	Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
M&D	Migrations et Développement
3A-MECSEF	Association d'Appui, d'Accompagnement de la Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Sénégalais de France
MIIIINDS	Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Développement Solidaire
MIR	Maison Internationale de Rennes
NPDC	Nord-Pas de Calais
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Economique
OIM	Organisation Internationale des Migrations
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPAP	Opérateur d'Appui
OSC	Organisation de la Société Civile
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
PAC Mali	Programme d'Appui au Codéveloppement Mali
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
PACOF	Plateforme des Associations Congolaises en France
PAHFA	Plateforme d'Associations Franco-Haïtiennes
PCPA	Programme Concerté Pluri-Acteurs
PRA/OSIM	Programme d'Appui aux Projets des OSIM
PS Eau	Programme Solidarité Eau
RADTIF	Réseau des Associations de Développement Togolaises en Ile-de-France
RASDI	Réseau Aquitain pour le Développement et la solidarité internationale
RECOSIL-GESS	Réseau des Compétences Solidaires Groupement d'Economie Sociale et Solidaire
REPAOC	Réseau des Plateformes d'Afrique de l'Ouest et du Centre
RENAICODE	Rencontre Nationale sur l'Intégration et le Codéveloppement
RESACOOOP	Réseau Rhône-Alpes d'Appui à la Coopération
RIS	Rencontre Internationale Sud
SMA	Structuration du Milieu Associatif
UABF	Union des Associations Burkinabé de France
UE	Union Européenne
UGVF	Union Générale des Vietnamiens de France

## I. INTRODUCTION

La présente évaluation concerne le Programme « d'Appui à la Structuration et au Renforcement des Capacités d'action des Organisations de Solidarité Internationale Issues de l'Immigration (OSIM) et des réseaux du Forum des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations (FORIM) », programme de Structuration du Milieu Associatif, dénommé « SMA2 ». L'évaluation est une obligation contractuelle suite à la signature d'une convention entre le FORIM et l'Agence Française de Développement (AFD), son principal partenaire financier pour la mise en œuvre de ce programme.

### 1. L'évaluation

#### 1.1. Champs de l'évaluation et objectifs

L'évaluation qui intervient au terme du programme SMA2 porte sur le bilan des réalisations, l'appréciation des résultats obtenus et leurs effets et la formulation de recommandations.

Il était attendu de pouvoir consulter l'ensemble des groupes d'acteurs et parties prenantes, en se basant sur un échantillon raisonné. Cette large consultation des acteurs devait permettre au FORIM de mieux appréhender les résultats du programme SMA2 et d'être éclairé sur ce qui a fonctionné ou moins bien, ainsi que les raisons identifiées permettant d'expliquer les résultats observés. Cette évaluation externe devait donc :

- Fournir une appréciation générale du travail accompli, des résultats obtenus, des dynamiques et processus impulsés.
- Proposer un bilan des forces et des faiblesses des dynamiques engagées.
- Revêtir une dimension stratégique et prospective en donnant une analyse et des pistes de (ré) orientation / d'actions dans la perspective de présenter une nouvelle phase du projet à l'AFD et de guider éventuellement le développement de nouvelles composantes qui pourront être débattues par le FORIM et ses différentes organisations membres et partenaires.

#### 1.2. Méthodologie

La modalité d'évaluation externe a été privilégiée. Le FORIM a été accompagné par le Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E), pour la formulation des termes de références, la mise en place d'un comité de pilotage de l'évaluation et la contractualisation avec les consultants. Les termes de références co-élaborés par ces deux organismes et enrichis par le comité de pilotage décrivent de manière détaillée l'objet de l'évaluation.

Suite à un appel d'offres restreint lancé sur la base d'un appel à manifestation d'intérêt élargi, le choix des évaluateurs a porté sur une équipe de deux consultants indépendants (Youssef Cissé et Danièle Sexton). L'équipe a proposé une méthodologie détaillée et une note de cadrage pour la conduite de l'évaluation. La démarche méthodologique est présentée en détail dans les annexes ([annexe 1](#)).

Le processus d'évaluation a été suivi par un groupe de travail interne du FORIM et par un comité de pilotage de l'évaluation (COFIL) composé de 13 personnes provenant du Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI), de l'Agence Française de Développement (AFD), des Collectivités territoriales (Région Nord-Pas de Calais), d'un représentant de Coordination SUD, du F3E et du FORIM, présidé par une personne ressource indépendante. Le comité de pilotage s'est réuni pour l'examen des termes de référence, l'analyse des offres et le choix d'une offre, la réunion de cadrage et la restitution du rapport provisoire de l'évaluation.

Les évaluateurs ont organisé une cinquantaine d'entretiens individuels et collectifs (Cf. [tableau 1](#) et liste détaillée dans [l'annexe 2](#)).

Interne FORIM Equipe et CA	COSIM et FOSIM	OSIM et groupe jeunes	ONG et réseaux associatifs	Pouvoirs Publics et collectivités	Autre personne ressource	Sénégal
9	15	13	8	7	1	1

[Tableau 1](#) : Nombre de personnes rencontrées ou contactées par téléphone pour des entretiens

Des études de cas ont été faites auprès de neuf structures : trois Fédérations nationales d'OSIM (FOSIM pays), une Fédération nationale de femmes (FOSIM thématique) et cinq collectifs régionaux d'OSIM (COSIM). Le choix de l'échantillon, discuté et validé en COPIL, a recherché des niveaux et degrés de structuration différents (structures récentes ou plus anciennes). Initialement, les études de cas devaient porter sur 3 COSIM mais 2 autres COSIM ont été contactés. (Cf. tableau 2).

Types de structure	Validées lors de la réunion de cadrage	Additionnelles
COSIM assez structuré	COSIM NPDC	COSIM Rhône Alpes : Opportunité lors du déplacement à Lyon pour l'étude FOSIM Ghana
COSIM récent, structuré lors du SMA2	COSIM Normandie	COSIM PACA : Pour compléter COSIM Normandie très faible
	COSIM Bretagne	
FOSIM assez structurées	FOSIM Bénin (Conseil des Béninois de France / CBF)	
	FOSIM Vietnam (Union Générale des Vietnamiens de France / UGVF)	
FOSIM nouvelle	FOSIM Ghana (Collectif des Associations Ghanéennes en France / CAGEF)	
FOSIM thématique	FOSIM femmes (Femmes et contributions au Développement FECODEV)	

Tableau 2 : Nombre d'études de cas réalisées

Un questionnaire en ligne a également été diffusé à tous les membres du FORIM et leurs membres (OSIM membres). Plus de 500 structures ont été contactées par mail par le FORIM pour les inviter à répondre à ce questionnaire en ligne via Internet, avec un lien également sur le site du FORIM. L'accès au questionnaire a été disponible entre le 25 mars et le 13 avril 2014.

Les évaluateurs ont reçu des réponses de 79 associations ou réseaux d'associations (Cf. tableau 3 et détails en annexe 3).

Types de structures	Nombre	Identification
COSIM	4	Aquitaine / Bretagne / Languedoc Roussillon / Rhône-Alpes
FOSIM	10	CAGF (Guinée), CAGEF (Ghana), CBF (Bénin), CEFODIA CKF (Cambodge); CSSSE-3A MECSEF (Sénégal), FECODEV (femmes); FIA/ISM (femmes); HCMF (Mali), UABF (Burkina Faso); UGVF (Vietnam)
OSIM	54	
<b>TOTAL</b>	<b>68 structures</b>	<b>79 répondants</b>

Tableau 3 : Nombre et diversité des répondants à l'enquête en ligne

L'équipe d'évaluation a également participé à 6 activités pour observer et échanger avec les acteurs. Ainsi, les consultants ont pu assister aux activités suivantes :

- Séminaire interne du Conseil d'Administration du FORIM (1er et 2 mars 2014, Lyon).
- Formation de formateurs/trices sur le genre (25 février 2014).
- Réunion de la Commission Permanente Jeunesse du FORIM (21 février 2014).
- Formation des Opérateurs d'Appui (OPAP) labellisé dans le cadre du PRA/OSIM (5 avril 2014).
- Journée du Codéveloppement, le 26 avril 2014. Activité organisée par le COSIM NPDC et le CEFIR.

- Séminaire Regards Croisés « Quelles politiques publiques 'Migration et Développement' au Mali, au Maroc et au Sénégal ? – Le rôle de la diaspora dans la construction de ces politiques » (5 et 6 mai 2014).

### 1.3. Limites de l'évaluation

Les principales difficultés lors de cette évaluation concernent les réponses au questionnaire. Il y a eu peu de réponses au questionnaire malgré les relances effectuées par l'équipe du FORIM. Plus de 15 structures qui ont accédé au questionnaire se sont identifiées mais n'ont pas répondu aux questions ce qui a réduit le nombre de réponses complètes et exploitables. Cette situation peut traduire des difficultés de maniement d'Internet ou peut être d'éloignement de certaines structures du FORIM et de méconnaissance du détail des activités proposées par le SMA2.

Les réponses au questionnaire doivent être maniées avec prudence et ne peuvent pas être généralisées (non représentatives statistiquement). Elles viennent cependant compléter les informations des autres modes de collecte de données et analyses (entretiens individuels, observations) et confortent certaines tendances.

## 2. Le contexte global de l'évaluation

### 2.1. Enjeux autour des questions migratoires

Les migrations internationales sont une donnée essentielle du développement des sociétés, tant dans les pays du Sud que du Nord. Ces mouvements internationaux témoignent de la mobilité grandissante des personnes et de la densification des réseaux transnationaux économiques, culturels, matrimoniaux et religieux.

En France, en janvier 2012, on compte 3 858 300 étrangers (5,9% de la population totale). Cette migration est composée de populations originaires des pays européens (35%). Pour les personnes provenant d'autres continents, elles sont originaires de l'Afrique (40,7% dont 27,9% du Maghreb et 12,8% de l'Afrique subsaharienne), de l'Asie (13,8%), des Amériques et de l'Océanie (6,2%)<sup>1</sup>.

Comparativement aux autres pays européens d'immigration, la France compte une proportion de descendants d'immigrés élevée, s'expliquant essentiellement par l'ancienneté des phénomènes migratoires et le développement de l'immigration familiale (1975). Selon les données de l'INSEE, la France occupe une position originale dans la mesure où les descendants d'immigrés sont plus nombreux que les immigrés. Ils seraient environ 6,7 millions soit 11% de la population<sup>2</sup>. Mais en même temps, on note que ces flux migratoires sont plus faibles dans la période récente (contrairement à des pays comme l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne).

Depuis une quarantaine d'années, au gré des conjonctures économique et politique, la politique française en direction des migrant(e)s tout particulièrement en provenance des pays africains, a oscillé entre aide au retour, restriction des conditions d'entrée et de séjour en France, gestion des flux migratoires en lien avec les pays d'origine, intégration des migrant(e)s légaux, et parallèlement, appui aux projets individuels et collectifs des migrant(e)s et des zones d'origine.

L'apparition de la notion de Codéveloppement dans les années 1990 rend compte de l'engagement des migrant(e)s et de leurs associations (appelées OSIM) pour le développement de leurs terroirs d'origine ; il s'agit en fait de la reconnaissance de leur potentiel d'intervention, en lien avec leurs capacités de se mobiliser, et parfois de mobiliser d'autres acteurs en France, notamment les collectivités territoriales. Ces dynamiques amènent à préciser la notion de « diaspora », définition qui fait encore débat mais qui met en avant cet acte volontariste d'appui à son pays d'origine de la part d'une personne issue d'un pays étranger (la diaspora désigne alors les migrant(e)s menant des actions de Codéveloppement).

---

<sup>1</sup> Rapport EUNOMAD 2012 Migration, développement et intégration en Europe.

<sup>2</sup> Etude « Immigrés et descendants d'immigrés en France », 2008, INSEE.

Dans cette évaluation, pour évoquer le groupe cible avec lequel travaille le FORIM, et rester dans « la culture » du FORIM, nous parlerons des « migrant(e)s ». Il désigne les personnes (adultes, jeunes, hommes et femmes) issues des migrations internationales. Le terme « jeunes », dans l'entendement du FORIM, correspond aux jeunes adultes ou adolescents ayant migré, ou étant nés et ayant grandi en France mais avec des origines immigrées.

Le public cible du FORIM reprend la notion de diaspora de l'OIM et Migration Policy Institute : « *les émigrant(e)s et leur descendance qui vivent hors de leur pays natal ou du pays de leurs parents, sur une base temporaire ou permanente, tout en conservant des liens affectifs et matériels avec leurs pays d'origine* ». Dans le débat international sur la mobilité internationale, le FORIM doit néanmoins préciser sa vision de la diaspora.

L'apport des migrant(e)s pour le développement de leur pays d'origine est donc peu à peu mieux pris en compte. Toutefois, la reconnaissance des dynamiques de Codéveloppement des migrant(e)s s'appuie trop souvent sur leur capacité contributive en termes financiers. Or, au-delà des investissements individuels et collectifs, les migrant(e)s assurent un lien et des passerelles entre les pays d'origine et d'accueil et mobilisent des partenaires ici pour là-bas. Ils transfèrent également des ressources immatérielles à travers leurs savoirs et compétences (intellectuels, techniques, relationnels), de nouvelles normes (rapports sociaux de genre) et valeurs citoyennes. Ces apports commencent à être mieux reconnus.

En France, des migrant(e)s et des associations de migrant(e)s jouent un rôle de médiation dans le cas de certains conflits pour un meilleur vivre ensemble et aspirent à être des vecteurs d'intégration notamment à travers des initiatives culturelles, la facilitation des relations intergénérationnelles et le dialogue interculturel. Cette dynamique est d'autant plus intéressante que le paysage associatif des OSIM a énormément évolué avec l'apparition de nouvelles organisations dont la composition est en rupture avec l'image historique des associations de ressortissants villageois dans les foyers des grandes métropoles françaises. A travers l'animation sociale et le dialogue interculturel, la promotion d'initiatives citoyennes et la fonction médiatrice inter communautaire, de nouvelles identités se forgent en lien total avec les dynamiques de la vie en France.

Pendant longtemps, cette double identité (conférant le pouvoir d'agir ici et là-bas) n'a pas été reconnue traduisant de fait la difficulté pour les pouvoirs publics d'avoir une approche globale qui ne sépare pas d'un côté les politiques d'intégration et de l'autre celles de Codéveloppement. La valorisation du rôle des migrant(e)s se fait essentiellement par rapport à leur pays d'origine, comme en témoigne la difficulté de leur octroyer le droit citoyen de vote notamment dans leurs territoires de résidence. Or, « *la plupart des études et pratiques (...) montrent qu'il n'y a pas de contribution significative et durable au développement des régions d'origine sans une intégration parfaite dans les pays d'accueil* »<sup>3</sup>. Ces questions vont être de plus en plus prégnantes avec la consolidation des sentiments d'insécurité et de rejet de l'autre dans un contexte de crise économique.

La capacité et le potentiel de regroupement des migrant(e)s en association pourraient constituer un levier favorisant les pratiques citoyennes et d'intégration en France tout particulièrement au niveau local. Ce défi n'est pas seulement celui des autorités au niveau national mais il s'adresse encore plus fortement aux collectivités territoriales.

Du côté de l'Etat, l'engagement officiel affirmé récemment par le ministère des Affaires étrangères (2012) d'arrêter définitivement de faire le lien entre la gestion des flux migratoires et les objectifs de développement et de solidarité internationale constitue une avancée majeure dans la politique française. Ce chantier qui reste à être matérialisé et traduit en acte durable doit concentrer toute l'attention et les efforts des migrant(e)s et leurs représentants, pour que les associations de migrant(e)s soient « *des actrices du développement national et international* ».

## **2.2. Réponses et évolution du FORIM**

La création du FORIM, en 2002, en tant que plateforme nationale composée de regroupements et fédérations d'OSIM a été le résultat d'un processus de discussion et de négociation entre les pouvoirs publics (MAE et Ministère des Affaires Sociales : Direction des Populations et des Migrations) qui souhaitaient avoir un interlocuteur représentatif des migrant(e)s et des responsables d'associations de migrant(e)s, favoriser la structuration de ces acteurs de la solidarité internationale et renforcer leurs capacités à l'action. Diverses ONG françaises étaient également associées aux discussions (notamment le GRDR, le CCFD, la CIMADE).

<sup>3</sup> Rapport EUNOMAD 2012 Migration, développement et intégration en Europe.

Le FORIM est né avec 27 membres fondateurs, dont 20 fédérations de 14 pays différents, 2 fédérations de jeunes, 3 fédérations de femmes et 2 associations. D'après ses documents officiels, le FORIM est aujourd'hui composé de 35 regroupements et fédérations d'OSIM (FOSIM) représentant 22 pays rassemblant près de 700 associations qui côtoient les collectifs régionaux d'OSIM (COSIM). Ces COSIM ont été créés à partir de 2007. Le Conseil d'Administration du FORIM est composé de représentants de 18 organisations.

Les objectifs du FORIM portent sur la représentation, la mise en réseau, la valorisation et le renforcement des compétences des OSIM à travers leurs structures fédérées. Les publics cibles du FORIM sont les migrant(e)s et descendant(e)s de migrant(e)s engagé(e)s via leurs associations dans des actions d'intégration ici et dans des actions de développement dans les pays d'origine.

La vocation première du FORIM est d'appuyer la structuration de ce milieu associatif issu de l'immigration engagé dans des actions d'intégration et/ou des actions de développement. Il le fait en renforçant ses propres membres et en encourageant la mise en réseau des diasporas non encore structurées en France afin d'étendre et de consolider son assise nationale et régionale. Au plan institutionnel, le FORIM présente un modèle de structuration des migrations unique dans l'espace européen. Il rassemble des diasporas de plusieurs pays et continents, agissant dans des espaces territoriaux (régions), pouvant mobiliser des fédérations nationales et des fédérations constituées sur la base de familles d'acteurs et disposant d'une légitimité et d'une représentation nationale à travers la structure faitière (FORIM). De ce fait, il présente une grande attractivité dans l'espace européen et constitue un modèle qui inspire.

Dès le départ, le FORIM a bénéficié d'un appui constant des pouvoirs publics via le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) jusqu'en 2007 puis le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Développement Solidaire (MIIINDS) entre 2007 et 2010, puis du Ministère de l'Intérieur en 2011-2012, avant de revenir au MAE qui est récemment devenu le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI). A noter que le FORIM bénéficie du soutien de la Division des Partenariats avec les ONG de l'Agence Française de Développement (AFD) depuis 2010. Le retour du FORIM au sein des institutions portant les dynamiques de développement permet de réaffirmer la reconnaissance du secteur comme acteur dans le domaine des actions de développement.

Cf. [Figure 1](#).

Dans le cadre de ses différentes relations avec les pouvoirs publics, le FORIM a bénéficié de deux programmes ayant une vocation structurante : le PRA/OSIM depuis 2003 avec le MAE et le SMA en 2010 et en 2012 avec l'AFD :

- Le PRA/OSIM est un dispositif d'accompagnement, de cofinancement et de capitalisation des projets de développement local portés par les OSIM de base dans les pays de la Zone de Solidarité Prioritaire (en dehors du Mali, du Sénégal et d'autres pays en fonction des années et des appels à projets dans lesquels étaient mis en œuvre des programmes d'appui aux initiatives de solidarité pour le développement).
- Le SMA est un programme de Structuration du Milieu Associatif soutenu principalement par la Division des Partenariats avec les Organisations de la société civile (DPO) au sein de l'AFD.

Dans son ambition, le FORIM veut devenir un interlocuteur des pouvoirs publics sur toutes les questions touchant à la migration et s'inscrit dans le paysage des organisations de solidarité internationale avec lesquelles il noue des relations de partenariat pour des actions en France et dans les pays du Sud. Depuis 2009, le FORIM a beaucoup diversifié ses partenariats techniques et financiers et a pu s'engager dans la mise en œuvre de six projets en France et en Europe, notamment avec les plateformes des diasporas africaines.

Le FORIM est membre de plusieurs collectifs, espaces et lieux de concertation parmi lesquels on peut citer Coordination SUD (adhésion en 2002), les plateformes EDUCASOL (adhésion en 2004), EUNOMAD (adhésion en 2011) et le F3E (adhésion en 2013).

Parallèlement, le FORIM développe des relations avec des Etats et des organisations de la société civile des pays d'origine de ses membres. Les objectifs visés dans ce cadre sont de renforcer le dialogue stratégique sur la thématique migrations et développement, avec les principaux acteurs et bénéficiaires concernés, de contribuer au renforcement de liens entre les ressortissants issus de l'immigration en France et leur pays d'origine, de soutenir une dynamique de partenariat entre les associations des pays du Sud et leurs homologues en France et de favoriser les échanges d'expériences et le transfert de savoirs en matière de projets de Codéveloppement entre les OSIM et les acteurs du Sud, et entre ces acteurs du Sud.

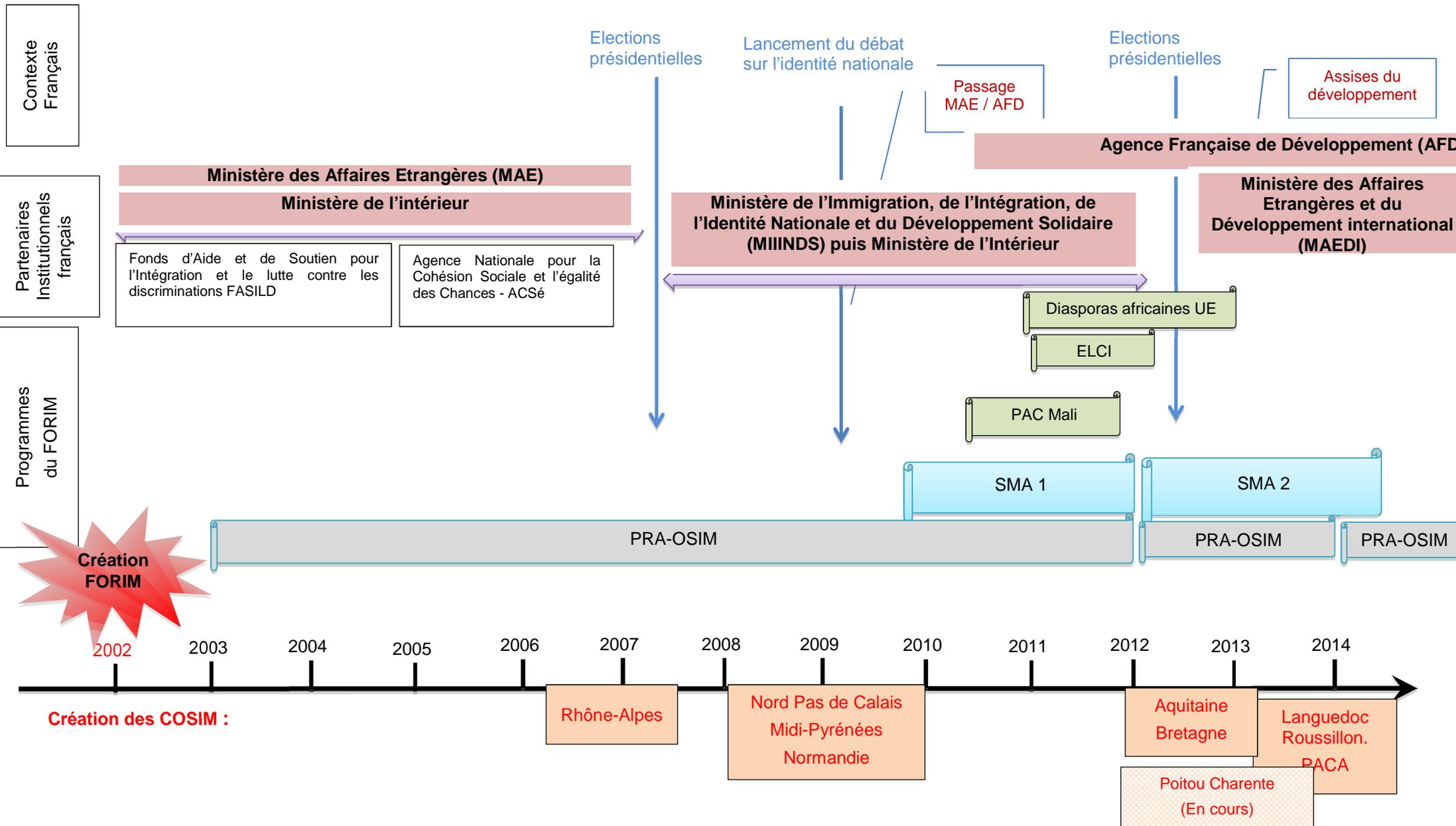


Figure 1 : Evolution du FORIM dans le contexte national

La présente évaluation du projet dénommé « SMA2 » a pour objectif de dresser un bilan des actions réalisées dans le cadre de ce projet, de leurs résultats et effets pour le renforcement du FORIM, plateforme regroupant les organisations de solidarité internationale issues de l'immigration (OSIM) et leurs réseaux : les fédérations par pays ou thématique (FOSIM) et les collectifs régionaux sur le territoire national (COSIM).

Il ne s'agit pas d'une évaluation du FORIM mais bien d'un projet sur 2 ans, porté et mis en œuvre par le FORIM. Cependant, comme ce projet est un projet de « structuration du milieu associatif » l'évaluation se doit d'aborder certains aspects organisationnels en lien avec le fonctionnement interne du réseau. Elle doit tenir compte des spécificités de la structure concernée, ses objectifs, processus et des enjeux du contexte.

L'analyse se base sur une méthodologie qui a permis d'entrer en contact avec les divers types d'acteurs concernés et d'allier divers outils : entretiens individuels, observation d'activités, questionnaire en ligne, mini-atelier avec l'équipe du FORIM, focus group lors des réunions de restitutions.

Le FORIM est né en 2002 pour représenter, aider à mieux structurer et renforcer le secteur spécifique des organisations de solidarité internationale issues des migrations (OSIM). Le public cible du FORIM sont les associations de migrant(e)s et descendant(e)s de migrant(e)s, impliqué(e)s dans des processus de Codéveloppement dans leurs pays d'origine et d'insertion en France.

En France, les personnes issues des migrations sont nombreuses (autour de 6% de la population sont des étrangers, 11% des descendants de migrant(e)s – Source : OCDE) mais leurs apports à l'économie nationale ou internationale ne sont pas toujours très reconnus. Les évolutions des discours et politiques ces dernières années montrent une plus grande reconnaissance de leurs apports au développement des pays d'origine. Cependant, cette reconnaissance se base trop souvent uniquement sur les aspects financiers (financement de micro-projets), sans visualiser toujours les autres apports de ces migrant(e)s pour leurs territoires d'origine : apports culturels, de réseaux, etc.

Diverses études ont montré que les actions de Codéveloppement « là-bas » portées par des migrant(e)s ou descendant(e)s de migrant(e)s sont menées lorsque ces personnes sont en général déjà bien intégrées « ici » et sont donc des acteurs du « vivre ensemble ». Leurs apports ici pour le développement local et ce « vivre ensemble » ne sont par contre que peu reconnus et peu valorisés.

L'évaluation en cours analysera ainsi :

- en amont, la cohérence et la pertinence du programme SMA2 au regard de ces enjeux, du contexte et des processus internes du FORIM (partie 2) ;
- puis l'efficacité et l'efficience du projet : les performances, les résultats (partie 3) ;
- les effets sur le FORIM, ses membres, ses partenaires ou cibles de ces actions (partie 4) ;
- pour formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles (partie 5).

## II. LE PROJET SMA2

### 1. Contribuer à la structuration associative d'un réseau marqué par une grande diversité

Conçu pour une durée de 23 mois (du 1<sup>er</sup> février 2012 au 31 décembre 2013)<sup>4</sup>, le programme d'Appui à la Structuration et au Renforcement des Capacités d'action des OSIM et des Réseaux d'OSIM, fait suite à un premier programme du même type soutenu par l'AFD (2010-2011). Ce nouveau programme SMA 2 est financé à hauteur de 720 000 € par l'AFD sur un budget global prévisionnel de 1 474 444 € (49%). D'autres ressources d'origine privée (environ 24%) et publique (Ministère de l'Intérieur 9%, Mairie de Paris et Conseil Régional de France 8%, UE 10%) doivent compléter les ressources prévisionnelles.

Au démarrage du SMA2, le FORIM se présente comme une plateforme qui rassemble des fédérations d'associations structurées au niveau d'un pays d'origine, d'une région d'origine ou autour de groupes spécifiques (femmes, jeunes) et de quelques collectifs régionaux d'OSIM en France créés avec l'appui du FORIM à partir de 2007 (Rhône-Alpes, Nord-Pas de Calais, Midi-Pyrénées et Normandie). Ces différentes associations regroupent des ressortissants provenant d'une vingtaine de pays d'Afrique subsaharienne, du Maghreb, des Caraïbes et de l'Asie du Sud-est. La configuration des membres du FORIM constitue une réelle originalité dans le paysage associatif en France caractérisée par une très grande diversité géographique, culturelle, thématique et politique. Pour conduire ses activités, le FORIM s'appuie sur l'engagement de ses membres qui, pour l'essentiel, sont des bénévoles.

L'articulation entre des formes d'organisation sur la base de l'origine des ressortissants (région d'origine ou pays d'origine), des territoires de résidence de ses membres (collectifs régionaux) ou des regroupements thématiques entraîne des niveaux de structuration et d'organisation qui sont complexes à gérer dans une même structure faîtière. La majorité des membres des fédérations et des OSIM sont situées dans la région Ile-de-France où celles-ci ne sont pas organisées en collectif régional, le FORIM jouant de fait le rôle de « COSIM Ile de France ».

Dans ce contexte, le FORIM fait face à des enjeux importants pour construire une dynamique organisationnelle dans laquelle se reconnaissent ses membres. Dès lors, on comprend toute l'importance que revêt un programme fondé sur le renforcement de la structuration associative, l'affirmation d'une identité collective et la visibilité de l'action des OSIM.

Dans la pratique, le FORIM tente de procéder à un ancrage territorial en favorisant la création de collectifs régionaux (COSIM). Les COSIM peuvent en effet jouer un rôle essentiel dans le dispositif du FORIM pour étendre son emprise sur le territoire à travers :

- L'animation du réseau des organisations de base présentes au niveau régional.
- La gestion de ressources matérielles et financières pour le compte des OSIM.
- La conduite et la réalisation de projets dans leurs territoires.
- La défense des intérêts des migrant(e)s.
- La fonction de représentation et de relais pour le compte du FORIM.

Par ailleurs, le FORIM considère que les COSIM « *ont une autonomie propre en termes de stratégie politique et financière et que leurs activités sont complémentaires de celles du FORIM* ».

C'est autour de ces enjeux que le SMA2 a été formulé pour consolider la mise en réseau et l'appui à la structuration du milieu associatif issu de l'immigration, la diversification de ses sources de financements et ses partenariats aux niveaux national et européen et l'ouverture vers de nouveaux acteurs dans les pays du Sud. Le projet est structuré autour de quatre objectifs globaux que sont :

- le développement des actions de structuration du milieu associatif à travers la mise en réseau des OSIM au niveau européen, national et régional ;
- le renforcement des actions d'information, d'animation et de formation des OSIM dans les domaines du Codéveloppement et de l'intégration ;
- la capitalisation des expériences et des connaissances des OSIM et ;
- le développement des actions de plaidoyer et de communication ; le renforcement des partenariats au niveau national, européen et international.

---

<sup>4</sup> Le FORIM a introduit auprès de l'AFD une demande de prolongation du projet de 4 mois pour finaliser certaines activités et mener l'évaluation finale du programme, prolongation qui a été acceptée jusqu'au 10 mai 2014.

A l'issue du programme SMA2, plusieurs impacts sont recherchés<sup>5</sup>.

- *Au plan institutionnel*, le FORIM doit être un acteur incontournable qui contribue à rendre effectives la participation et l'influence des OSIM dans la définition des politiques en matière de Codéveloppement, de développement solidaire et d'intégration. Visibles et reconnues, les compétences des OSIM sont mobilisées au sein de la société civile dans des actions de renforcement des sociétés civiles au Sud.
- *Au plan social*, l'action doit contribuer à un changement des perceptions de l'opinion sur les migrant-e-s, à travers une meilleure connaissance et appréhension de leurs réalités et rôles dans les sociétés d'origine et d'accueil. Les femmes et les jeunes disposent d'une plus grande autonomie et visibilité dans la sphère associative et publique.
- *Au plan économique*, les migrant-e-s sont reconnu-e-s comme des acteurs d'intégration et de développement potentiels et leurs expertises sont mobilisées pour des actions et prestations dans les pays du Nord et du Sud.

A travers ces éléments, on constate que le projet de structuration associative conçu et porté par le FORIM comporte des objectifs et des résultats très ambitieux. En atteste le nombre important de résultats attendus (12). Cf. tableau 4

Objectifs spécifiques	Résultats attendus
Etendre la représentativité nationale et régionale du FORIM pour une consolidation du partenariat institutionnel et associatif des OSIM	1. La consolidation de l'assise nationale du FORIM avec l'appui à la mise en réseau des diasporas par « pays » ou par « compétence(s) thématique(s) », l'adhésion de nouveaux membres et l'appui au renforcement des réseaux déjà existants 2. Une plus grande visibilité régionale des OSIM et le renforcement de l'ancrage territorial du FORIM avec la création de Collectifs d'OSIM régionaux (COSIM)
Renforcer la cohésion interne du FORIM par des actions d'échanges et de formation de ses organes de gouvernance	3. La compréhension et l'appropriation des règles de fonctionnement à l'occasion de temps forts semestriels conviviaux pour une meilleure cohésion et organisation interne
Développer l'Observatoire des OSIM pour une meilleure connaissance du milieu associatif et la consolidation des partenariats associatifs et institutionnels	4. Une connaissance plus approfondie des OSIM avec le recueil et le partage de données d'observation et d'analyse 5. Les qualifications et compétences individuelles des migrant-e-s sont connues, valorisées et mises au service du développement des pays d'émigration
Développer le centre de ressources du FORIM au service des OSIM et de leurs partenaires.	6. Un soutien méthodologique, informationnel et organisationnel aux OSIM et leurs partenaires.
Renforcer la dimension de capitalisation des expériences des migrant-e-s et leurs compétences	7. Les expériences de terrain des migrant-e-s identifié-e-s sont des connaissances prises en considération et sert la capitalisation. 8. Les jeunes disposent d'un lieu d'échanges et de capitalisation de leurs expériences individuelles et collectives
Construire et renforcer les actions de plaidoyer et de communication aux niveaux national, européen et international	9. Le FORIM contribue activement aux grands rendez-vous nationaux, européens et internationaux et promeut la contribution des OSIM 10. Le FORIM communique auprès de ses partenaires et du grand public sur la diversité des actions d'intégration et de Codéveloppement conduits par les OSIM lors d'un temps fort annuel, à l'occasion de la Journée Internationale des Migrant(e)s
Construire et développer des partenariats en Europe et au Sud	11. Le FORIM s'ouvre et formalise des partenariats au niveau européen 12. Le FORIM développe et renforce des liens et partenariats au Sud

Tableau 4 : Objectifs et résultats de SMA2 (Source : document projet du SMA2)

<sup>5</sup> Ces impacts sont repris de manière synthétique du document de projet. Ils ont plus détaillés dans ce document.

## 2. Analyse de la pertinence du projet

### 2.1. Au regard des dynamiques de Codéveloppement en cours dans la migration

La toile de fond qui est à la base de la construction de ce projet repose clairement sur la structuration du milieu associatif immigré (9 résultats sur 12 sont directement en lien avec l'effort de structuration), la communication grand public (1 résultat) et le développement des partenariats européens et dans les pays du Sud (2 résultats). Dans les années 1980, les contextes politiques et juridiques ont favorisé l'éclosion et la formalisation des associations issues de l'immigration. Dans les années 1990, on estimait qu'il y avait plus de 400 associations de ressortissants originaires du Bassin du fleuve Sénégal (Mali, Mauritanie, Sénégal).

Ce dynamisme associatif n'était pas seulement vrai pour cette région d'Afrique. Du côté du Maghreb, on constate un fort engagement des immigrés marocains, tunisiens et algériens pour soutenir des initiatives de développement dans leurs pays d'origine. De nombreuses organisations voient le jour avec des profils et des itinéraires différents (regroupements de jeunes et de femmes, associations de quartier visant l'intégration et l'affirmation citoyenne, associations culturelles, réseaux de cadres étrangers en France souhaitant valoriser leurs compétences en France et dans leurs pays d'origine, associations de travailleurs etc.).

*« Le fondement de notre action est le fort sentiment de solidarité qui anime ses habitants, en même temps qu'un attachement puissant au territoire, aux coutumes, à la langue. Les migrant(e)s, villageois partis à des centaines ou des milliers de kilomètres, demeurent dans cette logique de solidarité et d'attachement puissant à leur culture et leur territoire ».*

Rôle des migrant(e)s dans le développement de leur région d'origine au travers de l'action de Migration et Développement (travail de capitalisation, mars 2013).

Dans d'autres régions également (Océan Indien avec des associations de ressortissants comoriens, malgaches, Asie avec les vietnamiens et les laotiens, Caraïbes avec les haïtiens à l'instar de leurs collègues du Canada, etc.), les initiatives pour contribuer au développement des zones d'origine se multiplient.

La volonté d'agir pour le développement de leurs territoires d'origine, malgré tout ce que cela comporte comme engagement et générosité, nécessite des compétences particulières de ces associations et leurs animateurs pour concevoir et réaliser à distance des projets d'une très grande complexité. Progressivement, on assiste à une certaine spécialisation des associations de migrant(e)s, ou plus précisément de structures tentant de les fédérer et de les représenter dans la recherche de financements (« fund raising ») et le montage de projets à une échelle financière et géographique dépassant le niveau des territoires villageois et la base sociale du mouvement associatif immigré. Le paysage du mouvement associatif est ainsi beaucoup plus hétérogène qu'auparavant avec :

- Des associations villageoises avec une forte capacité de mobiliser les cotisations des membres pour des projets portant sur une échelle villageoise (mode associatif historique).
- Des fédérations d'associations issues surtout de structures villageoises disposant des réseaux et capacités techniques à concevoir et mobiliser des partenariats techniques et financiers mais progressivement déconnectées de leur base sociale.
- Des associations de jeunes ou de cadres intellectuels, d'origine urbaine, avec une base sociale moins forte mais avec un souci de mener des actions de solidarité avec le pays d'origine (ou le pays d'origine de leurs parents) en mobilisant des ressources des bailleurs de fonds.
- Des associations de quartier, regroupant des jeunes et des femmes, qui cherchent à se faire une meilleure place en France.

Malgré quelques tentatives de création de fédérations et de réseaux, ces dynamiques demeurent éparpillées et cloisonnées. Comment être reconnu dans son rôle de migrant acteur de développement, comment rendre plus visibles les actions menées dans les pays du Sud, comment mobiliser l'énergie des plus jeunes pour « là-bas » sont autant de questions sur lesquelles butent les associations issues des migrations. Dès lors les initiatives structurantes, comme le projet SMA2, visant à renforcer les dynamiques associatives et à professionnaliser l'action essentiellement bénévole des migrant(e)s sont des enjeux d'une très grande pertinence.

« En 2002, à la création du FORIM, la plateforme était une institution parisienne centralisée et la plupart des membres fondateurs de dimension nationale, avaient leur siège en Ile de France. Or, avec le développement du PRA/OSIM, les OSIM des régions ont exprimé massivement leur besoin d'être soutenues dans leur démarche de Codéveloppement vers les pays d'origine. Beaucoup pratiquaient également la solidarité avec d'autres migrant(e)s en les aidant à s'intégrer ici. Pour démultiplier leurs actions, ces OSIM ont souhaité que le FORIM renforce ses actions en régions en les aidant à se mettre en réseau autour d'un collectif qui leur soit proche géographiquement et mobilisant à la fois leurs propres compétences mais aussi celles d'autres acteurs régionaux du développement. En parallèle, certaines diasporas non organisées sous la forme de fédération nationale autour d'un pays d'origine ont sollicité le FORIM pour les accompagner dans leur démarche de mise en réseau et de structuration ». - Note d'initiative ONG – Projet de structuration du tissu associatif (FORIM, 2012)

L'enquête réalisée auprès des membres du FORIM et les associations membres montre que plus de 70% des associations qui ont répondu au questionnaire ont participé aux initiatives (formations, rencontres) portant sur des activités de structuration, ce qui souligne l'intérêt de cette question.

Un bémol pourrait cependant être apporté au niveau du public « jeunes ». Il convient en effet de se questionner pour savoir si les formes associatives traditionnelles sous lesquelles se

présentent les OSIM sont encore attirantes et appropriées pour ce public et si l'objectif de structuration et de « renforcement des organisations de jeunes » est vraiment pertinent. Ne serait-il pas utile de réfléchir à une autre voie de mobilisation et de représentation des jeunes ?

## 2.2. Au regard des enjeux de l'intégration et de la citoyenneté

Dans le document de présentation du projet<sup>6</sup>, il est dit que la démarche vise une meilleure professionnalisation des actions des OSIM dans le domaine du Codéveloppement, de l'intégration et de la citoyenneté, par la promotion et le renforcement de partenariats associatifs et institutionnels durables et de qualité. Cependant, il apparaît que l'organisation logique du projet permet difficilement d'arriver à des résultats probants en matière d'intégration, de dialogue interculturel et de citoyenneté car peu d'activités spécifiques sont proposées dans ce sens.

Certes, des initiatives ont été menées dans les faits au cours du projet en direction d'associations de jeunes, notamment à travers la tenue de forums régionaux centrés sur les questions de l'insertion professionnelle. Les opérations « Coup de pouce » destinées aux OSIM sont principalement destinées à renforcer les dynamiques d'intégration, de même que les rencontres et forums menés au Nord dans le cadre des Rencontres Nationales de l'Intégration et du Codéveloppement (RENAICODE). Mais le constat qui se dégage est que toutes ces actions sont marquées par un relatif éparpillement et ne sont pas articulées autour d'un axe clairement défini qui aurait pu donner une cohérence et une approche globale des questions d'intégration. La faiblesse des liens et du dialogue avec les acteurs institutionnels en charge des questions d'intégration ou politique de la ville n'a pas favorisé les initiatives dans ce sens. Et pourtant ces questions restent centrales pour une grande partie de la migration<sup>7</sup>.

A l'instar de l'élargissement des territoires de départ pour la France, la migration connaît des évolutions notables avec l'installation de familles entières (consacrant dans une certaine mesure une substitution d'une immigration de travail masculin et célibataire à une immigration par le regroupement familial), une accentuation de la migration féminine et les enjeux posés par l'insertion des enfants et jeunes nés ou ayant grandi en France (1<sup>ère</sup> et 2<sup>nde</sup> générations). Le ralentissement de la rotation migratoire (dû autant aux dures conditions de vie dans le pays d'origine qu'à l'évolution de la législation française en matière de gestion des flux migratoires) et l'allongement consécutif de la durée de séjour dans le pays d'accueil ont fait évoluer la réalité de la vie des migrant(e)s. Les femmes sont massivement arrivées en France et les familles s'installent. Conséquence de la féminisation de la migration, cette situation fait émerger de plus en plus des préoccupations et des besoins relatifs à l'insertion et l'intégration en France. D'une certaine manière, la prise en charge de ces besoins entre en tension avec les investissements et revenus envoyés au village par les parents de la première génération.

<sup>6</sup> Note d'initiative ONG - Projet de structuration du milieu associatif (FORIM, 2012).

<sup>7</sup> Le contexte de la baisse des financements accordés aux initiatives d'intégration, notamment celles qui sont conduites par les associations, n'a pas favorisé l'objectif du FORIM de mener des actions ambitieuses dans ce domaine.

Pendant longtemps, il y a eu un développement séparé entre l'action au pays et les initiatives pour une meilleure intégration en France. La conciliation de ces intérêts et préoccupations différents est aujourd'hui, encore plus qu'auparavant, quelque chose qui n'est pas facile à réaliser, même si des expériences intéressantes sont tentées (valorisation de l'expertise des jeunes générations dans le développement local des pays d'origine). Ce défi posé aux associations issues de l'immigration ouvre l'épisode du développement des associations de jeunes (2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> générations). La question des jeunes, des femmes et des primo-arrivants interpelle les fédérations de migrant(e)s comme le FORIM dans la mesure où les centres d'intérêt ne sont pas toujours convergents et où les formes de leadership peuvent diverger.

Ces enjeux globaux relatifs à la problématique migratoire doivent être élargis en prenant en considération le vieillissement de la population et la relative faiblesse de la natalité en France (mais encore supérieure à celles des autres pays européens) posent à terme le problème d'une politique migratoire raisonnée de la part des pouvoirs publics. Selon les Nations Unies, il va être nécessaire de favoriser un développement important de l'immigration (deux à quatre fois supérieure à celle qu'on observe aujourd'hui). Les besoins en main d'œuvre vont surtout concerner des secteurs nécessitant de la qualification (nouvelles technologies, santé, éducation) mais également l'hôtellerie et le bâtiment. Ces phénomènes de vieillissement d'une partie de la migration qui reste en France (les « anciens »), des jeunes qui sont français et de la probable continuation de l'arrivée de migrant(e)s qualifié(e)s posent tout l'enjeu de se mobiliser sur les questions d'intégration.

Le FORIM, à travers le SMA2, y répond de manière très parcellaire et se concentre sur « *un public cible que sont les OSIM de base, les fédérations d'OSIM et les collectifs d'OSIM régionaux* »<sup>8</sup>. Des actions sont prévues pour capitaliser et valoriser des expériences d'intégration (actions RENAICODE) mais restent ponctuelles. Un travail est annoncé vers les publics jeunes et femmes, très sensibles aux questions d'intégration, mais la logique d'intervention vers ces publics reste ponctuelle et n'est pas centrée sur les initiatives d'intégration. Malgré quelques tentatives d'établir des liens avec les programmes régionaux d'intégration des populations immigrées (PRIPI) dans le cadre des RENAICODE (2012), il n'est par exemple pas proposé de partenariats avec les acteurs de l'action sociale ou de la politique de la ville sur le territoire.

### **2.3. Au regard des attentes des pouvoirs publics**

Depuis le milieu des années 1970, la France a lancé des actions visant à aider le retour des migrant(e)s installé(e)s en France<sup>9</sup>. Au départ, celles-ci ne prenaient pas en compte l'appui des migrant(e)s pour leur pays d'origine ; elles ne concernaient que la réinsertion des migrant(e)s à travers l'allocation d'un pécule.

Les premières actions significatives tentant d'établir un lien entre la migration et le développement ont été progressivement mises en place dans les années 1990. Le lancement des initiatives dites de Codéveloppement a été engagé dans le milieu de ces années sous l'impulsion du ministère en charge des questions de migration (Direction des Populations et des Migrations) en partenariat avec le Ministère des Affaires Etrangères. Plusieurs formules liant le retour à l'investissement des migrant(e)s dans leurs pays d'origine ont été tentées sans que cela ne se traduise par des succès significatifs à grande échelle.

Les responsables des associations de migrant(e)s posaient l'enjeu d'une prise en compte effective du rôle des migrant(e)s dans le développement de leurs terroirs d'origine. Cette revendication va traverser toutes les années 1990 et va s'affirmer de plus en plus dans le courant des années 2000. C'est dans cette perspective, et dans le sillage des premières fédérations nationales et intervillageoises, qu'est né le FORIM.

Dans les années 2000, le Codéveloppement a été redéfini par le gouvernement français comme « la valorisation de l'action des migrant(e)s en faveur de leur pays d'origine quelle qu'en soit la forme (valorisation de l'épargne au service d'investissements productifs, transferts de compétences, ou apports d'expériences sociales et culturelles) ». L'accompagnement des migrant(e)s de retour et les aides à la réinsertion ont été rattachés à cette « valorisation de l'action des migrant(e)s ». La création du ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Codéveloppement (mai 2007) auquel a été accolé le terme « codéveloppement » a renforcé le lien entre la maîtrise des phénomènes migratoires, le retour au pays et les aides à la réinsertion. Plus tard, on parlera plus

---

<sup>8</sup> Demande de financement du FORIM à l'AFD pour le SMA2, page 16.

<sup>9</sup> Le million de Stoléru dans les années 1975.

globalement du développement solidaire (avril 2008) afin d'élargir le champ des projets financés en dehors des appuis apportés aux diasporas.

A travers ces inflexions de la politique française, entre gestion des flux migratoires, reconnaissance du rôle des migrant(e)s, contribution au développement solidaire, on voit bien les enjeux politiques et économiques portés par les questions de migration et plus largement celles relatives à la mobilité. Plusieurs facteurs contribuent aujourd'hui à plus de clarté et favorisent l'exercice d'une politique plus sereine :

- Très tôt, notamment à travers un communiqué publié par Coordination Sud, les organisations de la société civile française (Coordination Sud, CRID, CIMADE, etc.) ont estimé que les questions de solidarité internationale relevaient du ministère des Affaires Etrangères et qu'elles ne sauraient être traitées de manière efficace par un département ministériel chargé du contrôle des flux migratoires. Cette approche de la migration-développement a permis de mieux clarifier le débat sur le rattachement des initiatives de plusieurs organisations au MIIINDS comme le GRDR, PS Eau notamment. Ce processus a été favorisé par la baisse des crédits du MIIINDS alloués au Codéveloppement qui a permis à ces ONG de « revendiquer » un rattachement de leurs programmes à la DPO de l'AFD. Même si on peut déplorer l'absence de débat public conduit par les organisations de solidarité internationale, on peut considérer que certaines d'entre elles ont tenté de construire une ligne de démarcation avec une politique qui, de fait, entretient une certaine confusion entre le développement des zones d'origine et la gestion des flux migratoires.

Dans la même période, la position du FORIM était difficile à définir. En effet, si la majorité des membres de ses instances manifestaient des réticences, sa dépendance vis-à-vis des ressources publiques lui laissait peu de marge d'autonomie. Selon un certain nombre de responsables « *le FORIM n'avait pas d'autre choix* » au risque de déposer la clé sous le paillason. Aujourd'hui avec le recul, ils estiment que le FORIM n'a pas été en capacité de poser de manière claire les termes du débat et d'envisager avec les OSI françaises les moyens de sortir de cette impasse.

- Les élections présidentielles de 2012 et le changement de gouvernement qui s'en est suivi ont permis de décrier la situation et d'installer le FORIM dans une position plus confortable vis-à-vis des pouvoirs publics. En effet, le discours politique a largement évolué et a été suivi par des actes qui ont sensiblement amélioré la perception de la qualité du dialogue politique avec les pouvoirs publics. Lors de la commémoration de ses 10 ans (avril 2012), le FORIM a organisé une rencontre d'échanges qui a enregistré une forte participation des pouvoirs publics (Ministères de l'Intérieur et des Affaires Etrangères, AFD, Ville de Paris, représentations consulaires). Anticipant sur la mise en place d'un nouveau gouvernement issu des élections, le FORIM a dressé un panorama de ses actions et proposé 7 points de plaidoyer devant être pris en compte par les pouvoirs publics. Au centre de ce plaidoyer se trouve la demande explicite d'une révision des accords de coopération bilatéraux signés avec certains gouvernements africains pour que la coopération et la solidarité internationale n'apparaissent plus comme un instrument de gestion des flux migratoires.

- Un autre signe de la décriation est l'implication active du FORIM dans les travaux des Assises du Développement et de la Solidarité Internationale (décembre 2012). Le FORIM a pleinement participé à ces Assises : présence dans la quasi-totalité des tables rondes, contribution aux réunions préparatoires et comité de pilotage mis en place par Coordination Sud, constitution de binômes par chantier pour la production de positions argumentées, etc.

*« Je veux insister sur un acteur dont on parle peu et qui pourtant était également essentiel dans ce que nous voulions faire en matière de développement. Je pense aux diasporas, représentées ici par le FORIM et de nombreuses associations de migrant(e)s qui travaillent en bonne intelligence avec nos collectivités et contribuent aussi au développement de leurs propres pays à travers un certain nombre de transferts de fonds ou même d'expériences »*

Discours de F. Hollande à la clôture des Assises.

Cette reconnaissance du rôle des migrant(e)s<sup>10</sup> et de l'action du FORIM trouve sa consécration

<sup>10</sup> Dans ce cadre, il faut mentionner la position du Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement (CICID) qui, en juillet 2013, a souligné l'importance de l'action de la diaspora et le potentiel des

dans le vote de la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale (février 2014) qui stipule que « *la politique de développement et la politique migratoire doivent être en cohérence. La France reconnaît le rôle des migrations dans le développement des pays partenaires, les migrant(e)s étant des acteurs à part entière du développement en y contribuant par leurs apports financiers, techniques et culturels* » (article 116). De même, « *Les organisations de solidarité internationale et les organisations issues des migrations sont reconnues par la présente loi comme des acteurs et des partenaires à part entière de la coopération solidaire* » (article 209).

Enfin, il est prévu la représentation du FORIM dans le futur Conseil National du Développement et de la Solidarité Internationale qui est une instance qui rassemble les différents acteurs du développement et de la solidarité internationale pour un dialogue de haut niveau sur les orientations et la mise en œuvre de la politique de développement.

Il s'agit là de succès évidents auxquels le FORIM a contribué avec d'autres organisations de la société civile (Coordination SUD, CRID).

- Dans la reconsidération des enjeux de la migration, l'AFD a joué un rôle déterminant. D'une part, en reprenant le relais du financement du projet de structuration du mouvement associatif, elle a pu faciliter l'instauration d'un dialogue de grande qualité avec le FORIM et créer les conditions d'une relation basée sur la confiance dans la capacité de la structure à conduire efficacement ses activités. D'autre part, en élaborant son cadre d'intervention transversal sur les migrations internes et internationales (2010-2013), elle s'est évertuée à définir une approche globale des mobilités humaines et à identifier les champs de coopération entre les différents acteurs à l'échelon national (ministères, collectivités locales, société civile), européen et multilatéral. Prenant en considération les enjeux démographiques dans les pays du Nord et du Sud, l'AFD pose l'hypothèse d'une augmentation des flux migratoires des ressortissants des pays du Sud (Afrique) dans l'espace européen qui devrait conduire les diasporas à jouer un rôle croissant de trait d'union entre sociétés développées et en développement.

L'objectif de ce cadre d'intervention est d'intégrer la dimension migratoire dans les processus d'élaboration de ses stratégies d'intervention pour les pays en développement. Dans sa politique, l'AFD pose un cadre cohérent et global dans la conception et la mise en œuvre d'actions prenant en compte les apports des migrant(e)s dans le développement des pays du Sud. En développant un partenariat avec le FORIM, qui pourrait être inscrit dans la durée (allongement de la durée à trois ans, opportunité de renouvellement), elle contribue à valoriser en France et dans les pays européens un modèle de structuration unique dans cet espace.

Ces différents éléments montrent toute la pertinence du programme de structuration et de consolidation de la représentativité et de l'assise institutionnelle des OSIM, de leurs réseaux et du FORIM.

### 3. Analyse de la cohérence du projet

#### 3.1. La cohérence interne du projet

*Un cadre d'intervention très large du projet*

En s'appuyant sur les acquis du premier programme SMA, des exercices de diagnostic organisationnel menés entre 2007 et 2009 et un plan stratégique de développement (2009), le FORIM a élaboré un cadre logique d'intervention centré sur plusieurs objectifs généraux (4) :

- Développer des actions de structuration du milieu associatif par une mise en réseau des OSIM aux niveaux européen, national et régional, tout en se dotant d'une organisation performante.
- Renforcer les actions d'information, d'animation et de formation auprès des OSIM en matière de Codéveloppement et d'intégration.
- Développer la capitalisation des expériences et des connaissances des OSIM et des actions de plaidoyer et de communication.
- Renforcer les partenariats aux niveaux national, européen et international.

---

migrant(e)s comme acteurs de développement et leurs apports au développement des pays d'origine à travers leurs investissements.

Les objectifs spécifiques sont au nombre de 7 et couvrent un large champ d'intervention. Du renforcement de la représentativité nationale et régionale du FORIM à la construction d'actions de plaidoyer aux niveaux national, européen et international et au développement des partenariats dans les pays du Nord et du Sud, ces objectifs visent également la mise en cohérence interne du FORIM, la production d'informations et de connaissances (observatoire, centre de ressources, base de données) et le renforcement de la capitalisation des expériences et des compétences des migrant(e)s.

Ils prennent en compte les enjeux relatifs à l'intégration en France et s'adressent particulièrement aux jeunes. Les divers projets du FORIM visent à atteindre les objectifs fixés par ce cadre d'intervention.

#### *Une mise en œuvre du SMA2 pas toujours facile à décrypter*

Du fait de la multiplicité des objectifs du plan stratégique global du FORIM, la logique du projet SMA2 s'organise autour de douze résultats à atteindre en deux ans. Afin de mesurer l'atteinte de ces résultats, le FORIM a formulé des indicateurs qui sont de nature très variée, renvoyant souvent à l'identification de processus complexes à décoder et, à d'autres moments, à des indicateurs quantitatifs faciles à repérer en fin de projet.

#### Indicateurs difficiles à vérifier pouvant être assimilés à des effets du programme

« Le FORIM consolide son assise par la mise en réseau des diasporas non encore structurées, l'adhésion de nouveaux membres, l'accompagnement du développement des réseaux de la diaspora existants et le développement d'actions et de nouveaux partenariats sur les différents espaces.

L'organisation interne du FORIM est améliorée par une meilleure compréhension et appropriation des règles de fonctionnement par le CA et l'équipe salariée ».

#### Indicateurs clairement quantifiables

« A l'issue du projet, 5 fédérations/réseaux d'OSIM 'pays' sont en cours de structuration et sollicitent leur adhésion au FORIM ».

#### **Extrait de la détermination des indicateurs objectivement vérifiables du cadre logique de SMA2**

Pour les besoins de l'analyse des performances du programme, nous avons procédé à une relecture de cohérence et avons requalifié les résultats attendus dans le cadre logique. Ainsi, nous avons repris les 7 objectifs spécifiques de SMA2 traduits en résultats attendus. Nous avons par la suite recherché l'ensemble des indicateurs quantifiables et avons tenté de mesurer l'atteinte des objectifs fixés à l'aune de ces indicateurs (cf. la partie sur l'analyse des performances du projet). Les indications qui permettent d'analyser les processus (organisation, consolidation, influence, etc.) seront prises en compte dans les parties relatives à la présentation des effets / impacts du programme.

#### *Un resserrement sur les actions de structuration et de développement au Sud*

Le FORIM a pour mission de soutenir les dynamiques de développement dans les pays du Sud (Codéveloppement) et d'intégration en France et en Europe. Ce postulat traverse toute l'action de l'association et le SMA2 vise également à renforcer ces initiatives dans le double espace. Le cadre d'intervention porté par le SMA2 met centralement l'accent sur la structuration associative et les activités des OSIM et de leurs réseaux qui sont essentiellement orientées vers les pays du Sud. Ce « tropisme » Codéveloppement est clairement lisible dans les activités contenues dans le programme mais également dans les impacts recherchés en fin de projet. Les actions qui visent clairement les initiatives d'intégration sont les « Coups de pouce » (appuis financiers pour les FOSIM et COSIM membres uniquement, avec cependant des montants faibles et des procédures assez complexes) et, de manière plus générale, celles incluant les échanges, la communication, la production de discours.

Les impacts recherchés (influence sur la définition des politiques en matière d'intégration, changement des perceptions et stéréotypes dans l'opinion publique sur les migrant(e)s, autonomie et visibilité des femmes dans la sphère associative et publique) vont difficilement pouvoir résulter de la logique d'intervention du programme (résultats et activités correspondants).

Sur la base de ces analyses de la logique d'intervention de SMA2, nous tirons les principaux enseignements suivants :

- Entre projet et programme : Le SMA2 relève d'une démarche globale définie par les pouvoirs publics visant à soutenir le développement des initiatives d'associations et réseaux qui agissent clairement pour l'intérêt général. Pour être efficace, cet accompagnement des pouvoirs publics se conçoit dans la durée et par un soutien affirmé aux processus structurants (mise en réseau, organisation à divers échelons territoriaux, visibilité, dialogue public, etc.). Or cet esprit de la structuration associative autour de l'intérêt général du FORIM et le temps nécessaire à sa mise en œuvre sont contraints par le temps du projet (2 ans) et par des procédures plus adaptées au mode projet (cadre logique orienté vers des résultats tangibles, paquet d'activités totalement prédéterminé, rigidité des modes de mise en œuvre, contraintes de reporting).
- Déterminer les priorités : la logique d'intervention renvoie à une difficulté d'organiser les priorités et d'aligner l'ensemble des activités au regard de celles-ci. Le processus de structuration et de renforcement des dynamiques associatives est complexe ; il fait appel à toute une série d'actions et de mécanismes. Leur ordonnancement dans un cadre logique et dans le cycle du projet n'est pas quelque chose d'aisé. En même temps, cela indique des points d'attention pour l'animation et la conduite des activités par l'équipe professionnelle du FORIM.
- La difficulté de mener des actions d'intégration : la tradition des OSIM porte principalement sur la réalisation d'activités orientées vers le pays d'origine et des initiatives de valorisation du rôle des migrant(e)s. Concevoir et prendre en charge des actions d'intégration fait appel à des compétences qui ne sont pas disponibles dans la majorité des OSIM ou pas forcément connues. Le défi que doit relever le FORIM est celui de la mobilisation des associations de jeunes et de femmes qui peuvent jouer un rôle moteur dans les actions d'intégration en France et en Europe.

### 3.2. Les moyens humains affectés au projet

L'équipe professionnelle comptait au démarrage du projet 8 salariés équivalant à 7 temps plein dont 3 étaient directement affectés à SMA2 qui seront renforcés, en juillet 2012, par 2 autres personnes. Dans le courant de l'année 2012, 2 personnes affectées au projet ont quitté l'équipe : l'une d'elles a été remplacée mais le contrat de la personne en charge de l'animation de la base de données des compétences n'a pas pu être renouvelé pour des raisons administratives.

Sur 6 personnes que compte aujourd'hui l'équipe professionnelle du FORIM, 4 sont en contrat à durée indéterminée. Parmi ce personnel, 2 sont dédiées au PRA/OSIM (hors SMA2). Au regard des multiples activités du projet, il paraît évident que la charge de travail qui pèse sur l'équipe est très lourde. Nous avons pu constater l'extrême mobilisation de l'équipe qui est toujours au bord de la rupture entre l'animation et le suivi des activités.

Le contenu initial des profils de poste ne correspond pas aux activités qui sont assurées par le personnel. Face aux défis de l'efficacité et de la performance dans la qualité du travail, la solidarité interprofessionnelle dont fait montre l'équipe ne peut pas remplacer la disponibilité en quantité des ressources humaines.

Les membres du Bureau, et quelques membres du FORIM, assurent différentes activités de représentation mais aussi d'animation des activités, des commissions et groupes de travail. Cet engagement se base sur la volonté d'impliquer les membres dans les activités, et permet de faire mieux face à la charge de travail en appui à l'équipe professionnelle. Comme très souvent dans les collectifs, la vitalité de la plateforme est amplifiée par l'action des membres. Entre 2012 et 2013, nous avons identifié une vingtaine de commissions, groupes de travail et de réflexion dont 13 sont permanents. Dans le cadre du SMA2, il existe aujourd'hui officiellement 9 groupes de travail permanents et 4 qui sont ad hoc. Cette profusion de structures et groupes de travail pose question quant à la faisabilité pour assurer un travail d'animation et de suivi efficace. Les limites du bénévolat sont vite atteintes d'autant que les membres de l'association ont aussi d'autres activités dans leurs associations.

La tension est telle que certaines personnes s'interrogent sur le statut de bénévolat des membres des instances associatives et tout particulièrement de la personne en charge de la présidence du FORIM.<sup>11</sup> L'actuelle présidente est largement mobilisée dans les multiples activités de représentation de l'association en France, en Europe et à l'international. D'autres membres du Bureau assurent une fonction de représentation sans toujours y être préparés et sans que les mandats ne soient toujours définis et explicites. Qui plus est, on peut constater comme très souvent dans les réseaux une

<sup>11</sup> Il faut noter que la législation ne permet pas de salarier un président d'un conseil d'administration d'une association loi 1901.

juxtaposition et parfois une certaine confusion entre les « différentes casquettes » des membres élus, qui assurent un travail d'animation et de suivi, de représentation et qui, quelquefois, assurent des prestations de leur association pour le compte du FORIM.

La charge de travail qui pèse sur l'équipe professionnelle et la nécessité d'être performant font qu'il est nécessaire que les instances du FORIM se penchent sur les conditions de travail de l'équipe professionnelle. Il y a lieu de mettre en cohérence la disponibilité des ressources humaines et la quantité d'activité et de travail des membres de l'équipe car « *la charge de travail est démentielle* ». Le besoin de définir des priorités et limites d'action s'impose.

### 3.3. La cohérence avec les autres projets du FORIM

Le projet SMA 2 est mis en œuvre avec d'autres initiatives et projets.

Projets	Objet	Partenaires financiers	Durée
PRA/OSIM	Dispositif d'accompagnement, de cofinancement et de capitalisation des projets de développement local portés par les OSIM	MAEDI	Déc. 2013-2015
Projet d'appui aux initiatives de la diaspora malienne de France et d'Europe	Consolider la dimension européenne des actions d'identification, de mobilisation et d'information, en direction de la diaspora malienne, et notamment des jeunes générations. Ce programme cofinance également certaines actions d'intérêt général du FORIM telle que la Base de Données des OSIM, le Répertoire National des OSIM – 2ème édition 2012	CTC Mali	Fév. 2014-Oct 2014
Préparation et Accompagnement vers l'Emploi Durable	Identifier les potentialités et les freins à l'insertion professionnelle	Ministère de l'Intérieur (DAEEN)	Juin 2013 – Déc. 2014
Etude « Entre renouvellement des instances de gouvernance et émergence de dynamiques organisationnelles autonomes: quelles modalités pour l'engagement associatif des jeunes, descendants d'immigrés d'origine subsaharienne? »	Cerner les processus par lesquels se constitue l'engagement associatif des jeunes enfants d'immigrés d'origine subsaharienne (principalement Mali, Mauritanie et Sénégal) et d'identifier les difficultés qu'ils rencontrent, tout comme les plus-values de cet engagement	GRDR sur fonds du FRDVA de la Région IDF	Janv. 2014-déc 2014

Tableau 5 : Projets mis en œuvre par le FORIM

Le premier constat qui s'impose est que malgré des efforts et un certain développement du nombre de projets depuis 3 ans, on note la relative faiblesse du portefeuille de projets du FORIM, d'autant que 3/4 de ces projets se terminent à la fin de l'année 2014. Il apparaît de fait une dépendance vis-à-vis des financeurs MAEDI et AFD, ce qui est forcément une faiblesse pour un réseau qui tend à représenter et défendre les intérêts d'un secteur.

Les projets en cours sont en parfaite cohérence avec les objectifs et la mission du FORIM et son cadre d'action car :

- Ils visent à accompagner les projets des OSIM dans leurs pays d'origine,
- Ils permettent de mobiliser les jeunes de la diaspora (Mali),
- Ils visent à identifier les contraintes de l'insertion professionnelle des jeunes et à valoriser leurs potentialités,
- Ils permettent de mieux identifier les formes d'engagement des jeunes liés au Bassin du Fleuve Sénégal.

Un de ces projets (Codev Mali) contribue financièrement à la mise en œuvre de certaines activités incluses également dans le projet SMA2 (base de données et répertoire national des OSIM).

Le PRA/OSIM contribue aux financements des projets de développement local. De ce fait, il présente un grand attrait pour les OSIM. De nombreuses sollicitations des OSIM concernent ce programme. La communication organisée par le FORIM autour de ce projet a beaucoup renforcé la visibilité de la structure qui est souvent perçue comme un distributeur de ressources financières qui accompagne le processus de mise en œuvre des projets de développement local (conseil, formation, suivi).

Si le cofinancement des OSIM à travers ce projet est positif, il peut dans une certaine mesure constituer un écran qui déforme la mission du FORIM. C'est un instrument qui est mobilisateur et qui permet souvent le premier contact des OSIM vers les COSIM ou FOSIM, mais il n'est pas nécessairement structurant pour les dynamiques associatives et son enveloppe est limitée. De ce fait, il nous semble nécessaire de mener une réflexion sur la place du PRA/OSIM dans le dispositif de structuration des dynamiques collectives. Faut-il l'externaliser ? Faut-il le rapprocher des COSIM ?

Le FORIM prépare de nouveaux projets (PRA/OSIM Europe, soutien aux dynamiques d'insertion des femmes migrantes). Les niveaux de préparation sont très divers mais il est probable de lancer au moins un nouveau projet dans le courant de l'année 2015.

Parmi ces projets en préparation, celui qui porte sur le processus de mise en place d'une plateforme européenne de la diaspora africaine nous paraît très intéressant (suite du projet européen EADPD duquel le FORIM était partenaire). S'il se réalise, il va positionner le FORIM sur des enjeux plus globaux à l'échelle européenne et créer les conditions d'une plus forte influence sur les politiques publiques en lien avec les questions de la migration.

#### **3.4. La cohérence avec les projets d'autres réseaux**

Au regard du contexte, le SMA2 apparaît cohérent avec les dynamiques en cours. Le FORIM est en effet la structure nationale de représentation des associations de migrant(e)s impliqué(e)s dans des actions d'intégration et/ou de développement ; elle existe depuis plus de 12 ans et elle est reconnue par les associations de migrant(e)s membres et les pouvoirs publics. Le SMA2 doit l'aider à renforcer ses membres et consolider son emprise territoriale.

Cependant, par souci de cohérence avec le contexte externe, il convient aussi de ne pas positionner le FORIM comme la seule structure qui travaille avec les migrant(e)s et sur la thématique du Codéveloppement puisque dans la réalité les migrant(e)s et leurs associations participent aussi à divers degrés à d'autres réseaux :

- A des réseaux locaux et régionaux sur les territoires tels que les réseaux associatifs (CADR, RADSI,..) ou les plateformes multi-acteurs (RESACOOOP, Lianes Coopération etc..). Pour les projets liés à l'insertion, avec les acteurs du milieu social (Mission locale,..) et parfois de l'économie sociale et solidaire.
- A des réseaux thématiques nationaux ou internationaux (Ps Eau, Women Rights, Alliance Mondiale contre la Pauvreté)
- A des projets menés par des ONG (CCFD, GRDR, CIMADE, Solidarité Laïque, etc.).

On peut rappeler que, comme cité précédemment, le CCFD, la CIMADE, le Secours Catholique, le GRDR, l'Institut Panos, ENDA, et PS-EAU ainsi que Cités-Unies France/CUF faisaient partie du groupe de travail qui a abouti à la fondation du FORIM.

La participation directe des OSIM dans les activités et groupes de travail de Coordination SUD est plutôt limitée puisque les OSIM sont souvent des petites structures, et il existe une certaine distance entre les petites associations sans salariés (qu'elles soient avec des membres issues des migrations ou non, OSI ou OSIM) et les ONG professionnelles. Le FORIM est donc complémentaire pour mobiliser via ses membres les OSIM de manière plus spécifique.

Le FORIM est lui-même membre de Coordination SUD, membre de son Conseil d'Administration et de son Bureau. Par accord à la création du FORIM, les 18 organisations membres du CA du FORIM deviennent membres de Coordination SUD le temps de leur mandat. Cette situation n'est pas la plus favorable puisque cette adhésion n'est pas le résultat d'une démarche active et restreint par ailleurs les possibilités d'adhésion à CSUD des membres du FORIM. Elle devrait évoluer prochainement. Compte tenu de l'évolution du mode de représentation et d'éligibilité du CA de Coordination SUD depuis 2013, avec des collègues pour les réseaux mais aussi pour les membres de ces réseaux, deux autres structures membres du FORIM siègent au CA de Coordination SUD : le Conseil des Béninois de France (CBF), et l'Association des Jeunes Guinéens de France (AJGF). On peut noter que certains

membres du FORIM sont aussi membres de Coordination SUD en direct (Association Touiza Solidarité).

La participation des membres du CA du FORIM dans les commissions et groupes de Coordination SUD restait assez limitée jusqu'à présent et la commission Migrations et Développement créée au sein de Coordination SUD n'a pas été maintenue faute d'animation et de participation. Depuis 2013, l'équipe du FORIM a reçu le mandat de représenter plus souvent le FORIM et participe activement à diverses instances et commissions (CA, commission internationale, commission plaidoyer, genre, COFRI, groupes de travail ad hoc, etc.). Cette participation permet à l'équipe de renforcer ses compétences et ses réseaux, mais aussi d'intensifier les flux d'informations ascendants et descendants. Le FORIM nourrit ses membres des informations qu'il obtient grâce à sa participation à Coordination SUD et dialogue avec Coordination SUD et ses membres pour que le thème des migrations soit abordé de manière plus transversale. Les instances de Coordination SUD ont souligné les progrès réalisés en termes de communication et collaboration.

L'exemple de Coordination SUD montre que des éléments sont posés pour cette recherche de cohérence et de synergie.

Pour les réseaux associatifs et multi-acteurs en région, le FORIM et plus spécifiquement les COSIM, peuvent apparaître aussi complémentaires pour mobiliser spécifiquement les OSIM qui ne participent pas à ces réseaux. Leur implication dans les COSIM peut les amener ensuite à participer aux autres réseaux. Il importe donc de bien rechercher également la complémentarité et la synergie dans une démarche d'ouverture.

La pertinence du projet SMA2 se vérifie pleinement au regard des réponses apportées de structuration associative des OSIM et de leurs réseaux, des services aux membres et au regard des attentes des pouvoirs publics dans une dynamique globale qui présente un modèle unique en Europe. Les pouvoirs publics peuvent valoriser l'apport des migrant(e)s dans les politiques de développement et disposer d'un interlocuteur compétent au sein de l'immigration.

La proposition de projet de renforcement associatif accompagne le parcours historique du FORIM : après une phase initiale de formation du collectif (enfance), le FORIM a pu grandir, passer quelques crises (adolescence) et est devenu aujourd'hui un acteur reconnu par ses pairs et les institutionnels. Un projet comme le SMA2 peut l'aider à s'affirmer, se consolider et faire entendre sa voix (de jeune adulte indépendant).

Il apparaît par contre que la pertinence du projet au regard des enjeux d'intégration des personnes d'origine migrante en France et des enjeux d'une plus grande reconnaissance des apports des migrant(e)s intégré(e)s est plus faible, car le projet est plus orienté vers les actions de Codéveloppement et de solidarité internationale (mise à part quelques actions ponctuelles).

Le travail de mobilisation et d'appui annoncé vers les jeunes et femmes, n'établit pas directement un lien avec les thématiques d'intégration (valorisation des expériences, préoccupations, ou appui) : ceci peut être en décalage avec les préoccupations et réalités de ces secteurs.

En termes de cohérence, la proposition de projet apparaît satisfaisante mais très ambitieuse : elle est basée sur 4 objectifs généraux, 7 spécifiques et 12 résultats attendus. Il semble difficile d'établir les priorités dans une plateforme où il y a toujours des attentes et enjeux multiples. Cette multitude d'activités et axes de travail suppose par conséquent des ressources humaines pour l'animation, qui sont très souvent sous-estimées (car pas facilement financées) dans un projet de cette nature.

Le projet SMA2 complète par ailleurs les autres projets du FORIM (PRA/OSIM, projet européen..) qui sont plus ponctuels / spécifiques et moins importants (en montants, durée, champs d'action). Le SMA2 est cohérent car centré sur la structuration et l'appui aux membres.

Au niveau de la cohérence externe, les initiatives de structuration appuyées par le SMA2 semblent plutôt bien accueillies par les autres acteurs et complémentaires à leurs actions. Il reste pourtant important, par souci de cohérence, de bien rechercher ces synergies et de poursuivre l'ouverture du FORIM en évitant toutes formes de revendication de légitimité exclusive (face au thème des migrations et du Codéveloppement).

### III. ANALYSES DES PERFORMANCES DU SMA 2

#### 1. Aperçu global des résultats du SMA2

Le programme SMA2 tel que formulé dans les documents de référence et présenté précédemment, comporte 7 objectifs spécifiques qui doivent être atteints grâce aux résultats des diverses activités proposées. Dans le cadre de cette évaluation, le détail de ces résultats sera présenté en regroupant les 7 objectifs spécifiques autour des 4 grands axes d'analyses de l'évaluation<sup>12</sup> : 1/ structuration, 2/ services aux membres, 3/ capitalisation, 4/ réseaux et plaidoyer.

L'analyse détaillée présente quelques commentaires sur les activités réalisées (effectivité), les résultats obtenus (efficacité du programme). Les premiers effets du programme (éléments d'impact) seront analysés de façon transversale (et non par axe) dans la partie suivante (IV Effets du SMA2).

Avant de détailler l'analyse, nous présentons un aperçu global des résultats obtenus en référence aux attentes et indicateurs du cadre logique. Comme souligné auparavant, le cadre logique montre quelques faiblesses en termes de cohérence, avec des indicateurs qui ne sont pas toujours clairement définis. Les dynamiques de changement social et de structuration sont de fait souvent difficiles à évaluer. Le tableau suivant reprend les indicateurs de résultats évoqués dans le cadre logique, en reformulant parfois certaines données (Cf. [tableau 6](#)).

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Résultats
1/ Consolidation de l'assise du FORIM, ancrage régional,	R1 : La consolidation de l'assise nationale du FORIM	5 nouvelles études diasporas	5 documents réalisés. + répertoire Congo (partenariat avec l'OIM en décembre 2013)
		5 nouvelles FOSIM pays en cours de structuration	1 : CAGEF (Ghana) + début de structuration FOSIM Cap vert et CRESI (FOSIM Femmes de l'Essonne)
		25 coups de pouce à des réseaux existants	16 coups de pouce (10 FOSIM, 4 COSIM, 2 OSIM)
	R2 : Le renforcement de l'ancrage territorial et de la visibilité régionale des OSIM	6 COSIM formalisés ou non	4 nouveaux COSIM : Aquitaine / Bretagne, PACA (suite SMA1) Lang. Roussillon (nouveau SMA2)
2/ cohésion interne	R3 : La compréhension et l'appropriation des règles internes de fonctionnement		1 nouvelle charte et des nouveaux statuts adoptés, une participation aux instances statutaires stable
3/ Connaissance plus approfondie des OSIM, visibilité des OSIM accrue	R4 : Le recueil et le partage de données d'observation et d'analyse des OSIM	Un répertoire avec 40% de structures additionnelles	557 structures répertoriées (+ 38% par rapport à fin décembre 2011)
		35% des répertoires vendus	< 20
	R5 : Les compétences individuelles des migrant(e)s diffusées grâce à une base de données fonctionnelle et utilisée	Une base de compétences de 150 migrant(e)s Base visitée (300 visites / mois) 30% des personnes contactées	80 personnes enregistrées Une base non opérationnelle – et des statistiques non exploitées
4 : Centre de ressources, soutien aux OSIM	R6 : Un soutien méthodologique, informationnel et organisationnel aux OSIM et leurs partenaires,		78 formateurs / formatrices, issus de 70 structures sur 4 thèmes, 11 sessions de formation 32 formateurs / formatrices ont dupliqué les formations, (40 sessions) 20 newsletters

<sup>12</sup> Cf. méthodologie de l'évaluation.

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Résultats
5 : les expériences des migrant(e)s sont capitalisées, un lieu d'échange pour les jeunes existe	R7 : Les expériences des migrant(e)s capitalisées et prises en compte	6 séminaires Regards croisés avec au moins 30 OSIM chacun	6 réalisés.
		6 documents d'analyse issus des séminaires Regards croisés	4 rapports : Eau et assainissement, Impact des projets de développement local, Entreprenariat migrant, Femmes migrantes
	R8 : Un lieu d'échanges et de capitalisation des expériences des jeunes	20 OSIM jeunes participent à un groupe de travail	11 organisations de jeunes participent en moyenne fin 2013 (20 ont participé)
		Le groupe a une feuille de route	Un groupe permanent dynamique
		Les expériences des jeunes sont capitalisées et diffusées	4 Forums jeunes en région (Rhône Alpes, NPDC, Toulouse, Poitou Charentes). Un forum national programmé le 18 décembre 2014
6 : Participation aux grands rendez-vous nationaux, européens et internationaux, et communication grand public	R9 : Des contributions du FORIM aux grands rendez-vous nationaux, européens et internationaux	Une concertation est organisée avec des OSIM des divers pays	Consultation via Google group avec 19 organisations
			4 rencontres internationales : Forum de Taroudant / FMDD / Forum Social mondial sur les Migrations / Sommet Africités Préparation FMMD avec ADPC
	R10 : Des actions de communication vers les partenaires et le grand public sur les actions d'intégration et de développement des OSIM	Les 10 ans du Forim et les séminaires Renaicode mobilisent 70% des membres	RENAICODE : 4 forums départementaux, 11 forums régionaux, 3 étapes Sud (Vietnam, Bénin, Burkina Faso <sup>13</sup> ) ayant mobilisé 11 membres pour leur organisation 2 journées nationales de restitution fin 2012
		500 personnes assistent aux événements	218 personnes présentes aux 10 ans 474 personnes ont participé aux actions RENAICODE avec une forte présence des FOSIM / COSIM / OSIM (74%)
			Une page Facebook Un site Internet avec une moyenne de 150 visites par jour
7 : des partenariats au niveau européen et Sud sont développés	R11 : Des partenariats sont établis au niveau Européens	Les acteurs du Sud connaissent mieux les apports des diasporas	6 RIS : Bénin (CBF) / Sénégal (CSSSE) / Guinée (CAGF) / Maroc (M&D), Mali (HCMF), Haïti (PAFHA)
		2 partenariats Europe sont formalisés	DFD, ADPC
	R12 : Des liens et partenariats développés au Sud	Des propositions sont faites (au Sud) pour l'élaboration de politiques publiques	5 conventions élaborées avec 3 pays du Sud : Bénin (1), Maroc (1), Guinée (3)

Tableau 6 : Résultats globaux de SMA2

(Source : Rapport annuel année 1, rapports d'activités, entretiens pour actualiser)

<sup>13</sup> L'étape au Burkina Faso a été financée dans le cadre du PRA/OSIM 2012-2013.

Globalement, la plupart des résultats attendus du SMA2 ont été atteints ce qui montre les capacités et le dynamisme de l'équipe et des membres pour mettre en œuvre les activités. Ceci est d'autant plus méritoire que la plupart des organisations n'ont pas de personnel salarié et l'engagement est essentiellement bénévole.

Les résultats du SMA2 apparaissent satisfaisants et annoncent des avancées en termes de structuration, de services aux membres, de capitalisation et de plaidoyer. Quelques résultats sont cependant quantitativement inférieurs à ce qui était attendu.

- La structuration de nouveaux FOSIM est plus limitée (1 formalisée / 5 attendues) ainsi que celle de nouveaux COSIM (4 formalisés et 1 en cours / 6 attendus). Les objectifs de structuration étaient ambitieux au regard de la complexité et des efforts que suppose la formalisation de réseaux. Certains processus sont en route.
- La mobilisation des organisations de jeunes issus des migrations est également inférieure à ce qui était attendu (11 organisations / 20) et la participation des jeunes aux forums régionaux n'a pas été très importante. Il semble cependant qu'une nouvelle dynamique soit en cours suite au blocage des activités du FOJIM après l'assemblée générale de 2010 et à sa disparition depuis.
- La base de compétences qui avait commencé à être mise en ligne ([www.forimcompetences.net](http://www.forimcompetences.net)) ne fonctionne plus. Des activités ont été menées pour mettre en place cette base mais n'ont pas été finalisées suite au départ de la personne en charge de cette activité. Le contrat de cette personne n'a pas pu être renouvelé pour des raisons légales (étudiante d'origine étrangère dont la demande de changement de statut introduite par le FORIM n'a pas été autorisée par la Préfecture) et la personne n'a pas été remplacée, faute de ressources.

Pour obtenir ces résultats, 85 conventions ont été signées avec 21 associations membres et 10 OSIM membres d'organisations membres, dans un souci de subsidiarité (déléguer les activités aux structures pouvant les mener) et de renforcement des membres dans l'action.

Le tableau 7 montre le nombre de conventions signées et les structures impliquées.

Objet des contrats	Etudes diaspora, Regards Croisés, RIS, RENAIICODE, Formations de formateurs, Coups de Pouce, Forum Jeunesse	Formations de Formateurs, Forum Jeunesse	
Nombre	74	11	85
Structures impliquées	CBF, CSSSE-MECSEF, COSIM NPDC, COSIM RA, FECODEV, CAGF, M&D, CEFIR, PACOF, RECOSOL-GESS, COSIM Bretagne, COSIM Midi Pyrénées, FIA-ISM, HCMF, PAFHA, RAME, AJGF, COSIM Aquitaine, UABF, UGVF, CAGEF	ACI, ADESINT/EDUCONSO, ADEFI, CARIDA 2000, Entre'action, LILAD, Made in Africa, Maintendue, Reine de Femmes	
Nombre	21	10	31

Tableau 7 : Conventions pour la mise en œuvre des actions  
(Source : listes des conventions)

En lien avec ces conventions, 50 livrables étaient attendus sous forme de documents de synthèse et plaidoyer (études diasporas, regards croisés) ou de compte-rendu d'actions (conférences et journées d'échanges RENAIICODE, Coups de pouce, Forums jeunesse). 92% de ces livrables ont été remis au FORIM ce qui montre l'effort et l'implication importante des associations. Quatre manquent à ce jour : 1 document sur les Rencontres Internationales Sud en Guinée et 3 comptes rendus des Coups de Pouce. Ces livrables ne sont pas des productions du FORIM et de son secrétariat technique, mais des organisations membres en charge de ces activités. La délégation des tâches rend plus difficile le respect des plannings. Le document de capitalisation « regards croisés » du 5 et 6 mai 2014 sera disponible dans quelques semaines.

Ce bilan global des actions, des conventions et des livrables montre d'ores et déjà que le programme était ambitieux avec une multitude d'actions sur le territoire national, et qu'il serait sans doute utile de définir certaines priorités pour concentrer peut-être certaines actions et conventions et approfondir certains résultats. L'analyse détaillée reprend ces éléments.

## 2. Structuration et renforcement des dynamiques collectives

### 2.1. Des dynamiques internes du FORIM consolidées

Au cours des deux années couvertes par le SMA2, quatre séminaires internes de deux jours ont été organisés lors de sessions de CA pour faciliter le bon fonctionnement des instances du FORIM et le travail collectif (septembre 2012, février 2013, octobre 2013 et mars 2014). Le programme s'est concentré sur un partage des avancées du groupe de travail de révision de la Charte, des statuts, une révision des modalités de fonctionnement du FORIM à partir de mise en situation (études de cas en plénière), un échange sur la thématique et les enjeux de la mobilisation de la jeunesse au sein du FORIM et, systématiquement, une révision des avancées des actions et des échanges sur les perspectives 2014-2020. Ces journées ont donc bien joué un rôle de formation interne, de partage d'informations, de construction d'une culture commune et de convivialité, ce qui est très important dans un réseau pluriel et complexe qui rassemble des personnes de cultures et références différentes.

On peut noter que les deux derniers séminaires ont été décentralisés en région (Dunkerque puis Lyon) ce qui a permis aussi aux membres de se rapprocher des dynamiques des COSIM. Cette pratique serait à poursuivre en cherchant si possible l'opportunité de participer en même temps à des actions de ces COSIM et de rencontre de leurs membres et partenaires.

L'évènement des 10 ans du FORIM a également été un moment important en termes de dynamique collective fédératrice.

De nouvelles versions de la Charte et des statuts ont été approuvées en juin 2013. La révision du règlement intérieur est encore en cours.

Au cours de la période, divers espaces de travail collectifs internes ont été reprecisés ou renommés. Il existe actuellement 9 commissions permanentes, et 4 groupes ad hoc en lien avec des activités ponctuelles (par exemple le comité de pilotage de la présente évaluation). Chaque groupe permanent a un référent du CA, mobilise quelques membres (entre 3 et 15) et a l'appui d'un membre de l'équipe salariée du FORIM. Les groupes ont une dynamique variable : certains ont réussi à engager un travail collectif (la commission permanente Jeunesse, la commission permanente OPAP), d'autres sont plus portés par le référent CA (commission permanente Europe-International), d'autres ont besoin d'animation (commission permanente structuration). Les commissions permanentes Genre, Plaidoyer et le Think tank capitalisation sont au stade de la réflexion pour définir leur plan d'actions et objectifs. Les salariés participent aux groupes de travail de Coordination SUD sur ces mêmes thématiques pour enrichir la réflexion.

L'existence de ces groupes permanents est un élément positif pour renforcer le travail collectif mais demande de l'énergie et de l'animation et pose la question de la mobilisation des membres éloignés et de la diffusion des résultats ou positionnements de ces groupes aux autres membres. On peut noter que la commission permanente jeunesse a su travailler en mettant en place des réunions Skype qui ont permis une participation à distance du COSIM Bretagne et de jeunes d'autres régions. Comme indiqué précédemment, le nombre de groupes semble par ailleurs élevé si l'on tient compte des contraintes des membres. Certains groupes pourraient sans doute être travaillés plus transversalement (le thème de la formation par exemple). Ces réflexions sont en cours.

### 2.2. Une incitation active de création de FOSIM mais des processus complexes

La stratégie du FORIM pour inciter et accompagner la structuration d'associations de migrant(e)s de nouvelles diasporas est basée sur la réalisation d'études sur ces diasporas pour comprendre les processus historiques, les situations actuelles, identifier les facteurs clés et les freins pour une éventuelle structuration.

Lors du programme SMA1, cinq diasporas avaient été étudiées (diasporas de l'Algérie, de la Tunisie, du Maroc, de Centrafrique et du Congo Brazzaville). Les études ont permis de continuer ces dernières années des débats au sein des OSIM de ces pays mais n'ont pas abouti à la création de FOSIM en tant que telle. Il apparaît dans le cas des pays du Maghreb difficile, voire impossible, de fédérer les associations qui revendiquent un positionnement indépendant. Dans le cas de la Centrafrique, l'enjeu est important en considérant le rôle que jouent les associations de migrant(e)s face à la situation de crise pour aider à ramener la paix dans le pays. Les débats sont cependant très vifs entre ressortissants et ne facilitent pas la construction d'une instance unique de représentation.

Dans le cas du Congo Brazzaville, suite à l'étude menée dans le cadre du SMA1, le FORIM a été sollicité par l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) pour établir un répertoire des

organisations de migrant(e)s congolais en France. Ce répertoire, publié en janvier 2014, recense 51 organisations dans les 22 régions (cette action n'était pas initialement prévue dans le SMA2).

Pour poursuivre les efforts de structuration de FOSIM, cinq nouvelles études diasporas ont été réalisées (Togo, Comores, Niger, Cap Vert, Ghana). Ces études ont été déléguées à des membres suite à un appel à candidatures, en analysant les liens et arguments pour réaliser ces travaux. Les études respectent le schéma proposé par le FORIM en présentant l'histoire de ces diasporas, leurs situations actuelles et les possibilités et intérêt de structuration.

Dans le cas du Togo, c'est la FOSIM de femmes FIA-ISM qui a réalisé l'étude en proposant une stratégie d'accompagnement vers la structuration. Cet accompagnement a été fait par FIA-SM qui travaille directement avec certaines femmes togolaises. Une FOSIM Togo ne s'est pas encore formalisée, mais un réseau des associations de la diaspora togolaise en Ile-de-France a vu le jour et a organisé une journée le 5 avril 2014 (le RADTIF).

Dans le cas du Ghana, l'étude a été confiée au COSIM Rhône-Alpes dont le président est Ghanéen. L'étude a permis de mobiliser des OSIM, comprendre les dynamiques, établir des contacts privilégiés avec le consulat du Ghana. La FOSIM Ghana est née en 2013 sous le nom de Collectif des Associations Ghanéennes en France (CAGEF) et a adhéré au FORIM.

La structuration de nouvelles FOSIM est un processus délicat qui peut être incité et accompagné, mais qui doit être endogène, ce qui suppose le respect de rythmes parfois lents (et différents du calendrier d'un projet).

Les études montrent que diverses difficultés sont à surpasser : les divergences politiques entre ressortissants, l'existence de forme de structuration autre (autour de réseaux d'église par exemple), le souhait des associations de migrant(e)s de rester parfois invisibles par crainte (en lien avec les régimes passés ou présents de leurs pays) ou la mobilisation essentiellement en situation de crise.

Le cas de l'accompagnement de la FOSIM Ghana met en avant quelques facteurs qui facilitent la structuration :

- l'existence d'un leader pour porter cette structuration,
- la proximité de ce leader avec le FORIM et l'appropriation de l'étude diaspora,
- les contacts ouverts et favorables avec des représentants consulaires.

Le CAGEF est né mais reste fragile et se pose la question de l'accompagnement spécifique que pourraient faire le FORIM et les COSIM à ce type de jeunes structures.

### 2.3. La croissance du nombre de COSIM

Dans le cas de la structuration régionale et l'ancrage territorial, les efforts lors du SMA1 s'étaient portés sur les régions Bretagne et Aquitaine : les résultats sont positifs puisqu'il y a eu la création du COSIM Aquitaine et Bretagne en fin 2012 et leur adhésion au FORIM en 2013.

Dans le cadre de SMA2, un travail d'animation a été mené par le FORIM dans les régions d'Alsace, du Poitou-Charentes, et suite à des demandes d'OSIM, en régions Languedoc Roussillon et Provence Alpes Côte d'Azur (PACA). L'animation a également abouti à la structuration de COSIM dans ces deux dernières régions. Dans le cas de PACA, c'est l'association Migrations et Développement (M&D) qui a facilité le processus et qui héberge aujourd'hui le COSIM PACA naissant.

Le portage par un leader est un facteur clé de réussite, ainsi que la qualité de l'animation pour générer une dynamique collective. Un autre facteur important est celui du parrainage par une organisation pour faciliter le démarrage du collectif en mettant notamment à disposition un local et du personnel salarié au moins à temps partiel.

La naissance du COSIM Nord Pas de Calais en 2009 a été accompagnée par le CEFIR, qui a mobilisé aussi des moyens humains.

De même pour le COSIM Bretagne récemment créé qui a été porté par la Maison Internationale de Rennes, ou le COSIM PACA, appuyé par M&D.

L'ancrage régional auprès des autres réseaux et acteurs dans leur diversité (associatifs, multi-acteurs, culturels, collectivités territoriales..) est également un élément important pour la reconnaissance et pour pouvoir mettre en place des partenariats techniques et financiers. La mobilisation de financement pour avoir un ou des salariés pour faire vivre les COSIM est un enjeu très fort.

Les COSIM récents sont encore faibles et auraient besoin d'un appui spécifique comme le réclame le COSIM PACA qui, par ailleurs, souligne qu'il se met en place dans un contexte local politique plutôt défavorable aux dynamiques migratoires et aux migrant(e)s (influence du Front National).

Pendant le SMA2, deux réunions inter-COSIM ont été organisées qui ont réuni 5 puis 7 représentants de COSIM. Cette initiative a été très appréciée par les COSIM qui ont souligné leur besoin d'échanges d'expériences. Malheureusement, l'animation et le suivi par le FORIM de ces séminaires inter COSIM n'ont pas été suffisants et la dynamique d'échanges horizontaux n'a pas été assez amorcée. Les COSIM consultés soulignent qu'il serait nécessaire de reprendre ces échanges autour de thèmes d'intérêts communs : comment s'étendre en région ? Comment pérenniser des emplois salariés ? Ou encore, comment exister dans un contexte politique défavorable voire hostile ?

#### **2.4. La reprise d'une dynamique « jeunes » mais des besoins d'innovation**

Le SMA2 a été l'occasion de relancer un travail sur la jeunesse suite à l'arrêt du FOJIM. Ce thème de la mobilisation des jeunes a été au centre de divers séminaires réalisés dans le cadre des RENAICODE et certaines actions financées par les « Coups de pouce ».

Le FORIM a choisi d'impulser une dynamique interne à partir d'un groupe de travail qui a défini sa feuille de route et proposé l'organisation notamment de 4 forums jeunes en région. Comme indiqué le groupe a fonctionné avec des réunions Skype ce qui a permis la participation des COSIM à certaines réunions. Ces forums ont été organisés suite à des appels à candidature par le COSIM Rhône-Alpes à Lyon, le COSIM Nord-Pas de Calais à Lille, l'OSIM ACI à Toulouse et Entre actions à Poitiers. Ces forums se sont déroulés à partir de débats, une projection de film, parfois des travaux de groupe et se sont centrés sur les thèmes de l'identité, l'insertion, l'inter-génération et l'insertion professionnelle. Ils ont mobilisé des intervenants représentant des collectivités, des dispositifs d'appui aux jeunes et des entrepreneurs. Le compte-rendu de chaque forum a été rédigé par l'association responsable à partir d'un canevas fourni par le FORIM. Ces forums semblent avoir été bien organisés avec des contacts en amont avec les réseaux étudiants, des informations via les réseaux sociaux, des affiches, etc. Il y a eu parfois des difficultés de calendrier (forums en semaine, pendant les vacances scolaires, difficultés de disponibilité des salles) et quelques tensions en Nord-Pas de Calais entre des organisations qui étaient impliquées dans ces forums.

Au final, malgré les efforts, il a été difficile de mobiliser les jeunes : lors du forum Rhône-Alpes par exemple, d'après les fiches d'évaluation remplies, 60% des participants ne représentaient pas des OSIM jeunes et 70 % avaient plus de 40 ans. En Midi Pyrénées, il y a eu peu de jeunes parmi les 35 participants. A Lille, la participation des jeunes a aussi été limitée, le COSIM étant une structure peu connue par les associations étudiantes, il aurait fallu mener un travail d'animation préalable plus conséquent dans les réseaux locaux.

Les actions menées montrent une certaine dynamique en route de la commission permanente jeunesse avec quelques OSIM jeunes, mais se pose la question néanmoins de l'adéquation de ce type d'activités au public jeune qui semble peu attiré par ces activités « classiques » (séminaire, forums) et peut être aussi par la lourdeur du format associatif. Se pose également la question de la place que les seniors laissent aux jeunes au sein des associations plurielles ou des réseaux comme le FORIM, pour pouvoir proposer, agir, mais aussi participer à la gouvernance de ces associations.

#### **2.5. Un espace ouvert pour les associations de femmes**

Le SMA2 n'avait pas prévu d'action spécifique pour les femmes et leurs organisations. L'approche « genre » est une préoccupation du FORIM mais pour l'instant elle ne se traduit pas dans les programmes en actions spécifiques vers ce public ni le suivi d'indicateurs « genrés » pour mesurer plus directement la participation des femmes aux activités.

Toutefois, le FORIM a mis en place une commission permanente « genre » qui doit définir ses priorités et sa feuille de route. Une formation « genre » a été proposée parmi les 4 thèmes de formation et a formé 27 formateurs et formatrices sur ce thème. Parmi ces personnes, 11 ont répliqué les formations dans leurs réseaux.

Par ailleurs, on peut souligner que les fédérations d'organisations de femmes semblent être accueillies au FORIM dans leur pluralité depuis la création du FORIM : il existe en effet actuellement 4 organisations de femmes : 3 FOSIM Femmes membres : FECODEV, Fédération IFAFE, FIA-ISM et 1 OSIM : Union des Femmes Comoriennes (les FOSIM Pays sont par contre limitées à 1 seul membre par pays pour ne pas dupliquer la représentation).

Le FORIM a été sollicité par des OSIM femmes en région Centre et s'est réuni avec elles pour les inciter à se structurer. Il n'y a pas encore eu de formation de nouvelle fédération mais le processus est à suivre.

Deux fédérations femmes ont participé à plusieurs activités du SMA2 :

- FIA-ISM qui a réalisé l'étude diaspora Togo et mené une action « Coup de pouce » pour l'organisation d'un séminaire en collaboration avec le CCFD.
- FECODEV qui a pu signer des conventions de collaboration avec le FORIM sur le SMA2 pour 5 activités.

La FOSIM FECODEV a participé activement aux activités du SMA2 : elle a mené un travail de capitalisation Regard croisé sur les femmes actrices de développement, une action « Coup de pouce » pour soutenir le travail mené en partenariat avec le musée du Quai Branly de Paris, a participé aux formations et répercussions des formations sur le genre, l'animation de réseau et le cycle de projet.

FECODEV souligne comment les activités ont vraiment renforcé sa visibilité et sa crédibilité. L'accompagnement du FORIM lui a permis de nouer de nouveaux partenariats (Musée du Quai Branly) et de tisser des réseaux avec des acteurs variés (de la presse par exemple).

L'enquête réalisée par questionnaire montre que la thématique « femmes », « droits des femmes », « accompagnement des dynamiques portées par les femmes » est une préoccupation de certains membres du FORIM qui par ailleurs sont en réseaux avec des organisations plus spécialisés sur ces thématiques. C'est le cas du COSIM Bretagne qui a bénéficié également d'un « Coup de pouce » du SMA2 pour cofinancer la 7<sup>ème</sup> rencontre nationale des associations de promotion des droits des femmes migrantes à Rennes et travaille sur les dynamiques de « marrainage » avec ses partenaires régionaux et la MIR.

L'appui aux organisations de femmes et aux actions spécifiques pour la promotion des femmes est à poursuivre et doit faire l'objet d'une stratégie et d'actions spécifiques.

### 3. Renforcement des capacités d'intervention dans les domaines du Codéveloppement et de l'intégration (services aux membres)

#### 3.1. Des efforts pour connaître les OSIM

Le SMA2 a été l'occasion pour le FORIM d'actualiser son répertoire des OSIM et de préparer une nouvelle version publiée en mai 2014, en 600 exemplaires (400 exemplaires papiers et 200 sous format clé USB). Le recensement d'OSIM atteint 506 structures soit une hausse de 38 %. Les exemplaires n'ont pas encore été distribués, mais il est prévu d'en vendre 150. Il serait cependant intéressant d'avoir plus d'éléments sur l'utilisation de ce répertoire à la fois en interne par le FORIM pour le pilotage de ces activités, comme par ses membres FOSIM / COSIM ou OSIM. Le répertoire fournit des informations sur les OSIM membres et non membres.

L'enquête réalisée montre que les organisations qui ont répondu disent majoritairement utiliser ce répertoire (« quelques fois »). Ce sont surtout les FOSIM qui l'utilisent.

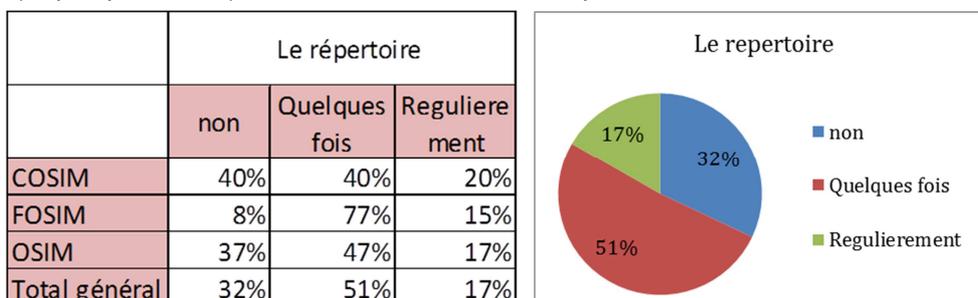


Tableau 8 : Utilisation du répertoire

(Source: questionnaire aux FOSIM / COSIM / OSIM)

Certains COSIM ont souligné l'importance d'avoir une cartographie des OSIM sur leur territoire en proposant que ce soit eux-mêmes qui actualisent le recensement de structures et dressent un baromètre de l'évolution de ces structures.

La connaissance des membres est un enjeu fort pour pouvoir mieux les accompagner, répondre à leurs attentes et les représenter. Les actions auxquelles participent les membres, notamment via des conventions, sont de bonnes occasions pour approfondir les relations. Le lien avec les OSIM de base reste plus difficile pour le FORIM qui en tant que plateforme de fédérations d'OSIM ou de COSIM (structures de second degré) se situe comme une structure de troisième degré.

SMA2 a été aussi pour le FORIM l'occasion de tenter de se rapprocher de certains membres qui semblent en difficulté pour discuter de leur situation. Cependant cette démarche s'est avérée délicate car les associations ont pu ressentir une ingérence dans leurs dynamiques internes. La démarche menée par l'équipe professionnelle du FORIM en première année a été confiée en année 2 aux membres du CA. Nous n'avons pas beaucoup d'information sur les actions menées et les résultats. La recherche d'information sur les membres du FORIM qui semblent éloignés apparaît tout à fait nécessaire car actuellement 15 des 42 membres de la liste officielle de membres ne paient plus leur cotisation depuis plus de 3 ans. Pour que le FORIM puisse mieux accompagner ses membres il doit connaître leurs situations, attentes, difficultés et clarifier aussi qui sont vraiment ses membres.

On peut souligner que la connaissance des membres ne se traduit pas pour l'instant en une stratégie différenciée et globale d'appui à ces membres : la stratégie d'appui aux divers types de membres gagnerait à être précisée.

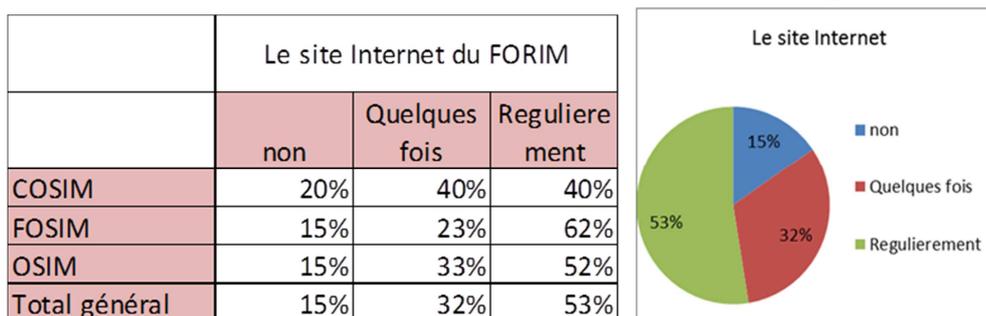
### 3.2. Des informations diffusées aux membres

La diffusion d'information aux membres fait partie des missions du FORIM. Elle est réalisée par divers outils (site Internet, newsletter, page Facebook, agenda hebdomadaire) et par les nombreux mails diffusés. Elle se fait aussi au quotidien lors des rencontres physiques avec les membres et par téléphone ce qui est important auprès de personnes qui ont aussi une culture de l'oral, d'où le besoin d'une équipe disponible et communicante.

Le site Internet du FORIM présente la structure, les membres, les diverses activités du FORIM, les actualités du FORIM, de ses membres et des autres structures en lien avec les enjeux migration-développement et les partenaires. Un espace est dédié sur la page d'accueil au rappel des événements en cours ou récents. Le site semble assez actualisé. On peut souligner qu'il n'existe pas d'Intranet et d'espace de travail collectif virtuel.

Le suivi de la fréquentation via Google Analytics montre une fréquentation moyenne de 100 à 150 visites par jour dont 80% de visiteurs uniques. En février 2014, une moyenne de 2,19 pages ont été consultées par visite, avec une durée moyenne de 2mn30. 61% des visites venaient de France, 4% du Maroc, 2% de Tunisie, 2% de la Côte d'Ivoire, etc. En outre, 2822 visites (76,3%) étaient faites par de nouveaux visiteurs. Il serait intéressant d'avoir plus d'informations sur l'évolution de ces données en mettant en place un système de suivi.

Le questionnaire montre que 85 % des répondants utilisent le site dont 53% régulièrement.



**Tableau 9** : Utilisation du site Internet  
(Source: questionnaire aux FOSIM / COSIM et OSIM)

Une newsletter est également envoyée aux membres pour diffuser spécifiquement des informations sur les appels à projets et les actualités financières. En 2012 et 2013, le FORIM a diffusé 18 newsletters en reprenant et complétant des informations issues notamment du bulletin de Coordination SUD. Une enquête sur la newsletter réalisée par le FORIM en 2013 avait montré la satisfaction des membres. Notre questionnaire réalisé souligne que 64% des membres lisent cette newsletter dont 32% régulièrement.

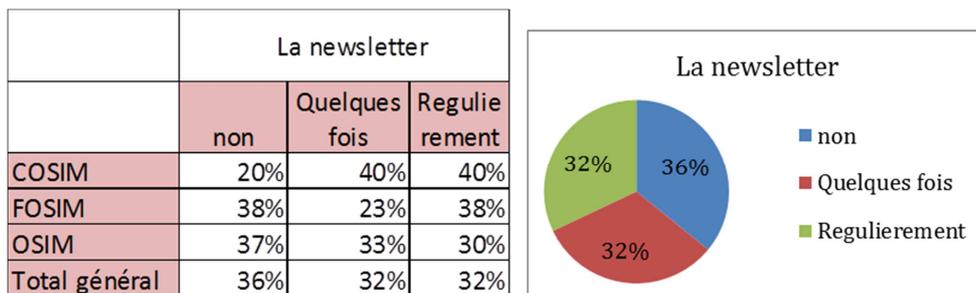


Tableau 10 : Utilisation de la newsletter  
(Source: questionnaire aux FOSIM / COSIM et OSIM)

Le FORIM diffuse également un agenda électronique hebdomadaire. Une enquête a également été menée récemment pour connaître la satisfaction des membres (résultats en attente). Les entretiens réalisés avec des membres ont souligné que cet agenda reçu le vendredi soir est utile comme aide-mémoire pour la semaine suivante, mais pas comme outils d'information car les délais sont trop courts pour prendre des mesures. Il doit être complémentaire à d'autres voies d'information. Par ailleurs, les membres seraient intéressés par des retours sur les évènements annoncés lorsque des membres du FORIM y ont participé : Que s'est-il dit ? Que s'est-il décidé ? Quelles sont les prochaines étapes ?

### 3.3. Le renforcement des membres par les conventions déléguées

Le SMA2 a cherché à renforcer les capacités des membres et a opté pour la délégation de la mise en œuvre des différentes actions pour mobiliser ses membres et les renforcer dans l'action. Cette stratégie avait été testée pendant le SMA1 et généralisée dans le SMA2. Comme indiqué précédemment, 85 conventions ponctuelles ont été élaborées avec 21 membres et 11 membres de membres (hors PRA/OSIM et le conventionnement OPAP). Certaines structures se sont fortement impliquées avec 5 activités et plus (CBF, CSSSE-MECSEF, COSIM RA, COSIM NPDC et FECODEV). Parmi les bénéficiaires des conventions, quatre ne sont pas des OPAP du PRA/OSIM (FECODEV, RECOSOL-GESS, AJGF et CAGEF) ce qui montre l'implication de membres en dehors du PRA/OSIM.

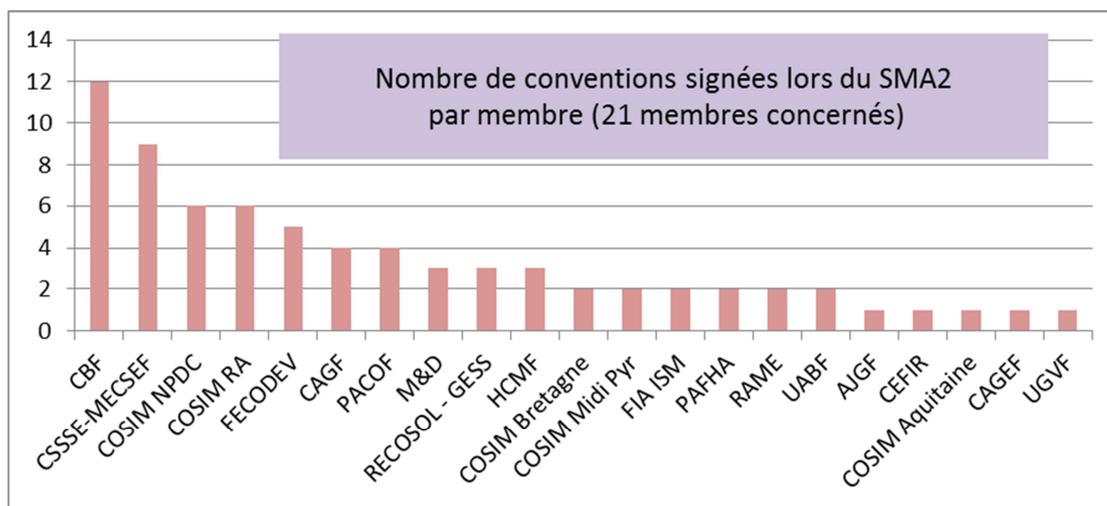


Figure 2 : Portage des activités par les membres  
(Source : liste des conventions, actualisation en fin de projet)

La délégation des activités apparaît tout à fait pertinente car les procédures mises en place pour faciliter cette délégation (appel à candidature, cadrage de l'activité, schéma remis pour le compte rendu) permettent d'entraîner les organisations à poser des candidatures, organiser des évènements au niveau logistique et stratégique, nouer des partenariats, communiquer sur les évènements et élaborer les comptes rendus. L'équipe FORIM vient en appui notamment pour la relecture des rapports et demande si besoin de préciser certains points. Cette subsidiarité ne facilite pas le travail de l'équipe et demande de rappeler les délais pour les livrables, exiger ces livrables, vérifier leur qualité, mais elle permet une vraie dynamique de renforcement de capacités par l'action. Cependant les partenariats avec chaque membre sont encore ponctuels par activité et devraient évoluer vers des conventions plus globales, annuelles, plus structurantes.

En termes de services aux membres, le SMA2 a permis de développer une nouvelle activité de formation de formateurs. Les 4 thèmes ont été choisis sur la base d'une enquête préalable auprès des membres. Un partenariat a été établi avec le BIT pour une formation sur l'éducation financière. Ces actions de formations ont connu un réel succès autant au niveau du nombre de participants que, par la suite, les répercussions réalisées par les personnes formées dans leurs réseaux. Au total 78 personnes différentes issues de 70 organisations ont été formées en tant que formateurs / formatrices. 36 % ont participé à plusieurs thèmes (4% à tous les thèmes, 17% à 3 thèmes, 15% à 2 thèmes).

	Animation de réseau	Cycle de Projets	Genre	Education Financière	Total
Nombre de formateurs formés	25	26	27	47	78
Nombre d'OSIM avec des formateurs formés	24	23	24	37	70
Nombre de formateurs ayant fait des répercussions	8	12	11	13	32
Nombre d'OSIM avec des formateurs ayant fait des répercussions	8	11	11	11	27
Nombres de répercussions réalisées	7	8	7	18	40
Nombre de personnes formées (répercussions)	?	?	?	273	
Lieux	Paris (4) Bagnole (1) Dunkerque (1) Lyon (1)	Paris (4) Bagnole (1) Valencienne (1) Lille (1) Lyon (1)	Paris (2), Ivry (1) Lille (1) Dunkerque (1) Valencienne (1) Lyon (1)	Paris (3) Saint Denis (3) Lille (1) Dunkerque (2), Toulouse (1), Normandie (1) Mauritanie (4), Cameroun(3), Gabon (1), Cote d'Ivoire (1)	
OSIM qui ont géré les conventions	RECOSOL, COSIM RA, CBF, PACOF, COSIM NPDC, RAME, FECODEV		RECOSOL, CBF, PACOF, COSIM NPDC, FECODEV	PAFHA; <u>Membre de RAME</u> : ASPED, <u>membres de FECODEV</u> : ADASINT - Carida 2006, - Repère des entrepreneurs, <u>Membres de COSIM NPDC</u> : LILAD, Main tendue France - Gabon, Reine de Femmes, <u>Membre de COSIM Midi Pyrénées</u> : ACI;	

Tableau 11 : Bilan des formations de formateurs et répercussions

(Source : listes de présence, conventions pour les répercussions)

Certains salariés du FORIM et des COSIM ont participé à ces formations (notamment genre, animation de réseau) pour renforcer leurs propres capacités d'animation. Des membres comme RAME et PAFHA ont envoyé plusieurs personnes à plusieurs sessions alors qu'elles ont moins participé aux autres activités du SMA2 (Coups de pouce, études, etc.) ce qui montre sans doute leur intérêt pour des formations.

Le bilan des répercussions montre une bonne multiplication des sessions et une diffusion même en dehors de la France dans les pays d'action des OSIM (ce qui n'était pas attendu). Ce bilan n'est pas

complet car les informations systématisées manquent à ce stade sur les ateliers réalisés récemment (mars – avril 2014). Dans le cas de la formation sur Education financière, le nombre de personnes formées lors des répercussions a été comptabilisé et s'élève à 273 personnes.

On peut souligner des marges de progrès pour l'avenir en termes de planification car l'ensemble de ces répercussions s'est concentré sur les derniers mois, au même moment que les activités du PRA/OSIM. Ceci peut avoir limité la participation et a demandé un effort très important des membres mobilisés tous les week-ends.

Les activités de formation seront sans doute à poursuivre mais cela implique la recherche de synergie et la mutualisation des moyens avec les autres acteurs offrant des formations (Coordination SUD, acteurs en région, plateformes associatives, etc.).

Diverses journées d'échanges thématiques ont également été organisées sur les thèmes de l'éducation avec le GREF, pour l'appel à projet du Conseil régional Ile de France et également dans le cadre du PRA/OSIM sur l'agriculture avec le GRET et l'eau avec le PS-Eau. Ces initiatives d'échanges sont sûrement à poursuivre car l'enquête montre que les répondants cherchent à participer à des réseaux thématiques sur l'eau et l'assainissement, la santé, l'éducation et l'agriculture. Divers migrant(e)s ont souligné l'importance du thème de l'agriculture pour des projets au pays, mais aussi ici pour cultiver si possible des jardins au moment de leur retraite.

Les activités « Coups de pouce » ont bénéficié à 16 structures dont 4 COSIM. Les activités financées ont été variables : des séminaires internes, le financement de site Internet ou le co-financement d'actions plus importantes comme l'organisation d'un forum sur l'emploi de la jeunesse Guinéenne ou les rencontres à Rennes sur les droits des femmes migrantes.

Coups de Pouce (Appui financier 1000 euros)		
Bénéficiaire	Objet	Budget global
CSSSE-MECSEF	Site Internet de MECSEF	2 070
HCMF	Site Internet HCMF	2 018
FECODEV	Site internet Refonte	2 000
PAFHA	Site Internet PAFHA	3 000
CBF	Refonte du site Internet du CBF	2 199
UABF	Renforcement UABF en Province contact migrants	2 400
CAGF	Journée de rencontre des associations Guinéennes	5 984
PACOF	Colloque National	4 500
CAGEF	Séminaire du CAGEF sur la jeunesse	2 710
COSIM RA	Appui au COSIM, structuration, orientation	2 114
COSIM Midi Pyr	Actions d'alphabétisation, accompagnement primo-arrivants dont femmes	2 000
FIA-ISM	Journée d'échanges sur Education à la solidarité	2 018
COSIM NPDC	Restitution projets d'OSIM (lien avec Pra/OSIM notamment)	2 290
CEFIR	Journée du CO-Développement	5 800
COSIM Bretagne	Rencontre nationale des associations de promotion des droits des femmes migrantes à Rennes	7 710
AJGF	Talents 2012: insertion en Guinée	13 000

**Tableau 12** : Bilan des coups de Pouce  
(Source : listes de propositions et bilans)

On peut souligner cependant que, mise à part le CAGEF, les autres nouvelles structures membres récemment formées (COSIM PACA, COSIM Languedoc Roussillon) n'ont pas bénéficié de ces Coups de pouce alors qu'ils sont très demandeurs d'un appui pour le démarrage de leurs processus. Leur création est très récente (juillet 2013) et il a sans doute été difficile pour eux de proposer une action. Il serait utile à l'avenir d'accompagner plus spécifiquement les structures après leur création.

D'autres actions menées lors du SMA2 permettent aussi transversalement un renforcement de capacités : les Regards Croisés et les Rencontres Internationales Sud (RIS). Elles seront analysées

dans les parties suivantes (plaidoyer et capitalisation) mais on peut souligner qu'elles ont permis aux membres de renforcer leurs connaissances et compréhensions des dynamiques de développement, de Codéveloppement et de tisser des relations avec de nouveaux partenaires. Les RIS ont notamment permis aux acteurs d'établir des liens plus formels avec les autorités des pays et, dans 4 pays, de signer des conventions entre ces autorités et le FORIM (ou en Guinée aussi avec la FOSIM) ce qui renforce la légitimité des FOSIM et leur ouvre un champ d'action plus large. Le portage par le FORIM de ces actions a apporté une plus-value en tant que réseau pluriel et reconnu par les autorités françaises. Il reste cependant maintenant à faire vivre ces conventions, sans oublier l'implication de la société civile de ces pays pour ne pas mettre en place des dynamiques qui seraient concertées uniquement entre les représentants de diasporas et les autorités.

### 3.4. Un appui pour la visibilité et la mise en réseau

Les diverses actions menées contribuent à renforcer la visibilité et la mise en réseau des membres du FORIM : à travers le répertoire, les études diasporas, certaines actions menées lors des coups de pouce, les forums jeunesse. Les actions dédiées à la capitalisation et au plaidoyer comme les RENAICODE et les Regards Croisés seront analysées plus directement dans les chapitres suivants mais on peut rappeler qu'elles rendent visible l'existence des OSIM et des FOSIM et leur donnent un espace de parole.

Pour les RENAICODE, il y a eu 3 missions Sud (deux sur financement du SMA 2; une sur financement du PRA/OSIM), 11 forums régionaux et 4 forums départementaux en Ile de France, organisés par 10 membres différents et deux journées de restitution nationale en décembre 2012. Ces rencontres ont permis de donner la parole aux migrant(e)s sur des thèmes très variés liés à l'intégration en France et aux projets de développement dans les pays respectifs (Cf. tableau 13).

Organisation	Nb	Thèmes abordés lors des forums RENAICODE (départementaux / régionaux)
CSSSE-MECSEF	2	Transferts financiers, migrants et insertion, migrants et entrepreneuriat
		Paroles de femmes, intégration des femmes migrantes, entrepreneuriat
CBF	5	Intégration, place des jeunes migrants et issus de l'immigration
		Apports des migrants au Nord /au Sud; difficultés des projets au Sud
		OSIM / OSI / collectivités, développement et intégration
		Intégration des migrants, intégration des jeunes
		Actions des OSIM en France et au Sud
CAGF	1	Insertion socio-professionnelle des migrants, problématique des jeunes
M&D	1	Rôle des OSIM, échanges, besoin de structuration, appuis au Sud et au Nord
HCMF	1	Intégration des migrants, rôle au Sud, intégration des jeunes
COSIM RA	1	Insertion professionnelle des jeunes et des femmes migrantes
COSIM NPDC	1	Situation des OSIM, rôle, définition, identité, mobilisation des jeunes
COSIM Bretagne	1	Participation des migrants dans les espaces de décision (MIGOR), apports des migrants au Sud, intérêt de la synergie entre acteurs
COSIM Midi Pyrénées	1	Intégration socio-professionnelle des jeunes issus des migrations
COSIM Aquitaine	1	Intégration, et transferts financiers vers les pays d'origine

Tableau 13 : Thèmes des rencontres RENAICODE

(Source : rapport des diverses rencontres)

Au niveau de la participation, l'enquête montre que 75% des répondants disent avoir participé à ces rencontres RENAICODE, avec une forte participation des COSIM (organisateur). Un DVD a été finalisé début juin sur les actions RENAICODE (deux vidéos sont accessibles en ligne : <http://www.forim.net/contenu/les-restitutions-des-renaicode-2012-en-ligne>).

Pour les Regards Croisés, les séminaires organisés ont aussi mis en lumière les diverses organisations. Les documents de compte rendus de ces rencontres ne sont pas encore complets (il manque celui du Regards Croisés du 5 et 6 mai 2014) et un document de synthèse est attendu.

Une question se pose cependant sur la capacité et la stratégie du FORIM de diffusion de ces documents, tant en interne pour favoriser la capitalisation qu'en externe pour assurer une meilleure visibilité des membres et leurs expériences. Cette problématique de la diffusion des documents produits sera reprise dans les chapitres suivants sur le plaidoyer et la capitalisation.

#### 4. Capitalisation et construction d'une réelle expertise

Tel que définis dans le projet, les objectifs de capitalisation visés par le FORIM portent d'une part sur les expériences de terrain des migrant(e)s, à travers l'organisation des rencontres internationales en France et dans le Sud, les séminaires Regards Croisés et les échanges d'expériences, et d'autre part sur les activités de jeunes à travers les débats menés dans les ateliers. C'est sur la base des documents résultant de ces initiatives que le FORIM entend diffuser et valoriser les productions.

Avant toute chose, il apparaît clairement que la capitalisation relève d'une notion relativement confuse. Cette confusion est le résultat d'un manque de réflexion poussée sur l'objet et le contenu de la capitalisation et sur la juxtaposition d'un ensemble d'activités pour lesquelles il est difficile de distinguer les projets de référence. Néanmoins, nous allons prendre en compte l'ensemble des réalisations et productions qui nous ont été soumises par le FORIM pour voir la manière dont se mène ce qu'il est convenu d'appeler la capitalisation et la manière dont se constitue une expertise spécifique sur les questions relatives à la migration-développement.

##### 4.1. Les efforts de capitalisation des expériences au Sud

Les travaux dits de capitalisation au Sud ont été organisés à travers les Rencontres Internationales Sud (RIS) et les RENAICODE au Bénin, au Burkina Faso et au Vietnam.

##### Les Rencontres Internationales Sud

A travers des missions organisées par le FORIM dans différents pays, elles se définissent comme des actions visant à renforcer la contribution des diasporas au développement des pays d'origine et la reconnaissance de cette contribution, grâce à une meilleure connaissance des pratiques de Codéveloppement. Elles encouragent les échanges d'expériences et les partenariats entre les diasporas et les pays d'origine.

Sur les 6 RIS prévues, 5 se sont déroulées au Bénin, en Guinée, au Mali, au Maroc et au Sénégal. Un RIS à Madagascar n'a pas pu avoir lieu tenant compte du contexte.

A la lumière des informations obtenues, ces RIS permettent concrètement d'engager des débats sur les contenus et modes d'implication des migrant(e)s dans les initiatives de développement local et la constitution de partenariats entre le FORIM, les associations issues de l'immigration, les pouvoirs publics des pays concernés et des acteurs locaux. Elles sont l'occasion de visiter les projets financés dans le cadre des activités du PRA/OSIM, de renforcer les concertations et de signer des conventions de partenariat avec les pouvoirs publics et des organisations de la société civile.

A la suite de ces rencontres internationales des comptes rendus des différents ateliers, visites et manifestations sont réalisés et peuvent servir à conserver la mémoire des initiatives qui ont été prises<sup>14</sup>.

Le contenu de ces rencontres est présenté dans le tableau 14 suivant.

Pour la conduite de ces rencontres, le FORIM a signé des conventions avec des FOSIM des pays concernés qui organisent la mission et mobilisent leurs partenariats locaux pour la bonne réalisation de ces initiatives.

---

<sup>14</sup> Nous avons pu consulter des comptes rendus (ou des projets de comptes rendus) de ces rencontres pour le Mali, le Maroc et le Sénégal et les conventions signées avec des parties nationales pour quatre pays. Pour le Bénin, il a été mis à notre disposition un film qui retrace les différents itinéraires de la mission.

Pays	Thèmes
Bénin	Visite des expériences et des projets
	Forum sur la mobilisation de la diaspora pour sa participation au développement national du Bénin
	Rencontre avec les pouvoirs publics et signature d'une convention entre le FORIM et le Ministère des Affaires Etrangères, de l'intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'extérieur
	Rencontre avec les acteurs de la société civile, notamment du Collectif et Fédérations des Réseaux d'ONG (CFRONG)
Guinée	Etat des lieux du Codéveloppement en Guinée et enjeux du partenariat
	Capitalisation sur les bonnes pratiques : Partenariat avec le secteur privé, partenariat, le rôle de la culture dans le développement local
	Signature de conventions avec les pouvoirs publics
Mali	Cadre intervention de la diaspora pour le développement local
	Investissement productif des migrant(e)s : quel partenariat et quelle synergie ?
	Réflexion autour de la construction d'un modèle de Codéveloppement au niveau local
	Rencontre avec les pouvoirs publics (Ministère Malien de l'Extérieur)
Maroc	Mécanismes de renforcement du rôle des migrant(e)s dans le développement territorial
	Comment capitaliser les expériences et promouvoir les bonnes pratiques de Codéveloppement
	Signature de convention avec les pouvoirs publics et la société civile
Sénégal	Diaspora, décentralisation et développement local
	Implication de la diaspora dans le développement local
	Codéveloppement et développement local
	Rencontre avec les pouvoirs publics, des représentants de collectivités territoriales et de la coopération italienne et des acteurs de la société civile (Conseil des ONG d'Appui au développement, Réseau des Plateformes d'Afrique de l'Ouest et du Centre, ENDA)
	Signature de convention avec les pouvoirs publics et la société civile

**Tableau 14** : Principaux thèmes abordés pendant les rencontres internationales Sud  
(Sources : Comptes rendus des RIS)

Au niveau des répercussions auprès des membres de ces rencontres, les répondants à notre questionnaire estiment que l'intérêt le plus important des RIS est qu'elles facilitent de nouveaux partenariats financiers (tout particulièrement vers les OSIM). L'exercice d'évaluation ne nous permet pas de vérifier la réalité de ces apports auprès des OSIM. Les FOSIM soulignent quant à elles les résultats en termes de réseautage. Par contre, il apparaît très clairement que les RIS ne sont pas vécues par les associations comme des initiatives permettant de faciliter les échanges et la capitalisation. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que les répondants à notre questionnaire ne sont pas particulièrement au courant de ce qui se fait à travers ces actions et que la diffusion des comptes-rendus des RIS n'est pas encore effective.

Pour autant, le FORIM dispose d'un important matériau de réflexion et de production de connaissances constitué par 206 projets portés par des associations au Sud en partenariat avec des OSIM ou FOSIM. C'est l'existence de ce matériau qui suppose que le FORIM peut en faire un objet de capitalisation. Mais la disponibilité d'une cartographie des projets ne conduit pas automatiquement à la capitalisation. Il s'agit plutôt d'une opportunité pour assurer une information sur le rôle des migrant(e)s dans le développement, sur la diversité des projets et des partenariats mis en œuvre.

En termes de leçons, ces RIS ont pu aboutir à un certain nombre de résultats.

- Dans tous les pays, on peut noter l'intérêt suscité par ces initiatives qui ont rassemblé un nombre important de partenaires venant de divers horizons : pouvoirs publics nationaux, représentants d'organisations du secteur privé, associations de la société civile, organisations internationales, chancelleries, etc. A travers ces rencontres, les questions centrales ont beaucoup porté sur la perception du rôle des migrant(e)s dans le développement local et national et leur implication

dans les politiques. Elles ont révélé les difficultés que rencontrent les migrant(e)s, non seulement lorsqu'ils souhaitent rentrer ou investir dans leurs pays d'origine, mais surtout dans leur prise en compte dans les politiques nationales et locales. Elles ont mis en lumière la faiblesse des politiques (tant au niveau national que dans les plans de développement local) à pouvoir intégrer les initiatives des associations de la diaspora dans leur propre stratégie. Une des contraintes soulevées porte sur les questions de confiance et de connaissance mutuelle, autant des migrant(e)s envers les autorités que des pouvoirs publics envers les migrant(e)s.

- Pour les pays ouest africains qui ont accueilli les RIS, les discussions ont permis d'élargir la réflexion à l'intérêt d'avoir une approche globale et cohérente des migrations dans l'espace de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Cette approche devrait prendre en considération le rôle des migrant(e)s, non pas seulement comme des contributeurs financiers, mais aussi et surtout comme des personnes sensibles au développement social, économique et humain de leur pays et, dans ce cadre, comme des acteurs qui agissent dans le développement. Lors des rencontres au Maroc, les participants ont mis en exergue les opportunités de partenariat liées aux « nouvelles formes de migrations » internes et de gestion par les institutions locales. Ces opportunités ont fait apparaître le projet d'un échange de pratiques et d'expériences Sud-Sud, sur les questions migratoires, entre des élus et cadres associatifs marocains, avec leurs homologues d'Afrique subsaharienne comme le Mali.
- Les RIS ont été l'occasion de renforcer les partenariats entre le FORIM, les FOSIM concernées et d'autres acteurs du Sud. Dans tous les pays, des conventions ont été signées soit avec des ministères (ministère des Affaires Etrangères au Bénin, Enseignement Technique et Formation Professionnelle et Guinéens de l'Extérieur en Guinée, chargé de la Communauté des MRE au Maroc), des départements publics (Service National des Points d'Eau), des organisations de la société civile et du secteur privé (mutualistes, assurances, etc.). Par le biais de ces conventions, des facilités sont accordées aux immigrés pour importer des biens et des produits avec des facilités fiscales et douanières. Au Bénin, les accords signés permettent de faciliter l'obtention de visa pour les membres du FORIM qui ne sont pas de nationalité béninoise. Dans toutes les conventions, des comités de suivi permettent de veiller à la bonne exécution des engagements.
- Profitant des RIS, des rencontres et des échanges ont pu être organisés avec d'autres diasporas (c'est notamment le cas au Sénégal avec les migrant(e)s vivant en Italie et au Canada).

Si ces rencontres internationales ont présenté un grand intérêt, il reste que nous nous posons des questions.

- Tout d'abord, les conventions ne portent pas sur des actions précises. La difficulté de faire fonctionner les comités de suivi<sup>15</sup> ne permet pas de passer de la signature d'accords à des activités effectivement réalisées sur le terrain (toutes ces conventions concernent des initiatives dans le pays d'origine). Ainsi, une des craintes est que l'on ne s'en arrête à des cadres généraux de partenariat.
- L'intérêt que les migrant(e)s pourraient tirer de ces accords (facilités fiscales et douanières, obtention de visa) est affaibli par le manque des diffusions des documents issus de ces RIS. En effet, les documents de compte rendu ne sont pas encore finalisés et ne sont donc pas encore diffusés à large échelle. Cela rejoint le constat que nous faisons sur les difficultés de communication et de vulgarisation des informations. En l'absence de ces supports, la capitalisation des expériences va être difficilement réalisable.

#### Les Rencontres Nationales de l'Intégration et du Codéveloppement (RENAICODE) au Sud

La première initiative de RENAICODE a été lancée avant le SMA2 (2010). La seconde édition qui a démarré en 2012 présente l'originalité de se dérouler en France mais également dans les pays du Sud. Conçues comme des espaces d'échanges entre les OSIM et leurs partenaires associatifs et institutionnels, elles visent à

Le livret de restitution des RENAICODE comprend :

- des fiches de synthèse des forums reprenant les échanges et les recommandations formulées
- des cartes d'identification des projets visités au Bénin, Burkina Faso et Vietnam
- une synthèse des journées de restitution
- un reportage photo de la soirée interculturelle
- un compte rendu de la conférence de presse finale.

<sup>15</sup> Nous ne disposons d'aucun document de compte-rendu des travaux des comités de suivi.

améliorer les dispositifs existants d'appui aux actions d'intégration et de Codéveloppement.

Concernant les pays du Sud, le FORIM a organisé 3 caravanes qui se sont déroulées au Bénin, au Burkina Faso et au Vietnam. Elles ont permis de visiter les projets mis en œuvre dans le cadre d'autres activités du FORIM (PRA/OSIM) et d'aller à la rencontre des acteurs de terrain pour échanger avec eux sur la réalité et l'évolution des projets.

Au-delà des visites de terrain et des rencontres, ce qui nous semble intéressant c'est la volonté de concevoir ces initiatives comme un processus global incluant un important effort de communication à travers des journées de restitution, la réalisation et la diffusion d'un livret en 500 exemplaires qui retrace les nombreux échanges et la production d'un support audiovisuel incluant les reportages photos et vidéo de l'action. Même si la stratégie de diffusion du livret ne relève pas d'une démarche systématisée, le contenu de ces RENAICODE permet de rendre compte de ces actions auprès des associations membres et des partenaires.

Les RENAICODE sont perçus par les membres avant tout comme une action qui facilite les échanges et la capitalisation

La richesse des débats et des productions laisse effectivement croire que la dimension des échanges est primordiale dans ces rencontres. Sans parler de produit de capitalisation, les supports issus de ces RENAICODE sont un ensemble d'informations permettant de vulgariser le contenu des échanges. Il s'agit d'un matériau pouvant servir à un travail de capitalisation sur la base de l'identification de 1 ou 2 thématiques et d'une analyse approfondie destinée à convaincre un public déterminé au départ sur telle ou telle expérience du FORIM.

#### **4.2. Les efforts de capitalisation des expériences au Nord**

##### *Les Rencontres Nationales de l'Intégration et du Codéveloppement (RENAICODE) au Nord*

Les RENAICODE contribuent à renforcer l'image positive des migrant(e)s à travers la mise en valeur de leurs initiatives et actions en France et dans les pays du Sud. Elles permettent de mettre le focus sur la place et le rôle des femmes et des jeunes et de promouvoir les compétences et les talents multiculturels.

En France, les RENAICODE ont permis l'organisation d'échanges dans 12 régions. En Ile-de-France, 4 départements ont accueilli ces rencontres. Au total ce sont 15 forums qui ont été organisés dans le cadre des RENAICODE, suivis d'une restitution nationale (décembre 2012).

La richesse des thèmes abordés (voir [tableau 13](#)) rend compte de l'intérêt des échanges qui y ont été abordés.

L'analyse du contenu des différents thèmes de réflexion montre que les questions relatives à l'intégration y ont pris une bonne part (65%), tout particulièrement celles concernant l'insertion sociale, politique et professionnelle des jeunes (30%). Les processus et parcours d'intégration abordés lors de ces rencontres ont concerné plusieurs volets : l'entrepreneuriat, le rôle des migrant(e)s dans la société d'accueil et dans l'intégration, la place et l'intégration des jeunes, la mixité sociale et culturelle et la place des femmes.

Les thématiques en lien avec le Codéveloppement ont permis d'échanger sur les stratégies de développement concertées, les partenariats et l'accès aux financements.

Une démarche essentielle a été engagée dans les RENAICODE en France en organisant des réflexions sur le lien entre intégration et Codéveloppement pour montrer comment la structuration associative constitue un levier d'intégration et, en retour, sert les dynamiques de développement dans les pays du Sud.

Au plan de l'organisation, les COSIM ont révélé leurs capacités à prendre en charge l'organisation des RENAICODE. Ainsi sur les 15 forums régionaux, 5 ont été assurés par les COSIM (Rhône-Alpes, Nord-Pas de Calais, Bretagne, Midi-Pyrénées, Aquitaine). C'est auprès des COSIM que la participation aux RENAICODE a été la plus forte. Cette implication des COSIM est importante, non seulement dans la responsabilisation et le renforcement de leurs capacités, mais également dans les pistes que cela dégage sur les opportunités de réfléchir à une organisation qui promeut un rôle plus important des collectifs régionaux dans le dispositif du FORIM.

	Nous avons participé à des séminaires RENAICODE (rencontre départementale ou régionale)		
	non	une fois	Plusieurs
COSIM		40%	60%
FOSIM	15%	62%	23%
OSIM	45%	33%	22%
Total général	37%	51%	24%

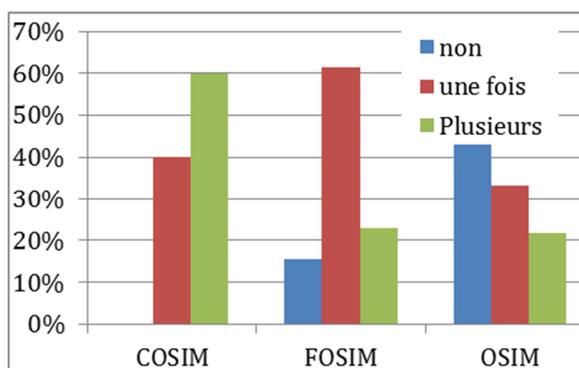


Tableau 15 : Participation aux RENAICODE  
(Source : Questionnaires aux FOSIM / COSIM / OSIM)

Les RENAICODE contribuent à renforcer l'image positive des migrant(e)s à travers la mise en valeur de leurs initiatives et actions en France et dans les pays du Sud. Elles ont permis de mettre le focus sur les places et rôle des femmes et des jeunes et de promouvoir les compétences et les talents multiculturels.

#### Les séminaires Regards Croisés – Echanges d'expériences

Les séminaires Regards Croisés sont des moments d'échanges organisés par le FORIM dans le cadre de deux de ses projets (PRA/OSIM et SMA2). Ils visent à favoriser les échanges des migrant(e)s sur des thèmes fédérateurs et représentatifs de leurs compétences, à capitaliser les expériences et à construire des recommandations susceptibles d'être prises en considération dans les documents cadres des partenaires de l'intégration et/ou du Codéveloppement.

Pour leur mise en œuvre, ils font l'objet d'une contractualisation avec des organisations membres. 6 séminaires Regards Croisés ont pu se dérouler sous l'égide de 4 membres (2 par le CSSSE, 1 par FECODEV, 1 par M&D, 1 par le COSIM Rhône-Alpes). Le sixième séminaire transversal (sur l'analyse comparée de politiques de migration concernant 3 pays : le Mali, Sénégal et Maroc) a été confié à une personne ressource.

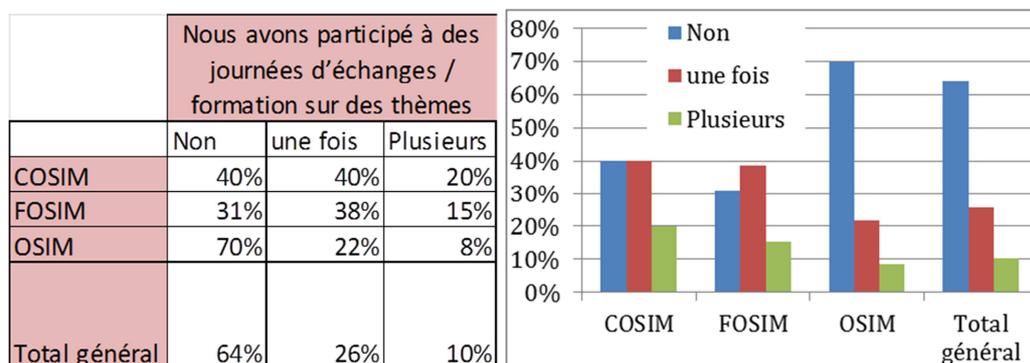
Financés ou cofinancés par le FORIM pour un montant variant de 1 500 à 6 000 €, les structures qui l'organisent ont en charge de trouver les intervenants, d'animer la rencontre, de mobiliser des acteurs et des partenaires et de rédiger un document final de compte rendu.

Les thèmes qui ont été traités portent sur l'entrepreneuriat, les migrantes actrices de développement, les pratiques des OSIM de France et des Pays-Bas dans le développement, l'investissement des migrant(e)s au Maroc et l'eau potable et l'assainissement rural et l'analyse comparée des politiques publiques<sup>16</sup>.

Dans la contractualisation pour la tenue de l'événement, on retrouve comme souvent les fédérations nationales les plus dynamiques. A terme, cette question mérite d'être posée au sein du FORIM pour élargir la base des contributions à ses actions et éviter la trop grande concentration d'activités sur quelques structures membres. Cette préoccupation devrait recouper la réflexion sur le rôle plus spécifique des divers niveaux (FOSIM / COSIM).

Cela est d'autant plus important qu'on peut se rendre compte que 31% des FOSIM et 70% des OSIM (qui ont répondu au questionnaire dans le cadre de cette évaluation) n'ont pas participé à ces séminaires Regards Croisés (sources : enquête en ligne des évaluateurs). La question se pose de comment diffuser les expériences, questionnements et apprentissages aux membres (FOSIM et COSIM) et membres de base (OSIM).

<sup>16</sup> Les comptes-rendus des séminaires sont disponibles à l'exception de celui sur l'entrepreneuriat organisé à Tunis par le CSSSE et le dernier tenu en mai 2014 sur l'analyse comparée des politiques.



**Tableau 16 :** Participation aux rencontres d'échanges  
(Source : Questionnaire aux FOSIM / COSIM / OSIM)

Toutefois, lorsqu'on croise ces données avec les informations contenues dans les comptes-rendus d'activités du FORIM, on note une bonne participation des membres des organisations issues de l'immigration. En 2012, sur les 6 séminaires « Regards Croisés – Echanges d'expériences » réalisés, 4 ont été organisés en France ; ils ont regroupé 173 personnes. Nous disposons d'informations sur la répartition des participants pour 3 séminaires « Regards Croisés »

A travers ces données (plus de 6 participants sur 10), on constate que les membres des associations issues de l'immigration participent activement à ces actions, même si nous ne disposons pas d'éléments pour appréhender la répartition de ces personnes entre les FOSIM et les OSIM de base.

Thèmes de la rencontre	Nb de participants	% participants OSIM
Les pratiques de terrain des OSIM dans le domaine de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement rural	70	47%
Quel développement intégré pour les pays d'origine dans le domaine de l'éducation ?	48	86%
Les pratiques de terrain des OSIM dans le domaine de la santé	24	62%
	142	

**Tableau 17 :** Participation à trois séminaires Regards Croisés  
(Source : Compte rendus)

Quel bilan peut-on dresser de ces séminaires Regards Croisés ?

- Ils ont permis d'engager des réflexions intéressantes sur la place des femmes dans les actions de développement. L'intérêt de la réflexion est le lien qui est fait entre l'intégration et le Codéveloppement. En effet pour qu'elles soient actives dans les actions orientées vers leurs pays d'origine, les conclusions qui se dégagent est que les migrantes doivent d'abord trouver leur place dans la société d'accueil.
- Les débats menés autour des investissements productifs mettent en relief l'importance de dresser une cartographie des opportunités dans les régions d'origine et de s'assurer que les dynamiques en cours dans ces territoires offrent des opportunités pour accompagner ces investissements. Faut-il alors une politique spécifique en direction des migrant(e)s ? Cette question constitue un point de débat et il ressort que les migrant(e)s ne revendiquent pas un statut particulier. Par contre, à l'image de ce qui se fait dans le Sud du Maroc, l'information sur les dispositifs de soutien à l'investissement, la description des formalités dans des guides et l'identification des secteurs économiques porteurs sont des atouts qui pourraient guider l'action des migrant(e)s qui veulent investir dans leur pays d'origine.
- A travers les conventions signées avec certains Etats des pays du Sud, on peut estimer qu'il y a une incohérence entre le fait de ne pas revendiquer un statut particulier d'investisseur et celui de bénéficiaire de facilités fiscales et douanières pour les migrant(e)s. Outre que ces facilités concernent souvent des investissements à caractère collectif, lorsqu'elles s'appliquent à l'investissement productif (et individuel), cela relève d'une politique plus globale d'incitation à

l'investissement pour le développement d'activités à caractère économique générant souvent des emplois. Cela participe d'une stratégie des Etats à rendre attractif l'environnement économique des affaires.

- L'organisation conjointe d'un Regard Croisé entre le FORIM et le DFD des Pays-Bas constitue une avancée dans les partenariats sur les questions de migration. A la suite de deux rencontres et de relations informelles, les deux organisations ont convenu de croiser leurs réflexions. Les principaux points qui se dégagent portent sur l'impact de l'action des associations de migrant(e)s en Afrique, en Amérique Latine, en Asie et en Europe de l'Est. Ces rencontres ouvrent des perspectives de réflexion avec des diasporas qui ne sont pas dans le FORIM (Amérique Latine, Europe de l'Est).
- La thématique relative aux projets d'eau et assainissement montre que la collaboration avec des acteurs de la coopération décentralisée peut être très riche, notamment en ce qu'elle peut induire des transferts de compétences et de technologies dans les pays du Sud. Au-delà, ce type d'initiative peut permettre de répliquer des démarches en matière d'ingénierie sociale pour la prise en charge des problèmes de l'eau et de l'assainissement et s'élargir à la gestion des ordures.

A partir de tous ces enseignements, le FORIM est-il en capacité de nourrir et préciser ses modes d'intervention ? A-t-il gagné en expertise ? Sur quels thèmes ? Ces questions méritent d'être posées quand on sait que les projets de développement sont mis en œuvre dans des territoires souvent restreints ? Comment agir sur des espaces plus larges et impliquer plus fortement les populations et les pouvoirs locaux ? L'impact des projets reste souvent limité. Il est vrai que cela n'est pas réductible aux projets menés par les OSIM – FOSIM.

Compte tenu du nombre important de projets réalisés dans le cadre des cofinancements des programmes du FORIM (plus de 200 à travers le SMA2 mais aussi le PRA/OSIM), ces questions sont au cœur de ses préoccupations (nous y reviendrons sur les questions relatives à l'expertise). Le COSIM Rhône-Alpes, à la suite des Regards Croisés organisés sur Eau et Assainissement, a décidé de prendre en compte un certain nombre de questions (plus grande intégration des activités, coopération décentralisée, impact des projets) dans son programme d'action annuel comprenant la mise en place de formation, l'élaboration et la mise à disposition d'outils pédagogiques, l'organisation de visites de terrain, etc.

Ce genre d'initiative pourrait être enrichi par l'édition de livrets (ou guides) sur des thématiques précises en lien avec les projets destinés principalement au public des OSIM.

Le lien entre les initiatives menées dans le cadre des Regards Croisés, des RIS et des RENAICODE Sud est évident pour construire des partenariats dans les pays du Sud afin de renforcer l'accompagnement des projets. Cela éclaire l'enjeu que constitue la coopération avec des ONG spécialisées en France ou en Europe sur l'appui aux dynamiques de développement et de Codéveloppement.

### Les forums Jeunesse

Les rencontres de jeunes s'inscrivent dans l'optique de créer des espaces pouvant leur permettre d'échanger sur leurs initiatives et le besoin de travailler ensemble. Avec la disparition du FOJIM, ces espaces permettent d'impulser une nouvelle dynamique qui devrait, à terme, favoriser la mobilisation des jeunes dans le cadre du FORIM. Ce travail est mené par un groupe d'une quinzaine de personnes avec un référent du Conseil d'Administration.

4 forums jeunesse ont pu être organisés dans les régions et il est prévu un forum national en décembre 2014. Les enjeux de ces initiatives sont importants car elles devraient conduire à un renforcement du FORIM et à une présence plus marquée des jeunes. C'est par ce biais que les questions relatives à l'intégration et la citoyenneté pourraient être fortement incluses dans l'agenda du FORIM.

A travers ces forums les questions qui ont été traitées ont porté sur :

- L'état des lieux de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes dans les régions, avec un focus sur les problématiques spécifiques aux jeunes issus des migrations.
- Les thèmes de l'éducation et de la formation.
- L'entreprenariat et l'innovation.
- Le Codéveloppement comme outil d'insertion des jeunes ici et là-bas.

A travers ces forums, le FORIM dispose d'un ensemble de recommandations et de propositions pour agir de manière plus active dans les questions relatives à l'intégration et à la citoyenneté et au lien entre l'intégration et le Codéveloppement. Si on peut constater que le SMA2 n'a pas eu d'effets importants sur les parcours d'intégration et d'insertion socio-professionnelle en France, ces initiatives constituent une base pour une réflexion sur les enjeux de l'intégration et des jeunes dans des organisations qui sont majoritairement tournées vers les pays d'origine.

Dans la perspective d'une continuité du projet SMA2, il y a donc des éléments pour prendre en considération de manière plus forte une dimension intégration et jeunes dans les activités. Il va sans dire que cela va mettre en débat la place des jeunes dans le FORIM et les relations intergénérationnelles qui doivent s'établir au sein de la structure. Faut-il un collègue des jeunes en son sein ? Faut-il une structure différente affiliée ? La réponse à ces questions va dépendre beaucoup de la capacité du FORIM à remettre en cause des formes et modes d'organisation qui ne sont pas toujours attractifs pour les plus jeunes générations. On en voit déjà la difficulté, à travers notre enquête, où peu d'associations (FOSIM, COSIM, OSIM) sont impliquées dans l'animation des forums jeunesse et des rencontres spécifiques pour les jeunes. Le risque est que cette dynamique se déroule en parallèle des activités du FORIM.

#### **4.3. La valorisation de l'expertise du FORIM**

En se fondant sur la diversité et la richesse des échanges menés dans les diverses activités (Regards Croisés, RENAICODE, forums et ateliers jeunes) et sur la masse de productions, le FORIM dispose d'un matériau important pour des analyses dans divers domaines relatifs à la migration-développement et à l'intégration.

Toute la difficulté réside dans l'exploitation et l'analyse de ces informations et la stratégie de diffusion en interne pour rendre accessibles les données produites et, en externe, pour diffuser ces enseignements. A l'étape actuelle, compte tenu des ressources humaines disponibles, il paraît improbable que le FORIM puisse valoriser au mieux ses ressources documentaires. Des expériences ont été tentées avec des étudiantes de l'Université de Paris Créteil pour renforcer le volet capitalisation et production d'analyses. L'objet souhaité était de mettre en évidence les effets de la migration sur le développement des pays d'origine dans le domaine de l'agriculture. Mais cette approche, tentée dans le cadre du PRA/OSIM, est trop large dans la thématique traitée pour aboutir à une analyse qui met en évidence l'expertise de l'association. Deux autres initiatives nous ont paru intéressantes.

##### La création d'un groupe de réflexion sur la capitalisation (think tank)

En 2013, un groupe de réflexion s'est constitué à partir du questionnaire suivant : « *il faudrait définir la capitalisation. Est ce qu'on va travailler à la capitalisation des pratiques du FORIM ou de ses membres ? Pour faire ensuite du plaidoyer, il vaudrait mieux capitaliser sur les pratiques et les expériences des membres* »<sup>17</sup>. A travers les réflexions de ce groupe, on perçoit le souci majeur de rendre visible l'expertise du FORIM accumulée à travers les expériences de ses membres. Ce groupe considère que le travail de capitalisation se fait déjà à travers les séminaires Regards Croisés, la base de données des compétences individuelles des migrant(e)s, la cartographie des projets de Codéveloppement, l'organisation de rencontres avec des structures européennes, les rencontres internationales au Nord et au Sud.

Le processus engagé n'a pas encore abouti à un cadre qui précise la manière dont va s'affirmer cette expertise. En considérant que ces différentes actions constituent des outils de capitalisation, le FORIM désigne la matière mais ne définit pas en soi ce qu'il veut rendre visible, la manière et les modalités de le faire et la destination des produits de capitalisation. En s'interrogeant sur l'intérêt de capitaliser par lui-même ou à travers ses membres, le FORIM met le doigt sur une difficulté inhérente aux structures faitières. La base de travail pour rendre compte des expériences ne peut être que celles des OSIM, COSIM et FOSIM. A ce titre, le FORIM peut envisager de mobiliser des fédérations et les collectifs les plus consolidés pour participer à ce travail. La question centrale réside dans la définition d'une stratégie plus claire en matière de communication, de valorisation de l'expertise et de capitalisation. Dans les marges de progrès, nous reviendrons sur ces questions.

---

<sup>17</sup> Compte-rendu de la réunion du Think Tank « Capitalisation », 30 juillet 2013.

### L'adhésion au F3E

Voulant renforcer ses capacités dans la conduite d'exercices d'évaluation et de capitalisation, le FORIM a adhéré au F3E en juin 2013. Il s'agit pour nous d'une bonne opportunité pour confronter ses idées et ses pratiques à d'autres associations et d'être accompagné dans sa réflexion sur la capitalisation. En y participant, en dehors du fait que cela va renforcer son positionnement dans le tissu des associations françaises de solidarité internationale, le FORIM devrait pouvoir profiter des rencontres d'échanges et des formations.

Compte tenu de sa situation (existence de nombreuses productions, limites liées à la mobilisation de son personnel), le FORIM pourrait envisager de bénéficier d'un accompagnement ciblé du F3E. Beaucoup de questions que nous abordons sur l'importance de préciser la stratégie de capitalisation de l'association pourraient trouver des pistes de solution dans ce compagnonnage.

## 5. Développement des partenariats

### 5.1. Une volonté d'assurer une présence dans les espaces de concertation et de plaidoyer

Le FORIM est présent dans un ensemble d'espaces de concertation et de plaidoyer où se nouent l'essentiel de ses partenariats.

Cf. figure 3

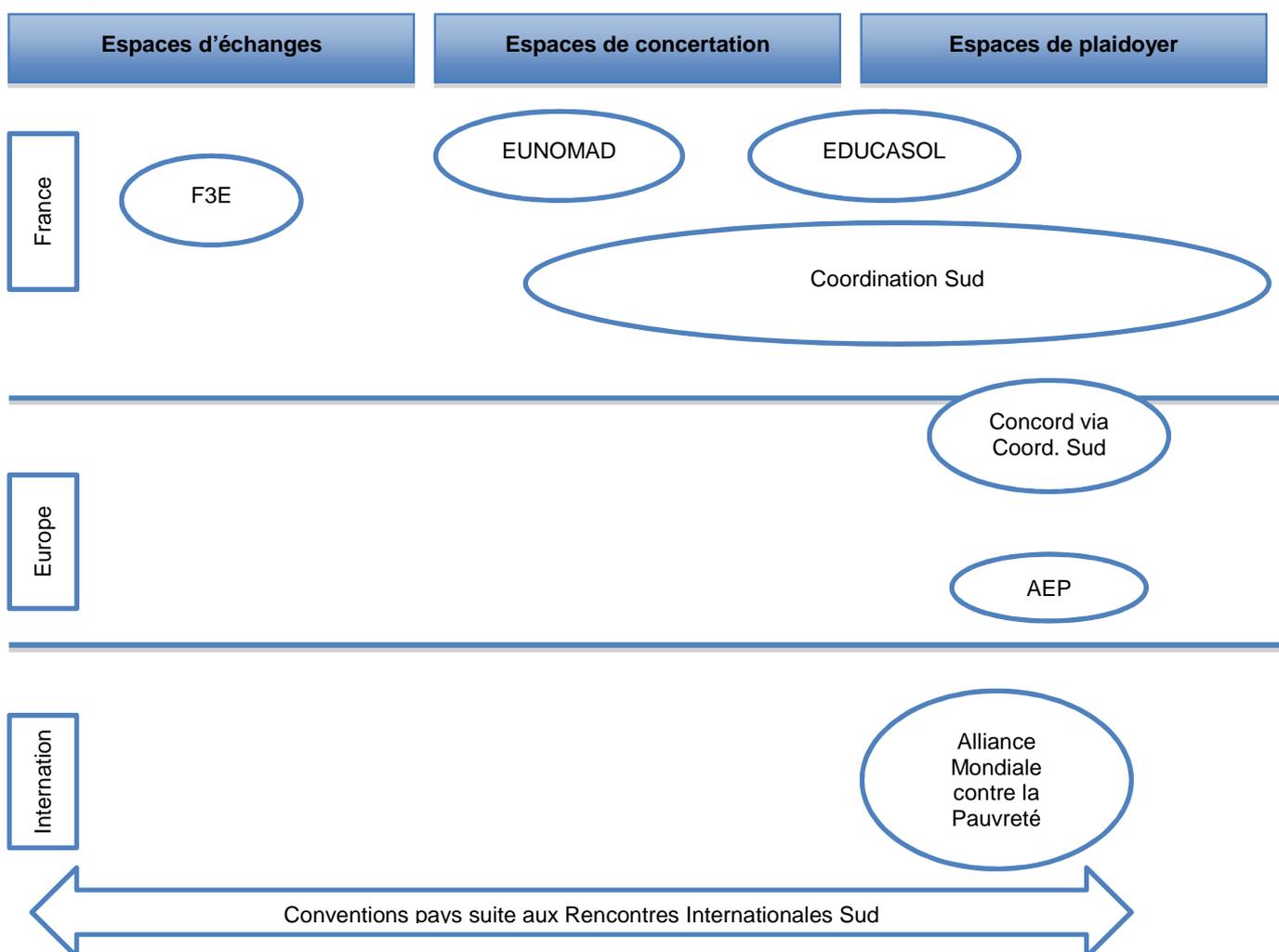


Figure 3 : Espaces de concertation, échanges et plaidoyer du FORIM

Les associations membres du FORIM développent des partenariats au niveau local, national et international. Le FORIM, en tant que structure, participe dans divers cadres en France (comité de sélection des projets « Migrant(e)s Solidarité » du Conseil Général des Yvelines, Votation Citoyenne, etc.) et comités de pilotage qui ont une fonction déterminée dans le temps.

Ces initiatives les plus importantes dans le domaine des partenariats l'amènent à investir des espaces en France et aux niveaux européen et international, en fonction des objectifs de ces cadres d'échanges, de concertation et de plaidoyer.

Depuis juin 2013, le FORIM est membre du F3E. L'initiative d'y adhérer fait suite à des difficultés rencontrées lors de la conduite de l'évaluation du PRA/OSIM. Par ce biais, le FORIM peut bénéficier d'un cadre d'échanges et d'apports d'informations dans l'accompagnement des évaluations<sup>18</sup> et la capitalisation.

L'adhésion à Coordination SUD, depuis 2002, a été une priorité pour l'association. Comme cité précédemment, le FORIM est membre du Conseil d'Administration et du Bureau (secrétaire générale) de Coordination SUD. Il participe aux travaux des commissions Genre, Europe, Aide Publique au Développement, Financements et Ressources ainsi qu'à des groupes de travail ad hoc (Loi d'Orientation et de Programmation relative à la politique de Développement et Solidarité internationale). Compte tenu des exigences d'efficacité, le FORIM y a modifié son mode de représentation en faisant plus appel aux membres de son équipe professionnelle pour contribuer aux débats des commissions. C'est à travers Coordination SUD que le FORIM apporte toute une série de contribution aux travaux de Concord notamment dans la production d'analyses pour une meilleure cohérence des politiques publiques et la prise en compte de l'action des migrant(e)s.

Membre d'EDUCASOL depuis 2004, l'action du FORIM vise à contribuer à une meilleure coordination de l'action des OSI dans le domaine de l'éducation au développement et pour une meilleure visibilité des actions des OSIM. Par ce biais, il a participé aux actions de la campagne « Demain le Monde ». Souhaitant être de plus en plus actif sur le terrain de l'éducation au développement, le FORIM entend y renforcer sa présence.

La plateforme EUNOMAD (European Network on Migration and Development) a été créée en octobre 2007 à l'initiative de 12 organisations européennes actives en matière de codéveloppement. C'est à la demande du GRDR, et sur l'insistance de l'AFD, que le FORIM a intégré la plateforme française de EUNOMAD (2009). En rejoignant cette plateforme, le FORIM souhaite bénéficier des réflexions et de la concertation offertes par ce cadre et collaborer avec le milieu de la recherche spécialisée (Migrinter).

En Europe, le FORIM est membre de la Plateforme Européenne de la Diaspora Africaine (AEP) où l'enjeu essentiel est de pouvoir influencer les politiques de l'Union Européenne et de l'Union Africaine en matière de migration. Cette participation fait suite à un projet qui a duré trois ans, maintenant achevé, où deux personnes du CA ont participé ainsi que deux salariés dédiés à temps partiel. La gestion de ce partenariat est conjointement assurée par la Présidente et la coordinatrice du FORIM et les réflexions en cours pourraient déboucher sur la formulation de deux projets sur la contribution de la diaspora africaine en Europe au développement des pays d'origine grâce à un meilleur accès aux cofinancements européens (à l'horizon 2015).

Au niveau international, en dehors des conventions signées avec des acteurs du Sud (RIS), le FORIM participe aux activités de l'Alliance Mondiale contre la Pauvreté qui est un réseau non formalisé, animé en France par le CRID, qui cherche à influencer les objectifs du post 2015, notamment par un plaidoyer pour l'inscription d'indicateurs relatifs à la migration.

Parallèlement à toutes ces initiatives, le FORIM est en discussion pour préparer de nouveaux partenariats avec la Banque Africaine de Développement (BAD) pour un PRA/OSIM Afrique, Planet Finance sur l'éducation financière et l'ALMD sur le leadership féminin.

Cette multitude d'actions et de partenariats traduit un certain nombre d'évolutions dans la vie du FORIM :

- Il est parfaitement intégré dans le paysage des organisations de solidarité en France. A certains moments, notamment dans les années où son financement dépendait essentiellement du ministère de l'Intérieur, le FORIM était perçu comme une association présentant une particularité très marquée. Dans un contexte politique caractérisé par les mesures anti-immigrées, son action

---

<sup>18</sup> La présente évaluation est conjointement pilotée par le FORIM et le F3E.

a été décriée par certains car assimilée à une collaboration avec un ministère répressif contre les droits des migrant(e)s. Un certain nombre de responsables estimant que le FORIM est le « représentant naturel » des intérêts des migrant(e)s, cette situation paradoxale a engendré un certain inconfort dans le positionnement du FORIM.

Cette période semble révolue et, aujourd'hui, le FORIM participe des dynamiques générales des OSI en France et y joue un rôle de plus en plus reconnu.

- Son ouverture sur l'Europe et l'international marque une maturité de l'association qui peut prétendre à conduire des initiatives d'envergure. Dans ce cadre, il n'y a pas que l'équipe professionnelle qui est impliquée. Les membres du CA et du Bureau y participent pleinement. Les multiples sollicitations de partenariat sont la traduction d'une reconnaissance grandissante. Le modèle de structuration du FORIM est attractif pour de nombreuses diasporas en Europe et pour les partenaires institutionnels.

Cette dynamique globale est cependant porteuse de risques.

La multiplication des partenariats est synonyme d'un engagement accru et de la nécessaire définition de ses positions. Or, un des risques qui planent sur l'action du FORIM tient à sa diversité et à la difficulté consécutive de définir des positions à faire prévaloir aux plans européen et international. Cela peut se matérialiser par l'affirmation de positions qui sont en fait celles de certaines personnes du CA ou de l'équipe professionnelle. Par ailleurs, le suivi de toutes ces initiatives n'est pas une chose facile notamment dans un contexte où l'équipe est très sollicitée et ne dispose pas d'un système performant de monitoring. Ainsi, la question qui doit attirer l'attention des membres du FORIM c'est la mise en priorité des partenariats et des espaces à investir avec, à la clé, la définition de mandats pour ses représentants et des exigences de redevabilité (information sur les activités menées en lien avec ces mandats, sur les résultats, les questionnements, etc.).

Sur les questions relatives aux expériences de terrain des FOSIM et OSIM, on voit bien comment elles sont associées dans les groupes de travail, les ateliers et rencontres. Par contre, sur ces questions de partenariats l'implication des membres est plus difficile. Il existe une commission permanente « Europe et International » composée d'une dizaine de FOSIM et COSIM mais, selon nos informations, elle ne se réunit que très peu.<sup>19</sup> Or c'est elle qui mène « *des réflexions sur les grands enjeux européens et internationaux ayant trait aux migrations et au développement, de façon globale. En lien avec les travaux des autres commissions, elle propose des positionnements du FORIM sur ces questions et prépare les contributions de la plateforme lors des rendez-vous européens et internationaux. Elle travaille, par ailleurs, à la mise en place et à la consolidation des partenariats du FORIM au niveau européen et dans les pays du Sud* ».

Ce risque de déconnexion entre les responsables du FORIM et les associations et réseaux membres constitue une source potentielle de conflits.

## **5.2. Les actions de plaidoyer et de communication**

Les actions de plaidoyer menées par le FORIM tentent d'articuler les activités en prenant en compte les contextes national, européen et international. Au plan international, les événements les plus importants sur lesquels s'engage le FORIM sont les processus engagés par le Forum Mondial sur la Migration et le développement (FMMD) suite au Dialogue de Haut Niveau des Nations Unies, la concertation sur la stratégie conjointe UE-Afrique sur les migrations et le processus post 2015. En Europe, les éléments déterminants sont l'adoption des différentes politiques relatives à l'immigration (pacte sur l'immigration et l'asile, réforme des accords de Schengen, etc.). Au niveau de la France, l'impact et la résonance des évolutions sont plus prégnants dans l'action du FORIM. Dans ce contexte global, tout en développant des partenariats à tous les niveaux, le FORIM dispose d'un agenda qui lui est propre à travers un plaidoyer continu sur la ratification de la convention internationale des droits des travailleurs migrant(e)s et des membres de leur famille. C'est dans cette dynamique qu'il organise un événement chaque 18 décembre qui est la Journée Internationale des Migrant(e)s (le forum national jeunesse de cette année sera organisé le 18 décembre 2014).

Le FORIM assure une présence active dans certains rendez-vous internationaux :

- Les forums sociaux mondiaux. Au regard de son objet (Codéveloppement et intégration), une attention particulière est accordée au forum social mondial (Tunis, 2013). La participation du

---

<sup>19</sup> Dans le tableau de suivi des activités des espaces collectifs de travail, il est mentionné une seule réunion de cette commission en 2013.

FORIM fait l'objet d'une préparation (information des membres, réunions préparatoires), l'animation d'atelier (sur le thème Migrations internationales et développement : Partenariat multi-acteurs pour un développement local).

- Le Sommet Africités tenu à Dakar (2012). Le FORIM a animé un panel sur le thème « Migration et Diaspora ». Cette participation a été suivie d'une réunion pour en faire le compte-rendu et discuter des enjeux et perspectives.
- La participation au Dialogue de Haut Niveau des Nations Unies sur « Migrations Internationales et Développement ». Cette rencontre internationale tenue en octobre 2013 à New York a fait l'objet d'une préparation qui a permis de définir, en interne, une position de l'association sur les questions qui y sont examinées, la consultation des membres du FORIM pour construire son positionnement et l'établissement d'une démarche partenariale avec d'autres organisations de migrant(e)s en Europe pour formuler une position commune.

Dans le cadre de SMA2, il était prévu d'organiser 4 grandes rencontres internationales, 2 rencontres de dimensions européenne et internationale et de forums Sud sur le thème migration-développement (RIS). Avec les REINACODE (Bénin, Burkina Faso, Vietnam) et les RIS (Bénin, Guinée, Mali, Maroc, Sénégal), la participation à des rencontres internationales (Forum Mondial sur les Migrations, Africités, etc.), on peut considérer que le FORIM a pleinement rempli ses objectifs. Lorsque l'on fait le tour de toutes les participations à des rendez-vous internationaux, on est largement au-delà des objectifs.

Dans les initiatives internationales, le FORIM tente au mieux de se préparer, de faire des comptes-rendus en essayant, à chaque fois, de dégager les éléments de perspective. Quand il ne pilote pas directement ces initiatives, il tient à la prise en compte des questions de migration. Cela est notamment le cas dans les 10 engagements en faveur d'un développement durable, juste et solidaire à l'initiative de Coordination SUD pour interpellier les acteurs politiques dans la perspective des élections européennes de 2014. Le FORIM y plaide pour la condamnation de toute forme de discrimination et la révision du pacte européen sur l'immigration et l'asile.

Les membres sont aussi mis à contribution pour produire des analyses. Dans ce cadre, on peut citer la note de prise de position sur les projets qui associent le Codéveloppement et la coopération décentralisée (les projets CD<sup>2</sup>) produite par le COSIM Rhône Alpes qui précise le rôle des migrant(e)s et des OSIM dans la solidarité internationale.

Nous avons pu voir une quinzaine de documents de prises de positions, de préparation et de déroulement de rencontres internationales, etc. Il peut paraître utile sur la base de tous ces documents de réaliser un document unique qui soit un argumentaire disponible pour tous les membres, les OSI et les partenaires.

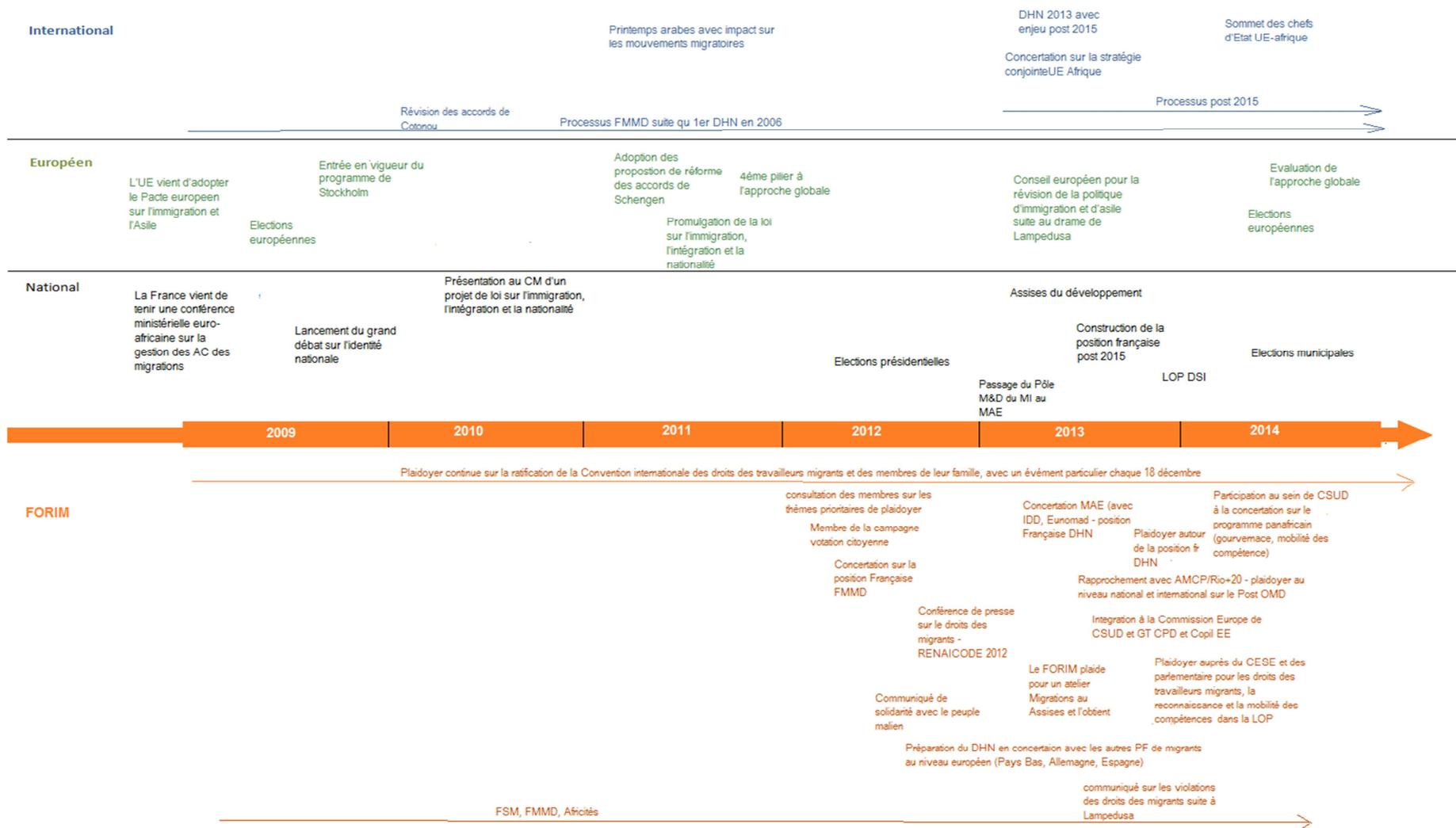


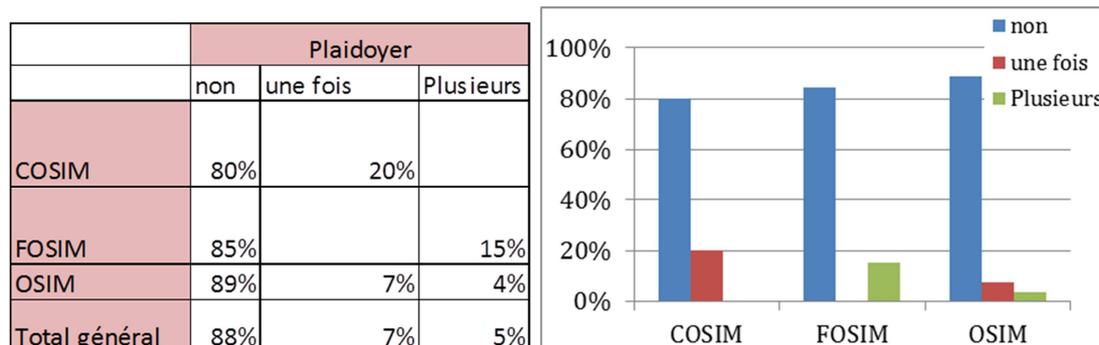
Figure 4 : Panorama des actions de plaidoyer  
(Source : Reconstitution avec l'équipe)

Ce panorama n'est pas exhaustif mais il tente de rendre compte de l'implication grandissante du FORIM dans les événements nationaux et internationaux depuis 2009. A ce titre, on peut également mentionner d'autres initiatives importantes :

- En 2011, au moment de l'adoption des propositions de réforme des accords de Schengen et de la promulgation de la loi sur l'immigration, l'intégration et la nationalité, le FORIM a publié un document sur la citoyenneté de résidence.
- Suite à une sollicitation de l'AFD, le FORIM a participé au processus de rédaction et de validation de son cadre d'intervention transversal sur les migrations internes et internationales (2010-2013).

Que tire le FORIM de ces événements ? Le fil conducteur de ses interventions consiste à porter le positionnement des migrant(e)s sur des thématiques spécifiques à la migration et/ou transversales et de renforcer les liens partenariaux entre les OSIM et les acteurs de la migration-développement au Nord et au Sud.

La consultation des membres du FORIM à travers notre enquête fait apparaître que ce sont les FOSIM qui sont le plus impliquées dans les actions de plaidoyer. Cf. tableau 18



**Tableau 18 :** Participation des membres aux actions de plaidoyer  
(Source : Questionnaire aux FOSIM / COSIM / OSIM)

Cela nous semble normal car les OSIM restent éloignées de ces préoccupations et disposent de peu d'informations pour prendre position. Cette question renvoie à la mission du FORIM qui porte la voix des OSIM et de leurs réseaux. La tendance la plus probable est que cette distance (éloignement des OSIM) va se maintenir et même s'agrandir au fur et à mesure que le FORIM sera de plus en plus impliqué dans des actions de plaidoyer notamment au niveau international.

Dans ces conditions, est-ce que les FOSIM et les COSIM peuvent faciliter le lien avec les associations de base dans les actions de plaidoyer ?

Les COSIM portent du plaidoyer mais souvent au niveau régional, local et sur des positionnements plus globaux de défense des intérêts des OSIM et moins souvent en lien avec une thématique ou un pays. Les FOSIM se mobilisent sur des actions en rapport avec le pays (ex : le HCME en solidarité avec le peuple malien). Ainsi à partir des pratiques identifiées, certaines de ces structures sont déjà impliquées dans des initiatives de plaidoyer.

Ces différents niveaux doivent être articulés dans l'action du FORIM. Certaines situations mettent plus en avant les fédérations nationales (ou organisées sur des bases thématiques) qui sont sensibles à ce qui se passe dans leur pays ou région d'origine et d'autres plus les COSIM (enjeux territoriaux). Ces différents niveaux d'intervention traduisent une diversité des pratiques et il est possible de fixer des lignes sur les niveaux de mobilisation dans le domaine du plaidoyer. Le FORIM est un creuset qui doit maintenir cette richesse des modes d'intervention et se faire l'écho des mobilisations des fédérations et des COSIM. Cela n'empêche pas de définir des thématiques de plaidoyer qui sont directement portées par le FORIM. Cet agenda du FORIM paraît aujourd'hui assez fourni : concertation sur la position française pour le FMMD, concertation MAE et plaidoyer sur la position française au Dialogue de Haut Niveau, post 2015 ...

Outre que l'action de plaidoyer doit s'appuyer sur des positions précises et consensuelles, la question de la représentation doit être précisée. Qui a mandat de représenter l'association ? On a constaté que des membres peuvent participer à diverses rencontres mandatées par les instances de l'association. Mais dans certains cas également, des personnes n'ayant pas de mandat spécifique peuvent participer à des réunions où elles portent des positions. Sont-elles personnelles ? Sont-elles celles du FORIM ? On voit tout le risque que l'absence de définition de mandat et des personnes susceptibles

d'engager l'association peut faire courir au FORIM. Cette question est d'autant plus prégnante que les consensus ne sont pas toujours faciles au regard de la diversité de la composition de l'association et que se multiplient les initiatives auxquelles participe le FORIM.

Le système de la consultation des membres et des rencontres de restitution reste un enjeu primordial pour ne pas créer des dissensions liées à des positionnements non partagés. Il serait même envisageable d'organiser des assemblées générales thématiques pour rendre compte des initiatives internationales et pour recueillir leurs avis. Même si le mode de fonctionnement du groupe interne plaidoyer n'est pas encore précisé, il paraît utile de le mandater sur cet ensemble de questions que nous avons perçues pour proposer un cadre de travail mieux ordonné et plus cohérent. De même, ces questions peuvent faire l'objet d'échanges dans les prochaines réunions inter COSIM pour ne pas se limiter aux seules interpellations au plan international.

### **5.3. Le positionnement stratégique du FORIM**

Sur ces enjeux du plaidoyer, il n'existe pas un document d'orientation permettant de préciser les objectifs recherchés et les thèmes qui doivent être développés en fonction des espaces de concertation, d'échanges et de plaidoyer. Cette question va être de plus en plus importante au regard des multiples sollicitations qui pèsent sur le FORIM. Le FORIM a gagné un espace d'influence, une reconnaissance mais doit se saisir maintenant de cette mission et porter une parole de façon plus active. Comment construire cette parole ?

Au même titre, la rationalisation du système de représentation apparaît comme une préoccupation majeure. Qui a mandat de représenter le FORIM ? Quel est le contenu de ce mandat ? Comment se fait le suivi et le contrôle des mandataires ?

Il existe de nombreux documents élaborés par le FORIM, de nature très différente, pour préparer une réunion, ou rendre compte d'un événement international. Il va être difficile pour le FORIM de faire l'économie d'un tel exercice. Le matériau de base est disponible. Toutefois, au même titre que pour d'autres problématiques, ces questions doivent être insérées dans une approche globale qui détermine les priorités, les contenus et les modes d'intervention. Cela va permettre d'identifier les espaces prioritaires d'intervention et éviter la dispersion qui menace le FORIM. C'est dans ce sens que nous allons suggérer que le FORIM accélère la formulation de son plan stratégique de développement en lui donnant des orientations précises mais surtout en organisant ses différents axes d'intervention pour être en mesure de mieux rationaliser son action.

La base de travail pour le positionnement stratégique existe. Lors des rencontres avec les membres de l'équipe nous avons essayé de reconstituer une approche stratégique pour appréhender le positionnement du FORIM. Lors de cette reconstitution, il apparaît que les interventions du FORIM sont orientées par 3 axes :

- influencer les pouvoirs publics (Nord mais aussi Sud) dans les politiques migratoires,
- renforcer les réseaux associatifs actifs sur les enjeux des migrations internationales,
- développer des partenariats avec des acteurs institutionnels (pouvoirs publics, collectivités territoriales), la société civile et le secteur privé pour une plus grande cohérence des politiques publiques portant sur les migrations internationales.

Sur quoi faut-il influencer les pouvoirs publics ? Quels sont les moyens à mobiliser dans cette perspective ? Au-delà de la formulation d'un objectif d'influence, il faut définir précisément ce que l'on fait veut faire évoluer. En examinant les pratiques du FORIM on voit qu'un certain nombre d'enjeux sont clairement identifiés (ratification de la convention internationale des droits des travailleurs migrant(e)s, inscription des indicateurs relatifs aux questions de la migration dans le post 2015, etc.). L'objectif central est d'obtenir une plus grande cohérence dans les politiques publiques sur les migrations internationales. Ce sont ces thèmes qu'il faut préciser et hiérarchiser. Un autre aspect est de prendre en compte l'implication des membres dans ces enjeux (notamment certaines FOSIM).

Comment y aller ? Avec quelles alliances ? Malgré les partenariats et les collaborations ponctuelles du FORIM au niveau européen et international, on peut se rendre compte qu'au vu des espaces où il agit (Dialogue de Haut Niveau des NU, Post 2015, UE), son système d'alliance et de partenariat mérite d'être étoffé. Dans cette perspective, l'idée de travailler à une plateforme des diasporas européennes prend tout son sens. Même si cela va prendre du temps, il est important que le FORIM en fasse une priorité.

Ces engagements aux plans national, européen et international supposent que le FORIM renforce son expertise et les moyens dédiés à ce type d'action. La précision de sa stratégie va certainement le conduire à procéder à des priorités pour être plus efficace.

La réalisation de SMA2 s'est traduite par des résultats tangibles et acquis importants dans les sept axes constitutifs du programme.

En matière de consolidation de l'assise et de la cohésion interne du FORIM, une FOSIM et cinq nouveaux collectifs régionaux ont vu le jour. Cela a pu se faire grâce aux études sur les diasporas, la poursuite du travail de structuration engagé dans le cadre de SMA1 et les « coups de pouce » qui ont été octroyés aux associations membres. Cette consolidation de l'assise du FORIM peut se poursuivre dans la perspective de la création de nouvelles FOSIM (Cap Vert et association des femmes dans l'Essonne). Sa cohésion est aujourd'hui renforcée avec la révision de ses textes fondamentaux et l'adoption d'une nouvelle charte.

La FORIM a une meilleure connaissance des OSIM : en trois ans (2011-2014), il a répertorié plus de 550 associations et structures qui constituent sa base sociale. Il se positionne en structure ressource en organisant des formations pour ses membres, en diffusant des informations sur les financements disponibles pour ses membres et en prodiguant des conseils et des appuis pour la conception et la réalisation de projets.

A travers les séminaires Regards Croisés, il procède à la capitalisation de ces expériences dans plusieurs domaines (eau et assainissement, investissement productif, entrepreneuriat migrant, etc.) et a favorisé une dynamique jeune en son sein (11 organisations de jeunes participent à ses activités).

En termes de développement du partenariat et du plaidoyer, le FORIM a conquis une place effective non seulement au niveau national mais également aux plans européen et international. Sa visibilité s'est largement accrue à travers l'organisation de rencontres internationales (RIS) et la signature de conventions de partenariat avec les pouvoirs publics dans les pays du Sud.

En France, sa représentation au Conseil National du Développement et de la Solidarité Internationale constitue une reconnaissance effective de son action et le FORIM est actif dans le monde des organisations de solidarité internationale (Coordination Sud, F3E, etc.).

Au plan de l'analyse des performances du projet, le taux de réalisation des activités est élevé. On peut donc parler d'une bonne efficacité du programme. Réalisés dans la durée du programme, le niveau d'efficacité est également élevé grâce à un travail intense des salariés et des membres du bureau du FORIM, relayé parfois les membres des COSIM et des FOSIM.

Les principales faiblesses identifiées portent sur l'absence de finalisation par ses membres de quelques documents (comptes -rendus des RIS notamment qui sont toujours en cours de finalisation), la réalisation de d'actions coups de pouce en deçà des prévisions (15 sur 25), une base de compétences qui n'est pas opérationnelle.

Parallèlement, on se rend compte que la structuration des nouveaux COSIM ou FOSIM prend du temps pour que les dynamiques soient bien appropriées et que les moyens de leur mise en place et fonctionnement soient réunis. Il en est de même de la faiblesse de la participation des jeunes aux activités du FORIM. Cela rend compte de la lenteur des processus de structuration que le FORIM doit intégrer dans la détermination de ses objectifs.

Les marges de progression doivent prendre en compte la nécessité de renforcer l'appui aux membres (formation de formateurs, information et communication), de renforcer le travail de mise en réseau (non seulement entre ses membres mais aussi avec des partenariats locaux et internationaux). Cela signifie qu'il y a une demande de plus grande efficacité et visibilité de l'action de ses membres qui doit être assuré par le FORIM. Pour cela, le FORIM doit améliorer son système de planification interne pour apporter des appuis moins ponctuels, faire appel à d'autres ressources internes et mieux gérer l'ensemble de ses conventions (avec ses membres qui fournissent des services et des prestations aux OSIM).

Enfin, des espaces importants de travail restent à être investis dans le domaine de la capitalisation de ses expériences, l'identification et l'affirmation de son expertise et la définition d'une stratégie de plaidoyer. Le matériau de capitalisation existe mais il doit être organisé, ordonné et diffusé autant en interne que en externe.

On peut également noter les avancées dans la thématique jeunesse avec des initiatives qui ont permis de faire un état des lieux de leurs difficultés et problématiques et d'indiquer des axes de travail pour le futur : formation et éducation, entrepreneuriat des jeunes, citoyenneté, etc.

La stratégie vers les jeunes, les femmes et autour du thème de l'intégration reste à préciser et innover.

## IV. PRINCIPAUX EFFETS DU SMA2

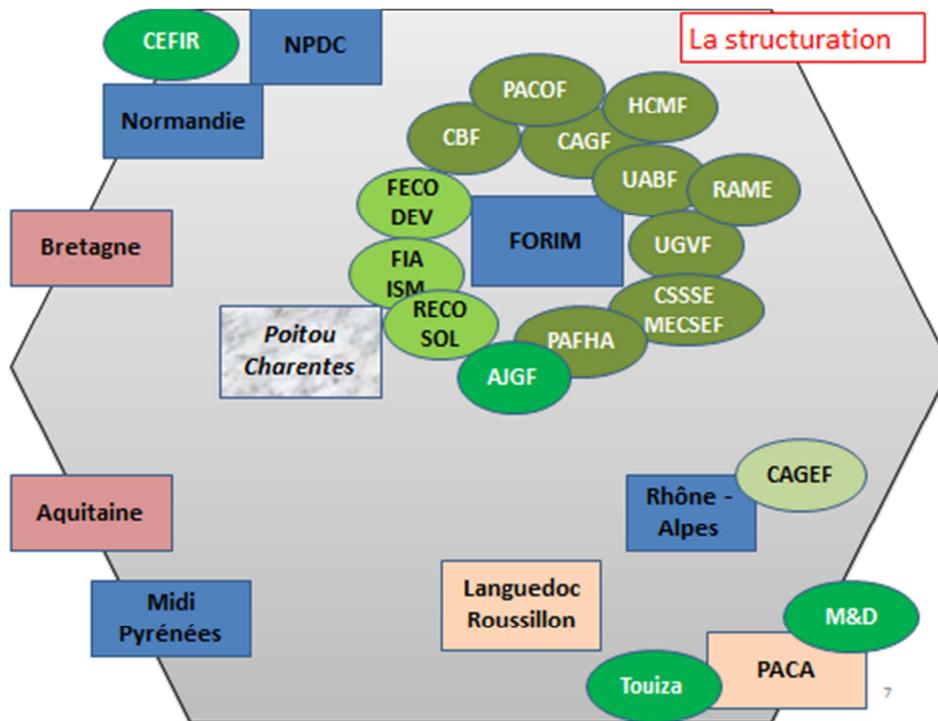
Les différentes activités ont permis d'obtenir les résultats présentés dans le chapitre précédent dont les effets sont analysés ci-dessous de façon transversale, en lien avec les objectifs spécifiques et globaux.

### 1. Effets du SMA2

#### 1.1. Le renforcement institutionnel du FORIM

Les résultats obtenus au cours du SMA2 montrent une certaine consolidation du FORIM sur le plan institutionnel avec des dynamiques collectives, la participation des membres aux instances et activités. Le FORIM a revu ses textes structurants (charte, statuts) ce qui permet aux administrateurs de se les approprier et d'échanger sur la base d'un socle commun. Les réflexions internes portent souvent sur les orientations stratégiques ce qui montre que le FORIM est peut-être à une croisée de chemin pour mieux se positionner face à ses membres comme face aux sollicitations des pouvoirs publics.

Le FORIM a développé son ancrage territorial avec aujourd'hui 8 COSIM (un neuvième en cours) et accueille une nouvelle fédération pays (CAGEF). Son schéma structurel en tant que plateforme peut être résumé tel que présenté dans le schéma de la figure 5 qui montre la répartition spatiale sur l'hexagone.



#### Légende



Figure 5 : Représentation schématique de l'espace FORIM en France  
(Source : Questionnaire aux FOSIM / COSIM / OSIM)

L'adhésion des COSIM apporte un nouveau souffle au FORIM avec des associations diverses qui ne font pas partie souvent des FOSIM pays plus centrées sur la région parisienne et avec des

représentants de nouvelles diasporas au niveau local même si elles ne sont pas structurées (par exemple Centre Afrique, Balkans). Cette ouverture est enrichissante et ouvre des axes de travail pour l'avenir. Les COSIM les plus anciens arrivent par ailleurs à faire financer des postes salariés (même si de plus en plus difficilement) ce qui apporte aussi une nouvelle dynamique avec des chargés de missions souvent jeunes.

Le SMA2 a apporté également une force d'action au FORIM par le financement des postes de l'équipe, postes qui sont indispensables pour animer un réseau et suivre les activités et conventions. La stabilité et la pérennisation de ces postes sont un enjeu.

L'enquête montre que FORIM est connu et reconnu par les membres répondants qui connaissent ses objectifs (75%). Les réponses sont semblables en termes de connaissance de l'équipe, des membres du CA et des modes de gouvernance. Les OSIM sont plus éloignées avec un niveau de connaissance plus restreint ainsi que les nouveaux COSIM.

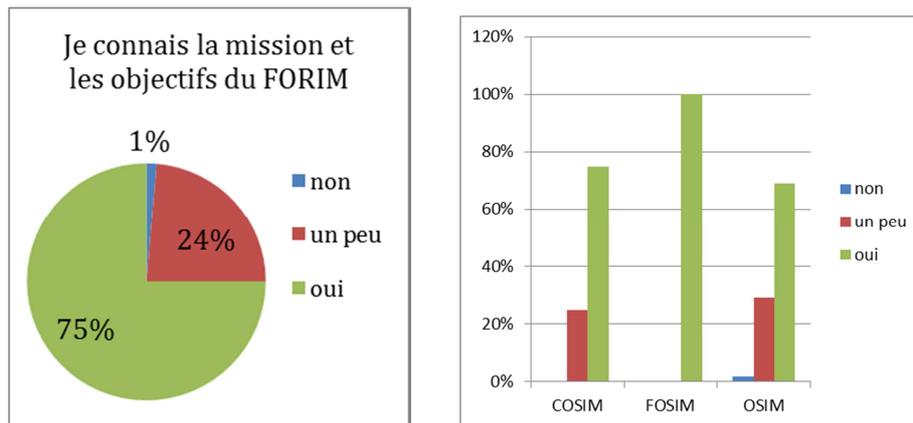


Figure 6 : Connaissance du FORIM

(Source : questionnaire aux FOSIM, COSIM, OSIM)

Le SMA2 a permis également au FORIM d'accroître son réseau, à divers niveaux :

- Indirectement au niveau local via les COSIM qui sont insérés dans la vie locale et ouverts aux acteurs associatifs et plateformes plurielles ; ce qui accroît les capacités de collaboration, de financement, de plaidoyer au niveau local et renforce les compétences.
- Au niveau national en se positionnant clairement dans le tissu des associations de solidarité internationale et en portant les enjeux de la migration-développement et de l'intégration dans des instances comme Coordination SUD.
- Au niveau européen, en tissant des relations avec des plateformes agissant dans la thématique migration-développement. Cette approche ouvre les perspectives de travailler sur une plateforme européenne des diasporas.
- Au niveau international à travers une double démarche : assurer un suivi de la cohérence des politiques publiques qui permet de plaider pour une prise en compte des migrations ; organiser des rencontres internationales Sud qui ont permis de tisser des relations institutionnelles officielles avec 3 pays (parmi les 5 pays où des RIS ont été organisées) et la signature de conventions incluant des acteurs publics et des acteurs de la société civile.

### 1.2. Des membres mis en réseaux et plus visibles

Les activités du SMA2 cherchaient à renforcer les membres et FORIM et leur participation au FORIM. Les résultats montrent que 85 actions ont été déléguées et financées pour une vingtaine de membres avec un principe de subsidiarité qui s'est montré très pertinent et efficace avec l'appui de l'équipe (appels à proposition, canevas de rapports mis à disposition des membres, relecture des rapports etc.). Cette stratégie a renforcé de façon transversale les capacités de certaines organisations qui ont mobilisé des membres qui, pour certaines, organisaient un évènement pour la première fois. Elles ont dû faire également des efforts pour le rendu des livrables en suivant les canevas proposés.

L'enquête montre que ces actions ont principalement facilité des partenariats financiers, renforcé la visibilité, favorisé les échanges, la mise en réseau et consolidé les actions menées au Sud. Parmi les répondants, moins de 1% ont considéré que les activités n'avaient pas apporté grand-chose.

	3 principaux effets des actions menées
COSIM	Visibilité renforcée, nouveaux partenariats financiers, mise en réseau facilitée avec d'autres structures
FOSIM	Nouveaux partenariats financiers, actions au Sud renforcées, visibilité renforcée
OSIM	Nouveaux partenariats financiers, échanges et capitalisation facilités, visibilité renforcée

Tableau 19 : Apports et effets des activités du SMA2  
(Source : questionnaire aux FOSIM, COSIM, OSIM)

Les effets du SMA2 sur *les COSIM* sont variables et dépendent aussi de la situation initiale de ces COSIM et des capacités que les COSIM et leurs membres ont eu à développer les activités proposées. Les études de cas illustrent ces situations (Cf. détails en [annexe 4](#)).

Les **COSIM Rhône-Alpes** et **Nord-Pas de Calais** sont les plus anciens et les plus structurés, avec du personnel salarié (même si réduit) grâce à des appuis de la Région Rhône-Alpes ou du CEFIR dans le cas du COSIM NPDC. Ils participent activement aux activités du FORIM (PRA/OSIM, Coups de Pouce, RENAICODE, Formations, Forum Jeunes, mais également Regards croisés et étude Diaspora pour le COSIM Rhône-Alpes) et ont également leur propre agenda. Ils travaillent aussi sur les appels à projet de la Région et accompagnent des OSIM en dehors du PRA/OSIM. Ils développent des relations avec les plateformes multi-acteurs et associatives

Les COSIM plus jeunes comme le **COSIM Bretagne** n'ont pas encore de salarié mais ils mobilisent des ressources humaines via la MIR et sont en train de demander des appuis à la Région. Ils participent aux activités du FORIM (PRA/OSIM, Coups de Pouce, RENAICODE, Formations, Forum Jeunes) et ont leurs propres agendas (en lien avec la MIR, CENA.). Ils s'insèrent aussi dans des activités avec les collectivités territoriales (Mairie de Rennes).

Les COSIM naissants comme **Languedoc Roussillon** et **PACA** doivent développer leur réseau. Ils ne participent pas encore aux activités du FORIM et leur agenda est centré sur leur structuration.

Dans le cas du COSIM **Normandie** qui est assez ancien, la dynamique n'a pas pris et il semble qu'il y ait peu de cohésion interne entre les membres qui s'étaient impliqués et le président, avec peut-être certaines interactions liées à une concurrence politique.

On peut souligner que les COSIM sont nés de personnes (leaders) qui ont porté les dynamiques avec l'appui du FORIM et de certains de ses membres en région (CEFIR, M&D) ou partenaires (MIR). La capacité de ces leaders à fédérer des OSIM et porter le mouvement est primordiale.

Les autres réseaux en région, réseaux associatifs et plateformes multi-acteurs (consultés sur les études de cas de cette évaluation) considèrent que les COSIM ne sont pas en concurrence avec leurs réseaux puisqu'ils mobilisent des petites associations qui ne sont pas souvent membres de leurs propres réseaux et qui se retrouvent plus spontanément autour de l'identité « migrant(e)s » ou « issu(e)s des migrations » (ce qui est moins vrai pour les jeunes). Elles soulignent cependant l'importance d'un travail commun (comme c'est le cas en Rhône-Alpes et Nord-Pas de Calais) pour ne pas isoler ces structures et au contraire les accompagner à s'ouvrir vers les autres réseaux. L'enquête réalisée montre qu'en effet les OSIM cherchent à s'implanter dans les réseaux locaux et aussi, à distance via Internet, dans des réseaux internationaux thématiques.

Au niveau des *FOSIM pays ou thématiques*, on constate qu'il existe également divers niveaux de développement et de structuration. L'analyse demanderait un travail plus conséquent pour bien comprendre les parcours des divers types de FOSIM.

Certaines FOSIM comme le **CBF** ont grandi fortement ces dernières années, parallèlement au FORIM (« *le FORIM nous a fait grandir* »). Le CBF n'a pas de salarié mais ses membres ont pu trouver de la disponibilité pour participer à de nombreuses activités du FORIM (PRA/OSIM, Coups de Pouce, RENAICODE, Formations, RIS, Regards croisés, étude Diaspora..). Le CBF a ses propres activités et sollicite des financements pour mener des projets (en tant que CBF). Les RIS lui ont ouvert des portes au Bénin avec des relations privilégiées avec les autorités. Le FORIM lui permet aussi de rencontrer et discuter avec les autorités françaises.

Dans le cas de l'**UGVF**, le SMA2 a aussi contribué à renforcer le réseau par les actions au Sud (RIS et RENAICODE) qui ont conforté les contacts avec les autorités du Vietnam. L'UGVF souligne aussi l'importance d'avoir un espace de dialogue avec les autorités françaises. L'UGVF ne participe pas directement à beaucoup d'activités du FORIM (PRA/OSIM, RIS, RENAICODE) mais a une dynamique interne forte, avec des cotisations et appuis financiers internes importants. Les associations vietnamiennes sollicitent peu les appuis financiers de pouvoirs publics. L'UGVF n'intervient pas beaucoup en renforcement de ses membres qui sont déjà organisés entre eux pour des appuis.

Dans le cas de la FOSIM **Ghana**, le FORIM a directement contribué à sa création grâce à l'étude diaspora Ghana qui a permis à son leader de rencontrer et mobiliser des associations mais aussi de rencontrer les autorités consulaires. La proximité de son leader avec le COSIM Rhône-Alpes facilite les processus.

Dans le cas de la FOSIM femmes **FECODEV**, le SMA2 lui a aussi permis de gagner en visibilité et en structuration et de développer ses activités avec un nouveau partenaire : le musée du Quai Branly. FECODEV est porté par une personne leader très active dans le FORIM et a participé à diverses activités (PRA/OSIM, Coups de Pouce, RENAICODE, formations, Regards Croisés et étude Diaspora).

### **1.3. Des OSIM qui bénéficient des apports de leurs réseaux**

Les effets du SMA2 sur les OSIM sont moins mesurables directement puisque les actions étaient surtout destinées aux membres du FORIM. En renforçant ces structures et leur capacité de mobiliser, à appuyer leurs membres, le programme atteint ainsi les OSIM.

Quelques OSIM sont directement membres du FORIM historiquement, en tant que membres fondateur (M&D, Touiza) et ont participé à certaines activités. Pour les formations de formateurs, sur le thème de l'éducation financière (avec le BIT) des conventions ont aussi été passées avec une dizaine d'OSIM. Deux Forums jeunesse ont été animés par des OSIM.

Globalement, le travail des COSIM, des FOSIM et du FORIM renforce la visibilité des OSIM, développe les échanges et les partenariats. L'enquête montre que les OSIM ayant répondu reconnaissent ces apports (Cf. tableau 15 précédent : apports et effets du SMA2).

### **1.4. Un espace de plaidoyer conquis**

En termes de plaidoyer, sans que cela ne soit exclusivement imputable au FORIM, le SMA2 a permis de contribuer à une prise en compte officielle d'une approche globale des questions migratoires, à reconnaître son action auprès des pouvoirs publics (représentation du FORIM au Conseil National du Développement et de la Solidarité Internationale) et à inscrire le rôle de migrant(e)s acteurs de développement dans la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale.

Ce nouvel espace a été conquis à travers l'investissement de six principaux espaces d'intervention. A l'analyse du contenu de l'action du FORIM, on constate l'évolution de son positionnement.

#### Au niveau international :

- L'investissement à travers le FMMD (Dialogue de Haut Niveau) : en s'impliquant dans cette initiative, le positionnement du FORIM était centré sur la promotion du rôle des migrant(e)s dans les actions de développement. Progressivement, cette position a évolué pour une approche plus globale de l'implication des migrant(e)s dans les politiques publiques (« Migrant(e)s partenaires du développement ») et la prise en compte des droits des migrant(e)s.

- La participation aux forums mondiaux : l'enjeu principal pour le FORIM est d'assurer une présence dans les événements internationaux d'importance pour construire des réseaux d'alliances et de partenariats. Ces partenariats sont développés sur la base d'un plaidoyer constant pour la considération du rôle des migrant(e)s en tant qu'acteurs de développement.
- L'implication dans le Post 2015 : en concertation avec les pouvoirs publics (MAEDI) et des organisations de solidarité internationale, le FORIM veut agir sur une plus grande cohérence des politiques publiques de haut niveau à travers notamment la reconnaissance explicite du rôle des migrant(e)s et des diasporas et de la formulation d'indicateurs permettant de mesurer sa participation effective au développement des pays du Sud.
- La participation à Africités : conçue comme un espace d'échanges, le FORIM cherche à densifier son réseau de partenariat et à initier des nouvelles synergies. Dans ce sens, il a développé des initiatives communes avec certaines associations qui pourraient prochainement déboucher sur un nouveau projet avec ALMD sur le leadership féminin.

#### Au niveau européen :

- Le Pacte européen de l'Immigration et de l'Asile : sous l'impulsion de Coordination Sud et de Concord, le FORIM s'est engagé depuis 2013 pour une révision du pacte qui prenne en considération les droits des migrant(e)s, les questions d'intégration et la remise en question de la mobilité axée sur la gestion des flux migratoires.
- Le partenariat avec EADPD : Le FORIM a initié un premier partenariat avec EADPD et travaille à la mise en place d'une plateforme européenne de la diaspora africaine pour le développement à l'horizon 2015.

En 5 ans, le positionnement du FORIM a évolué et ne se limite plus seulement à promouvoir le rôle d'acteur des migrant(e)s dans le développement. Depuis 2009 notamment, il s'est beaucoup ouvert à leur prise en compte dans les politiques publiques nationale, européenne et internationale et intègre progressivement la notion de diaspora (dans une optique donc plus large que celle des migrant(e)s), les questions des droits des migrant(e)s et de l'intégration. L'ambition de créer une plateforme européenne des diasporas constitue un projet majeur dans l'évolution et le développement du FORIM.

#### **1.5. Les relations en (re)construction avec les OSI**

A la lumière de l'évolution politique et de la relative décrispation des relations avec les pouvoirs publics (sur les questions de migration), le climat s'est beaucoup assaini entre le FORIM et certaines OSI. Cela a pu évoluer positivement parce que le FORIM est de plus en plus présent dans les espaces de concertation (Coordination SUD, F3E.) et que les OSI et ONG semblent plus réceptives à ces collaborations, dépassant les anciennes tensions. Ce qui a pu apparaître comme une « organisation communautaire » s'estompe au profit d'une association fondée sur la multiplicité de ses identités et de ses diversités. Le FORIM tire son originalité de sa composition multiple mais cela n'apparaît pas comme une spécificité le confinant dans un enfermement identitaire. L'amélioration des relations avec des organisations comme le GRDR, la CIMADE, le CCFD, etc. pose les bases d'une consolidation des partenariats.

Il nous paraît important de continuer dans cette voie, en maintenant des aspects qui caractérisent le FORIM : sa forte base associative, son engagement qui se fonde beaucoup sur le volontariat de ses membres et son double positionnement sur les questions de développement dans les pays du Sud et de l'intégration en France.

Du fait de leur implantation dans une bonne partie du territoire français, les COSIM peuvent jouer un rôle important dans le développement des partenariats. Le FORIM doit les encourager à s'inscrire encore plus dans le tissu associatif local.

#### **1.6. L'amorce d'une nouvelle dynamique avec les jeunes**

Le FORIM a engagé un travail important en direction des jeunes. Cela a notamment été fait à travers les forums régionaux avec des préoccupations centrées sur l'état des difficultés que rencontrent les plus jeunes, sur l'insertion socio-professionnelle, sur la citoyenneté, sur l'entrepreneuriat, sur l'innovation, etc. Cette dynamique va être couronnée par l'organisation d'un forum national en décembre 2014. A travers ces initiatives, le FORIM s'adresse à un public multiple : jeunes des associations issues des migrations et des associations de quartiers, étudiants, primo-arrivants, « jeunes français de souche » actifs dans des associations de solidarité, etc. Cette diversité est

essentielle à maintenir. En profitant de l'organisation du forum national, le FORIM doit pouvoir mobiliser les acteurs institutionnels et associatifs qui interviennent dans le domaine de l'intégration.

A travers cette dynamique, le SMA2 peut consolider les initiatives déjà engagées en direction des jeunes. L'enjeu central est de pouvoir tirer les leçons de tous ces forums et, à partir des recommandations, proposer un espace de travail pouvant donner corps aux attentes des plus jeunes et de leurs associations. C'est un défi majeur que doit tenter de relever le FORIM en ouvrant son cadre organisationnel aux jeunes. Comment le faire ? Une des idées qui a été émise pendant cette évaluation est d'imaginer une dynamique associée au FORIM sous la forme d'un collège des jeunes qui marque leur adhésion aux objectifs et missions de la structure faitière et, en même temps, qui leur permet de développer des actions plus spécifiques tournées vers leur intégration (promotion des compétences et des talents, emploi, etc.) et la solidarité internationale (bénévolat de solidarité internationale, éducation au développement).

Ce nouveau défi va interpeller la manière habituelle de travailler du FORIM et poser sous un nouvel angle les relations intergénérationnelles.

## 2. Marges de progrès

### 2.1. Certains membres absents et fluctuants

Les actions du SMA2 ont renforcé des membres du FORIM, mais tous les membres n'ont pas participé activement aux actions proposées et n'ont pas tous été atteints. Considérant qu'il y a 42 membres sur la liste de membres du FORIM, les conventions ont concerné 50% des membres.

Certains membres ont cependant assisté à des activités sans les porter mais il est difficile de les comptabiliser. Il y a par ailleurs une certaine concentration des activités sur certains membres. En effet 5 structures comptabilisent plus de 53% des conventions (en nombre).

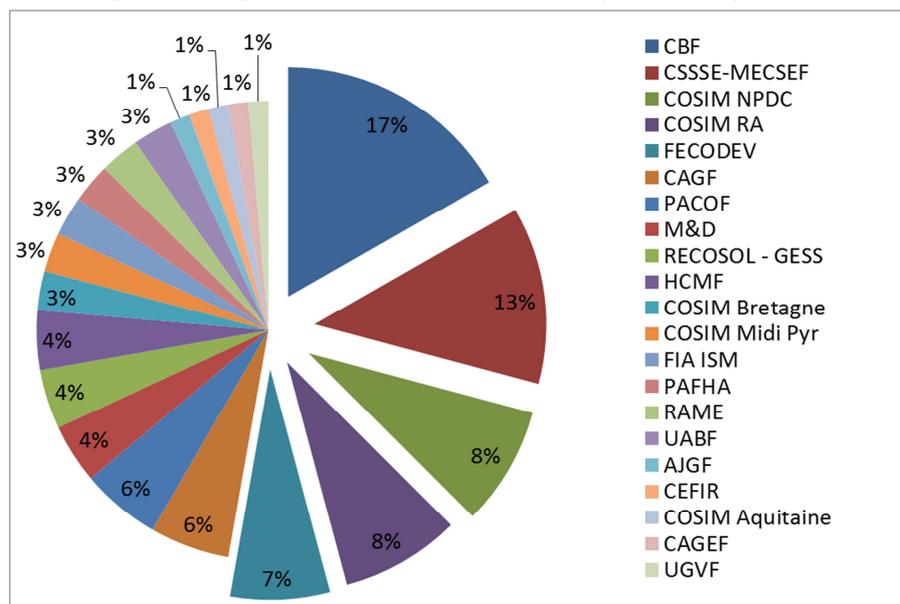


Figure 7 : Répartition des conventions entre membres

(Source : Liste des conventions)

Dans la réalité, si l'on analyse la base de cotisations du FORIM il apparaît que le nombre de membres a augmenté de 26 à 42 membres entre 2003 et 2013 mais qu'actuellement, seuls 25 membres sont à jour des cotisations. 15 membres ne paient plus depuis 3 ans ou plus (9 depuis plus de 5 ans). Parmi les cotisants, les fédérations pays représentent 14 pays différents, il existe 2 structures avec des OSIM issues de plusieurs pays, 3 structures regroupant des OSIM de femmes et 1 de jeunes.

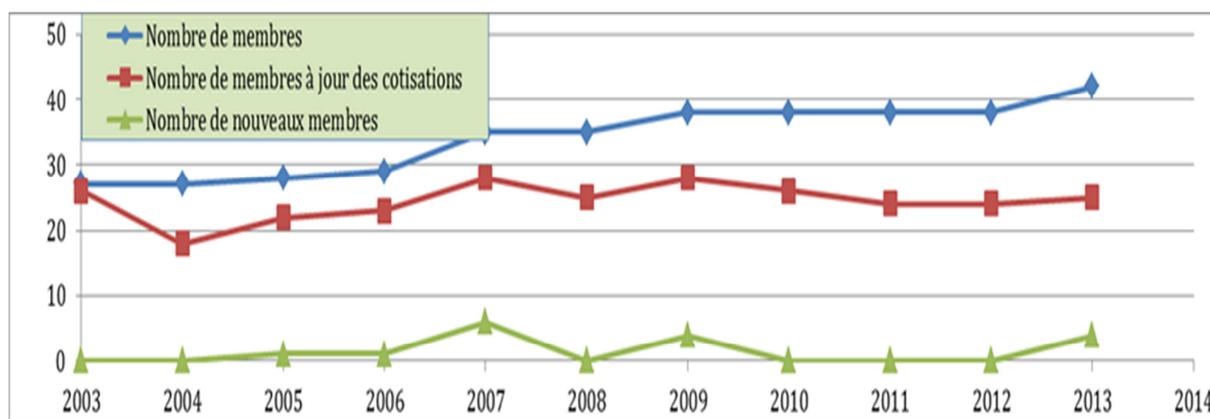


Figure 8 : Evolution du nombre de membres et de membres cotisants  
(Source : Liste des membres)

Il serait important de clarifier la situation des structures qui ne paient plus les cotisations depuis 5 ans, pour savoir si elles souhaitent ou non rester au FORIM, quelles sont leurs attentes et les conditions pour qu'elles participent aux activités. Si ces structures ne sont plus en capacité ou ne souhaitent plus être membres, se pose la question de laisser la place à d'autres structures semblables qui pourraient amener une autre dynamique, notamment pour les FOSIM pays.

Par ailleurs, si on considère que le nombre de membres est 25, alors ce sont 85% des membres qui ont participé aux activités du SMA2 (et non 50%).

Pour mieux piloter les activités, suivre le niveau de participation, et prévoir peut être des activités spécifiques de renforcement des membres les plus inactifs, la base de données serait à assainir. Ceci permettrait aussi de mieux mesurer la croissance réelle du FORIM, sur une base qui reprend les membres actifs et les membres plus passifs qui confirment cependant leur souhait de rester membres.

Parallèlement, il serait utile d'établir un outil de suivi de la participation des membres aux activités. Divers tableaux existent pour le suivi des activités et calcul du nombre de jour de bénévolat, mais sans que le nom de la structure n'apparaisse. Il serait utile d'avoir un tableau interne pour analyser pour chaque membre sa participation, et en parallèle son renforcement de capacités. Coordination Sud par exemple a mis en place un outil de suivi de la participation de chaque membre.

## 2.2. Des acteurs non représentés

Au niveau de l'ancrage territorial le développement des 8 COSIM est une avancée mais de nombreuses régions ne sont pas couvertes. Il conviendrait à plus long terme de rechercher la représentation des OSIM de nouvelles régions pour renforcer l'ancrage national du FORIM, en priorisant surtout les régions où le nombre de personnes issues des migrations est important (et le nombre d'OSIM important). Le répertoire peut être un outil important pour cette analyse.

Ce développement territorial de nouveaux COSIM doit cependant être réfléchi en synergie avec les réseaux qui existent déjà dans les régions. En effet, si dans certaines régions, les OSIM sont déjà intégrées, représentées dans des réseaux associatifs locaux, la pertinence de créer une nouvelle structure n'est pas automatique. La multiplication de réseaux n'est pas forcément à encourager tenant compte des difficultés que les réseaux ont pour se créer et vivre, et de la baisse des ressources des collectivités pour financer des réseaux et emplois au sein de ces réseaux. Il pourrait aussi être réfléchi les modalités pour impulser une représentation et un appui aux OSIM au sein de structures existantes avec la mutualisation de moyens.

Au niveau du rayonnement par pays, des efforts ont été faits pour identifier des diasporas nouvelles mais à ce jour de nombreux pays ne sont pas représentés. Sur les 14 nationalités représentées par les membres, 10 sont des pays francophones. Il n'y a pas de représentants des communautés latino-américaines ou d'Europe de l'Est, et peu d'Asie (3 : Vietnam, Laos, Cambodge). Les migrant(e)s issu(e)s des pays latino-américains participent souvent à des actions culturelles dans des associations mais peu semblent porter des initiatives de Codéveloppement au sein d'associations. Pourtant, le niveau de « remesas » (transferts financiers) vers les pays latino-américain est également élevé et l'aide aux familles, importante.

### 2.3. Des tensions COSIM / FOSIM

Les entretiens avec divers membres du FORIM ont permis de sentir certains questionnements sur la complémentarité ou au contraire la concurrence entre les FOSIM et les COSIM. Certains membres exposent leur choix pour miser sur les COSIM, d'autres rappellent la légitimité des FOSIM.

Il apparaît aujourd'hui peu de clarté ni de débat ouvert au sein du FORIM sur ces aspects, ce qui ne se traduit pas par une stratégie différenciée d'appui aux COSIM / FOSIM ni une vision partagée sur l'évolution souhaitée.

Le thème peut être vu comme délicat mais le débat serait nécessaire en analysant les atouts de chacun, et donc les rôles spécifiques.

### 2.4. Des appuis aux membres à préciser

De façon générale comme déjà cité, l'appui aux membres est global. Il n'est pas encore le résultat d'une analyse des spécificités pour définir un appui différencié pour chaque type de membres. Cet appui s'est construit au sein du SMA2, sur la base des divers appels à candidature pour mener des activités, et non, ou pas encore, sur des conventions de partenariats avec chaque membre qui pourraient être plus structurantes et faciliter la planification des activités par les COSIM / FOSIM, en intégrant leurs propres activités et agendas.

L'accompagnement des COSIM doit répondre à une stratégie concertée, considérant aussi la priorité de consolider ce qui existe,

- Une stratégie concertée peut être définie pour accompagner les nouveaux COSIM PACA, Languedoc Roussillon et les jeunes COSIM, Aquitaine, Bretagne afin de les aider à renforcer leur réseau, leur ancrage local, leurs partenariats et de définir et mettre en œuvre des actions.
- En Normandie, il semble que la dynamique soit à reprendre à la base. Une stratégie peut être concertée pour accompagner la structuration des OSIM de Normandie et autres régions en voie de structuration, en reprenant aussi le travail d'accompagnement dans les régions Alsace et Centre.
- Dans les COSIM plus anciens, l'accompagnement doit tenir compte des situations et activités particulières. Il pourrait viser le développement de partenariat vers de nouveaux acteurs tels que ceux de l'Economie Sociale et Solidaire, des réseaux d'entrepreneurs, des associations étudiantes. Il conviendrait aussi d'accompagner si besoin le renouvellement des leaders qui peuvent être amenés à prendre d'autres responsabilités. (Par exemple en région Rhône-Alpes, avec la naissance du CAGEF, le président du COSIM Rhône-Alpes ne sera-t-il pas trop occupé ? Avec les activités du CEFIR, le président du COSIM NPDC peut-il maintenir la même implication ?).

Comme indiqué précédemment, il serait sans doute important dans chaque région de réfléchir également à la mutualisation de moyens avec d'autres acteurs locaux, tenant compte de la baisse ou du maintien difficile des ressources d'appui des collectivités.

L'accompagnement des FOSIM pourrait intégrer aussi des stratégies différenciées suivant des enjeux à identifier.

- L'importance par exemple d'investir pour le plaidoyer des espaces comme la CEDEAO, l'Union Africaine, implique de pouvoir mobiliser les diasporas des pays concernés, d'où peut-être un travail spécifique vers les FOSIM de ces pays.
- Une étude serait sans doute à mener pour mieux comprendre la situation des ressortissants latino-américains et de leurs actions.
- L'inclusion des pays de l'Est dans la liste des pays qui peuvent être bénéficiaires de l'aide (liste de la CAD) ouvre des portes pour les associations issues des pays de l'Est.

La définition de ces stratégies doit se faire en parallèle à la réflexion sur le rôle des COSIM / FOSIM et la complémentarité recherchée.

### 2.5. Des modes opératoires du FORIM à améliorer

Au niveau opérationnel et du travail d'appui de l'équipe, on peut souligner quatre aspects sur lesquels des progrès peuvent être faits :

- La planification des activités. Il est ressorti des entretiens que souvent l'information arrive aux membres assez tard et que l'organisation des activités doit se faire rapidement sur la base des calendriers proposés (imposés parfois) par le FORIM. Ceci pose parfois des problèmes de

compatibilité avec les agendas des membres. Définir des stratégies d'appui par type de membres, avec des conventions annuelles aiderait à améliorer la planification. Chaque membre de l'équipe pourrait ainsi travailler sur la base d'une planification annuelle plus précise (revue chaque trimestre et actualisée)

- L'animation et le suivi des nouvelles actions collectives. Certaines actions demandent une animation plus importante de la part du FORIM pour faciliter au moins au démarrage les processus. Cela a été le cas par exemple sur les réunions inter COSIM qui ont manqué d'animation et surtout de suivi pour maintenir les dynamiques engagées.
- Le travail à distance. La problématique du travail à distance se pose forcément dans un réseau comme celui du FORIM. Certains progrès pourraient être faits en utilisant plus souvent des réunions Skype, et en s'équipant de matériel pour des visio-conférences. Sur ce dernier point, il serait pertinent d'en discuter aussi avec Coordination SUD pour rechercher éventuellement une mutualisation de moyen. L'information doit pouvoir aussi circuler facilement en systématisant plus souvent la réalisation et la diffusion des comptes rendus de réunions ou conférences. Ces comptes rendus doivent être concis et peuvent aussi être imaginés sous une autre forme qu'écrite (petit enregistrement audio ou audio-visuel). Pour ne pas noyer non plus les membres avec toutes les informations, la création d'un intranet serait utile, avec des groupes et thèmes de travail spécifiques.
- Il y a peu d'éléments de suivi pour apprécier les effets des activités en termes de renforcement des membres ou de plaidoyer (diffusion des recommandations et suivi). L'outil évoqué de suivi de la participation pourrait être complété par quelques indicateurs pour suivre et mesurer le renforcement de capacités.

## 2.6. Des apprentissages et des positionnements à mieux diffuser en interne et externe

Malgré tous les efforts de diffusion des expériences et les consultations qui sont menées pour recueillir les avis des membres dans les actions de plaidoyer et les échanges internationaux, il reste important d'améliorer le système de communication interne et externe. L'expérience menée dans le cadre du FRIO pour définir une politique de communication n'a malheureusement pas abouti.

Au vu de l'importance des informations et expériences à diffuser, il va être difficile pour le FORIM de l'assurer sans faire appel à des ressources extérieures.

*Le FORIM a besoin de vulgariser ses analyses et ses meilleures pratiques.* L'essentiel de ce que nous avons constaté durant cette évaluation, c'est un travail important de diffusion des synthèses et conclusions issues des initiatives conduites par le FORIM. Il s'agit essentiellement de mettre en exergue les expériences des OSIM et de leurs réseaux auprès des associations de migrant(e)s, des partenaires institutionnels et plus généralement du grand public. Ce travail contribue fortement à renforcer la visibilité des actions menées par les associations issues de l'immigration et à lutter contre l'image et les stéréotypes négatifs diffusés en France. Au cœur de cette démarche, il y a que les migrant(e)s sont des acteurs du développement, de la solidarité internationale et de l'intégration.

*Le travail de vulgarisation* est nécessaire notamment pour faire prendre conscience au plus grand nombre du rôle des migrant(e)s dans leur pays de résidence, pour ouvrir des espaces de collaboration et de partenariat avec les autres acteurs français (particulièrement les collectivités territoriales). Le travail de vulgarisation n'est pas seulement utile en France. Il permet aussi de mieux faire comprendre les dynamiques des migrant(e)s dans les pays d'origine auprès des pouvoirs publics et des organisations de la société civile. Le FORIM fait déjà ce travail de vulgarisation en se fondant sur l'expérience de ses membres.

*Le FORIM a besoin de révéler une réelle expertise sur les questions relatives aux migrations.* La démarche d'affirmation d'une expertise est plus complexe que le travail de vulgarisation. Sur la base de ses nombreuses productions, l'expertise suppose que le FORIM identifie les compétences qu'il veut mettre en avant et se dote d'une ligne de publication d'analyses sur des questions déterminées au préalable. Cela peut passer par une ligne éditoriale sous la forme de la production des cahiers du FORIM qui va nécessiter d'être en alliance avec d'autres organisations et instituts.

Cette dimension ouvre la perspective d'une collaboration plus poussée avec des organismes de recherche (universités, instituts, laboratoires, etc.) sur la base d'une offre que doit réfléchir et proposer le FORIM. Compte tenu de l'état de ses ressources humaines et des disponibilités financières, il sera nécessaire d'envisager des alliances avec des associations intéressées par cette problématique de la migration-développement. La reconnaissance aujourd'hui obtenue par le FORIM, la quantité et la

qualité de ses productions et la volonté de peser sur les politiques publiques locales, nationales et internationales constituent une base pour envisager cette nouvelle dimension.

Si le travail de vulgarisation suppose de s'appuyer fortement sur ses membres, l'expertise par contre va nécessiter que le FORIM, à travers sa structure professionnelle, s'engage fortement et assume le travail d'expertise.

*Le FORIM a besoin de capitaliser.* C'est à la rencontre de la communication, de la vulgarisation et de l'expertise que le processus de capitalisation prend toute sa dimension. Cette capitalisation va être principalement au service de l'affirmation de l'expertise du FORIM. Elle détermine les questions essentielles sur lesquelles le FORIM souhaite apporter une contribution éclairante. De ce fait, elle ne peut pas concerner tout ce que fait l'association. Elle doit identifier les quelques questions majeures qui vont faire l'objet d'un processus de capitalisation et définir un processus de mise en œuvre dans la durée. Pour ce faire, le FORIM a besoin de mobiliser des compétences internes et des personnes extérieures qui vont animer le processus à travers plusieurs types d'activités (enquêtes, atelier, travail documentaire, témoignages, etc.).

Une des valorisations possibles de la base interne de compétences du FORIM peut être orientée vers ces trois axes (vulgarisation, expertise, capitalisation). Mais il lui faut régler le problème de l'animation de la base qui n'est plus exploitée depuis le départ de la personne qui en avait la charge. Au même titre que le FORIM s'appuie sur des organisations membres pour réaliser certaines activités, il peut être envisagé de contractualiser avec une association pour la gestion et l'animation de la base de compétences. Compte tenu de la culture et de l'intérêt des jeunes, la base de compétence peut être « confiée » à un groupe ou à une association de jeunes sous la condition de la définition d'une convention de collaboration et d'usage.

## 2.7. Une ouverture à poursuivre

Du fait de son implantation dans une bonne partie du territoire français, les COSIM peuvent jouer un rôle important dans le développement des partenariats. Le FORIM doit les encourager à s'inscrire encore plus dans le tissu associatif local.

Sans en faire une priorité à traiter dans l'urgence, le FORIM peut imaginer d'élaborer une charte de partenariat qui lui sera utile, non seulement pour mieux se positionner dans le paysage des associations françaises de solidarité internationale, mais aussi pour gérer les nombreuses sollicitations qui lui viennent de l'Europe et des pays du Sud. Cette charte, construite de manière participative, pourrait aider les collectifs régionaux à piloter leurs partenariats locaux.

Une des difficultés du FORIM est son faible positionnement sur des questions politiques en France (toujours en lien avec les questions de la migration), contrairement à d'autres OSI actives. Les quelques déclarations de l'association ont porté sur la solidarité avec le peuple malien et les violations des droits à la suite des événements de Lampedusa. Cette timidité s'explique en partie par la diversité des organisations qui le composent et qui ont des histoires, des cultures et des sensibilités différentes. La nouvelle présidente est favorable à une évolution du FORIM qui lui permettrait d'être plus clairement positionné sur la question des droits des migrant(e)s. Sans s'inscrire dans une démarche fondée sur les droits des migrant(e)s, cette évolution nous paraît indispensable et devrait concourir à renforcer la place du FORIM dans le paysage des OSI.

De même sur les actions de solidarité internationale, il existe en France des organisations professionnelles qui disposent d'une forte expérience dans le domaine. Le renforcement des collaborations avec ces structures pourrait contribuer à mieux accompagner les projets des migrant(e)s dans les pays d'origine.

Etant également acteur sur les questions d'intégration en France, le FORIM ne doit pas négliger le développement des relations avec des associations expérimentées dans l'accompagnement des parcours d'insertion.

Par ailleurs, il apparaît qu'au niveau de certaines OSIM, il existe encore un discours très caricatural sur la suprématie naturelle et la légitimité accrue des OSIM en tant que tel au regard d'OSI ou ONG critiquées pour leurs mauvaises pratiques de gestion, le peu d'efficacité et de connaissance des pays d'intervention. Ces constats qui en soi peuvent traduire quelques situations ne peuvent pas être généralisés car ils ne reflètent pas la réalité puisque certain(e)s migrant(e)s sont parfois aussi très éloignés des réalités actuelles de leurs pays d'origine ; contrairement à certaines OSI ou ONG qui y travaillent en continu depuis de nombreuses années, avec du personnel local. Ces questions qui sont appréhendées de manière plus sereine doivent être réglées au sein même du FORIM car elles ne

servent pas la construction de partenariats et finissent aussi par discréditer le réseau qui peut être considéré alors comme trop identitaire.

## 2.8. Un politique de plaidoyer à préciser

Le FORIM mène de multiples actions de plaidoyer sans disposer d'une politique clairement établie de plaidoyer. De nouveaux espaces se sont ouverts pour le FORIM. Il s'y investit. Mais que faut-il dire dans ces espaces ? Comment ? Avec qui ? A qui s'adresser ?

Cette politique doit émaner d'une approche stratégique. C'est pourquoi nous la mettons en lien avec le projet de formuler un nouveau plan stratégique. Malgré toute sa générosité, le FORIM ne pourra pas être présent partout et s'impliquer dans toutes les initiatives. Il va donc falloir faire des choix et se doter d'un agenda politique de plaidoyer centré sur quelques thématiques fortes qu'il va falloir dérouler dans la durée (dans le pas de temps du nouveau plan stratégique). Une des difficultés que va rencontrer le FORIM c'est son dispositif décentralisé en régions et la diversité de sa composition. Mais en tant que structure faitière, il doit disposer d'un mandat politique pour plaider certaines causes que lui confient ses mandants.

A notre sens, cela peut passer par une assemblée générale centrée sur la politique de plaidoyer qui valide les propositions de thèmes à développer et les espaces à investir.

Annuellement, le FORIM peut rendre compte de ses initiatives de plaidoyer et de présence dans les plateformes à ses membres lors d'assemblée générale ou toute autre instance pertinente. Il peut confier à des FOSIM chef de file des thématiques de plaidoyer et assurer un système qui permette de suivre les progressions dans ce domaine. Le plaidoyer demanderait la définition d'agendas communs entre COSIM / FOSIM et le FORIM pour le portage et la préparation de certains thèmes de plaidoyer décidés préalablement ou de mécanismes efficaces pour une consultation rapide pour des besoins ad hoc. Nous reviendrons sur ces aspects dans les recommandations.

Toute cette stratégie doit s'appuyer sur la production d'un argumentaire de plaidoyer clair et accessible à tous ses membres.

Les enjeux sont importants en termes de crédibilité : le FORIM doit réfléchir à la fois à ses alliances externes pour porter ses messages car aucune action de plaidoyer ne peut aboutir en étant seul ou isolé et aussi pour son indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Les pouvoirs publics sont en effet à la fois des partenaires historiques privilégiés du FORIM mais aussi des cibles potentielles de son plaidoyer pour la défense des intérêts des migrant(e)s et des associations de migrant(e)s là-bas et ici, pour la défense des migrations internationales. Il semble donc important que la participation du FORIM aux espaces de réflexion proposés par les pouvoirs publics (MAEDI) sur les politiques migratoires des pays du Sud reflète la nécessité de ne pas lier les aspects du Codéveloppement à la gestion des flux migratoires. Cette approche peut être source de tension dans un contexte politique marqué par une volonté de repli sur soi (cf. dernières élections municipales et européennes) et rend compte des difficultés auxquelles le FORIM pourrait faire face.

## 2.9. Une stratégie à (re)définir vers les jeunes et les femmes

On a déjà vu que le forum des jeunes prévu en décembre 2014 est une bonne opportunité pour mieux définir les actions à mener en leur direction dans le domaine de l'intégration.

La féminisation de l'immigration et leurs besoins spécifiques d'intégration et d'organisation (existence d'associations de femmes y compris au sein du FORIM) interpellent le FORIM. La tenue de sessions de formation sur le genre et l'appui à des « coups de pouce » orientés vers les femmes migrantes (COSIM Bretagne et Midi-Pyrénées) sont de bonnes initiatives mais elles restent limitées pour mobiliser les femmes. La question se pose de savoir pourquoi mener des actions spécifiquement en direction des femmes.

La volonté du FORIM de s'impliquer plus fortement pour l'intégration des migrant(e)s ne peut pas se faire sans prendre en considération les femmes issues des migrations qui constituent un public important en France. Ces dernières rencontrent de nombreuses difficultés pour se former, trouver un emploi, accéder à la santé, etc. Leur désir de s'organiser (FECODEV, FIA-ISM) traduit leur engagement et leur volonté de mieux s'intégrer dans la société d'accueil.

Il nous semble important que le FORIM travaille dans deux directions : développer des actions centrées sur les besoins des femmes et renforcer leur participation à ses activités et à ses instances. A cet effet, il pourrait organiser une journée de réflexion interne pour définir quelques activités prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre de son programme SMA.

Les effets du SMA2 peuvent être appréciés au regard d'un certain nombre de points.

Le renforcement institutionnel du FORIM avec l'adhésion de nouveaux COSIM et la création effective ou en cours de FOSIM renforce sa représentativité, et son ancrage territorial. Ces processus lui permettent de s'affirmer encore plus comme un acteur légitime, pour être cet « acteur incontournable » annoncé (impact recherché du projet). Ce processus lui ouvre des opportunités pour toucher de nouvelles diasporas et étendre son réseau à différents niveaux (local, national, européen et international).

Le renforcement des capacités des membres qui s'appuie sur le principe de la délégation de pouvoir et de subsidiarité constitue un point fort de son action et lui permet d'éviter d'entrer en concurrence avec les FOSIM, réseaux et COSIM.

A travers ces diverses actions, on a constaté trois effets appréciés comme tels par les membres.

- Au niveau des COSIM : une plus grande visibilité, des nouveaux partenariats financiers qui sont contractés, une facilitation dans la mise en réseau avec d'autres structures.
- Au niveau des FOSIM : une plus grande visibilité, des partenariats financiers qui se mettent en place, le renforcement des actions dans les pays du Sud.
- Au niveau des OSIM : une facilitation des échanges et de la capitalisation, une amélioration de la visibilité, la création de nouveaux partenariats financiers.

En tant que structure, le FORIM a fait l'objet d'une reconnaissance grandissante dans le milieu des organisations de solidarité internationale et auprès des pouvoirs publics ce qui a pour effets de lui ouvrir des champs de prises de parole et influence. Aux plans européen et international, le FORIM a fait des percées significatives et s'affirme comme un acteur important dans le dialogue politique sur les politiques migratoires. Au plan interne, sa maturité est visible à travers l'ouverture de son positionnement à une meilleure prise en compte des diasporas dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques mais aussi dans l'expression des droits de migrant(e)s. On note sa volonté d'affirmer et développer son plaidoyer.

On peut espérer que la plus grande présence et participation active du FORIM dans les réseaux tels que Coordination Sud, aboutira également à une plus grande influence, et la reconnaissance collective des enjeux des migrations.

Les effets sur le grand public sont plus difficilement appréciables. Les relations du FORIM avec la presse sont encore limitées et la diffusion des éléments de capitalisation est encore à faire.

A l'issue de SMA2, les défis sont multiples. Ils sont d'ordre interne et externe.

L'amélioration qualitative du fonctionnement de la plateforme et des réseaux reste une question majeure, pour une recherche d'efficience. Cela concerne autant une meilleure visibilité de la composition de ses membres afin de s'appuyer sur des structures dynamiques, l'ouverture progressive à d'autres diasporas pour continuer à gagner en légitimité, une meilleure articulation du travail entre les COSIM et les FOSIM et l'amélioration de ses modes opératoires.

Son ouverture aux autres acteurs de la société civile dans les pays du Nord et du Sud doit se poursuivre sur la base d'une stratégie mieux définie dont les effets recherchés sont du domaine de la recherche d'influence. Sa politique de plaidoyer doit être mieux précisée.

Les effets du projet sur les aspects « jeunesse » « femmes » et « intégration » sont ponctuels mais le regard rétrospectif a permis de réaffirmer collectivement l'importance de se saisir plus et mieux de ces thématiques et de définir à l'avenir des stratégies et partenariats structurants, en cherchant à innover.

Dans le contexte actuel en France marqué par une forte tendance au repli sur soi et à une banalisation du rejet de l'autre, l'engagement des jeunes issus de l'immigration peut constituer un vecteur de mobilisation contre les thèses racistes et exclusivistes. Citoyens de la France, ces jeunes peuvent jouer un rôle actif dans l'affirmation d'une éducation citoyenne fondée sur le respect de l'autre et la promotion des formes de solidarité nationale et internationale ; à travers leur engagement, ils peuvent renforcer les liens et les passerelles entre les générations et entre des sociétés dont ils sont doublement partie prenante. Le FORIM pourrait alors promouvoir les échanges entre jeunes et se positionner plus visiblement comme un acteur d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale, en renforçant également sa participation dans les réseaux comme EDUCASOL.

## V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 1. Un FORIM renforcé, au service de ses membres et pour dialoguer

L'évaluation de SMA2 du FORIM révèle des acquis importants.

Dans le domaine de la structuration collective, on a noté des réelles avancées au sein du FORIM même, qui a pu procéder à la révision de ses textes fondamentaux (charte, statuts, fonctionnement). Les espaces collectifs de travail, même s'ils sont nombreux, permettent d'associer des membres et l'équipe salariée autour de questions importantes comme la jeunesse. L'implication conjointe des élus et de l'équipe salariée dans l'animation et le suivi des activités au Nord et au Sud reflète une amélioration sensible des relations internes de travail. Les méthodes de travail internes s'appuient sur une grande volonté de partager l'information à travers plusieurs outils et supports.

En s'appuyant sur les fédérations et les collectifs régionaux, le FORIM promeut des modes opératoires qui responsabilisent ces structures auprès des OSIM de base et de certains COSIM. Les études sur les diasporas, même si elles n'ont pas toutes abouti à la création de fédérations nationales, ont permis la création du CAGEF (fédération Ghana).

Au niveau des COSIM, deux nouveaux collectifs ont été créés dans la foulée de SMA1 et ont adhéré au FORIM, un troisième est en cours de formalisation. La structuration régionale et l'ancrage territorial se sont poursuivis pour aboutir à la mise en place de deux autres nouveaux COSIM (quatre en tout formés et un cinquième en cours). L'initiation des logiques transversales entre les COSIM (réunions inter COSIM) traduit une volonté de favoriser les apprentissages réciproques.

Au niveau de la jeunesse, le SMA2 a permis de relancer une dynamique impulsée par un groupe de travail. Après les désillusions consécutives à la crise du FOJIM, de nouvelles initiatives porteuses ont vu le jour à travers la tenue de forums régionaux en préparation d'un forum national prévu en décembre 2014. Les questions d'intégration et de citoyenneté (insertion professionnelle, formation, entrepreneuriat des jeunes, etc.) sont débattues lors de ces forums et permettent d'envisager des opportunités nouvelles pour le FORIM.

Même si le SMA2 n'a pas prévu d'activités spécifiques pour les femmes, le FORIM manifeste un intérêt particulier pour l'approche genre et a organisé une formation sur cette approche. Quatre organisations de femmes sont membres du FORIM (3 fédérations, une OSIM) et deux d'entre elles participent activement aux activités du FORIM.

En respectant la diversité des niveaux d'organisation, le processus de structuration connaît des avancées notables qui s'appuie sur les principes de la délégation et de la subsidiarité.

Parmi les difficultés et les zones de progrès possibles, on peut noter le besoin de poursuivre le renforcement des COSIM et leur interconnexion, une meilleure définition des rôles et missions entre les structures régionales, les fédérations et le FORIM, la prise en compte des dynamiques de structuration des groupes susceptibles de favoriser l'intégration et l'exercice de la citoyenneté (jeunes et femmes).

A partir de toute une série d'activités, le FORIM rend des services appréciables aux OSIM de son réseau en s'appuyant également sur les capacités et compétences des FOSIM et des COSIM membres. Des formations, des informations et des conseils sur les projets, des soutiens financiers, etc. sont réalisés au bénéfice des associations. En organisant les séminaires Regards Croisés et les rencontres internationales, le FORIM crée les conditions de renforcer les connaissances et les compréhensions des dynamiques de développement auprès de ses membres. Les formations en cascades (formation de formateurs et duplication) ont connu une bonne mobilisation et permettent de toucher les OSIM de base et aussi parfois des partenaires au Sud. Le FORIM contribue à améliorer la visibilité de ses membres notamment à travers les « coups de pouce » qui leur sont octroyés.

Le FORIM est soucieux de procéder à la capitalisation de ces actions et des expériences des membres. Producteur d'informations et d'analyses, l'affirmation de son expertise passe par une action mieux pensée en terme de ciblage de ses thématiques de travail, d'implication de ses membres, de communication et de diffusion. Il paraît important de mettre en place des collaborations avec d'autres partenaires (notamment dans le cadre du F3E mais aussi de Coordination SUD) et des organismes plus spécialisés (laboratoires, groupes de recherches, universités).

En termes de développement des partenariats et du plaidoyer, le FORIM occupe une place de plus en plus importante dans les espaces de dialogue, de concertation et d'influence. Il y noue des relations et s'appuie sur ces alliances pour plaider pour une plus grande cohérence des politiques publiques à travers la prise en compte des phénomènes migratoires. Une des initiatives les plus significatives

dans cette perspective est le défi qu'il s'est lancé en travaillant à la mise en place d'une plateforme européenne des diasporas.

Le risque qui menace le FORIM est de « se couper de sa base » (les FOSIM et COSIM membres, et au-delà les OSIM qu'elles représentent) dans ce travail, et il apparaît important de renforcer l'implication des FOSIM et des COSIM et de veiller à communiquer largement sur ses initiatives.

## 2. De nouveaux enjeux à affronter

L'évaluation a montré que le FORIM est une structure traversée par de nombreux débats qui révèlent sa vitalité et sa sensibilité aux évolutions qui traversent le paysage associatif français. En travaillant avec les élus et l'équipe professionnelle, on est frappé par la grande réceptivité aux nombreux enjeux qui traversent la structure et au souci de trouver des solutions innovantes. Ces enjeux sont multiples et concernent autant la gestion et l'animation des projets que l'évolution prospective de l'association.

### 2.1. FOSIM OU COSIM : Quelle articulation et évolution organisationnelle ?

L'émergence des COSIM qui sont dans un processus d'affirmation (Rhône-Alpes, Nord-Pas de Calais) ou en consolidation permet un meilleur ancrage territorial du FORIM et un renforcement de sa représentativité. Suscités ou non par le FORIM, ces collectifs régionaux sont des relais essentiels de son action au niveau local, tout en gardant une identité qui leur est propre. Ils peuvent disposer de leur propre plan d'action. Leur rayonnement peut dépasser leur territoire de création et ils peuvent apporter des contributions importantes au développement des activités.

Dans la perspective de leur développement, un certain nombre de personnes dans le FORIM se posent des questions sur leur place dans le dispositif organisationnel. Ces interrogations vont jusqu'à poser les collectifs comme étant la base sur laquelle doivent adhérer toutes les structures locales ; ainsi, au niveau d'une région, toutes les OSIM et FOSIM devraient être des membres des COSIM qui constitueraient la représentation locale du FORIM. D'autres pensent que les fédérations nationales, qui bénéficient d'une forte légitimité auprès de leurs membres, doivent mener leurs activités propres à côté des COSIM sans devoir y adhérer. Ce type de débat est courant dans les structures faitières.

A notre sens toute la force et la richesse du FORIM reposent sur les légitimités organisationnelles des associations qui en sont membres. C'est cette diversité qu'il faut maintenir ce qui nous amène à penser qu'il faut plutôt chercher les complémentarités entre ces structures et éviter de s'inscrire dans une dynamique susceptible de créer des dissensions. Il nous paraît plus pertinent de conserver le schéma organisationnel actuel. Ce schéma repose sur la différenciation entre des associations de base de 1<sup>er</sup> niveau, des fédérations nationales et des collectifs qui peuvent être considérés de second niveau et la structure faitière représentée par le FORIM.

Par contre se pose la question de la manière de s'organiser en Ile-de-France. La grande majorité des OSIM et des FOSIM y ont leur siège. N'existant pas de COSIM Ile de France, de fait c'est le FORIM qui remplit cette fonction. Sur ce point, il nous paraît judicieux de poser la question de la création d'une entité régionale en IDF. Mais cela ne peut se faire qu'en prenant en considération sa spécificité (forte concentration des OSIM et des FOSIM) et en lançant un débat interne sur la possibilité de créer un ou plusieurs collectifs (2). La mise en place d'un COSIM en Ile-de-France peut être une bonne opportunité pour soulager l'équipe professionnelle du FORIM de certaines tâches toujours sous le mode de la délégation de responsabilité et du contrôle des tâches qui lui sont faites. En même temps il existe un risque de concurrence notamment pour l'accès à des financements et il n'est jamais aisé de créer une nouvelle structure sur un même territoire.

### 2.2. Quel organigramme fonctionnel ?

Pour le bon fonctionnement de la plateforme et des réseaux membres, il apparaît important de mieux définir le rôle de chacun et les synergies possibles.

Si les COSIM ont toute légitimité, lorsqu'ils sont bien structurés, à défendre les intérêts des OSIM qui en sont adhérentes et à les appuyer dans leur effort de structuration et de visibilité, les fédérations nationales (ou constituées sur des bases spécifiques) jouent également un rôle clé, notamment dans le dialogue avec les pouvoirs publics et autres acteurs de leur pays. Dans le sillage du dialogue qui se mène entre les associations issues de l'immigration et les autorités en France, la présence des FOSIM permet de nourrir des échanges et les débats. C'est notamment le cas, lorsque des situations de crise se présentent dans un pays. Dans ces conditions, même s'ils peuvent être associés, le rôle des COSIM est moins prépondérant.

Concernant les fédérations fondées sur des bases plus spécifiques (femmes), il est essentiel de promouvoir leur identité caractéristique car elles sont un vecteur pour la prise en compte des besoins et des intérêts des femmes et peuvent se mobiliser plus facilement sur des questions liées aux situations particulières qu'elles vivent en France ou dans les pays d'origine.

### **2.3. Faut-il s'intéresser à de nouvelles diasporas ?**

Comme déjà indiqué dans le chapitre sur les marges de progrès, le FORIM ne comprend pas d'associations originaires d'Amérique Latine ou d'Europe de l'Est. Celles d'Asie y sont peu représentées. Pourtant, il existe des dynamiques impulsées par des associations issues de diasporas de ces pays mais le niveau de connaissance des activités culturelles ou de Codéveloppement de ces associations de migrant(e)s ne permet pas d'évaluer la pertinence de leur implication dans le FORIM. Mais au plan de la cohérence, si le FORIM souhaite renforcer son rôle de représentant des diverses associations impliquées dans des actions d'intégration et de Codéveloppement, il semblerait important qu'il connaisse mieux les diasporas non représentées pour identifier celles qui semblent stratégiques (du fait de leur importance en nombre, de leurs actions ou de situations particulières).

Une démarche volontariste nous paraît nécessaire sans dire à priori s'il faut agir pour leur adhésion au FORIM. Celle-ci pourrait prendre la forme d'une étude plus large sur les autres diasporas qui ne sont pas membres du FORIM et, dans un premier temps, d'envisager des collaborations et des échanges au même titre que l'association le fait avec des organisations au Sud ou en Europe.

Notre postulat de base est que l'élargissement (sous des formes à définir par l'étude) à d'autres diasporas en France ne peut que contribuer au renforcement du FORIM et consolider son rôle d'interlocuteur avec les pouvoirs publics.

Intégrer de nouvelles diasporas permettrait de renforcer la légitimité du FORIM (la plateforme de toutes les principales diasporas) et sa force de plaidoyer. Il pourrait également prendre en compte des situations particulières, par exemple avec les diasporas qui sont issues de pays en guerre et conflits. Par ailleurs, il peut être difficile d'envisager la création d'une plateforme des diasporas sur l'espace européen sans se soucier des possibilités de travailler avec toutes les diasporas en France (et pas seulement avec les francophones).

Intégrer de nouvelles diasporas signifie cependant pouvoir les accueillir au sein de la plateforme, leur diffuser les informations, les accompagner, partager les ressources d'appui, et les inviter à intégrer aussi les groupes de travail et de gouvernance. Ceci demande des efforts.

### **2.4. Quelles stratégies spécifiques vers les associations de jeunes, associations de femmes ?**

Malgré les efforts réalisés et les activités mises en place dans SMA2, les dynamiques d'intégration impulsées en France par le FORIM restent encore faibles. Quelle place veut-on faire aux jeunes et aux femmes ? Nous avons déjà mentionné le lien fort entre intégration et Codéveloppement. La politique du FORIM n'est pas suffisamment volontariste. Il existe un corollaire entre la représentation et l'action. Plus les jeunes et les femmes seront présents dans l'association, plus il y a de chance que leurs besoins et intérêts stratégiques soient pris en considération. C'est la raison pour laquelle nous suggérons une politique plus volontariste en aménageant une place spécifique à ces publics (cf. nos recommandations).

Nouvelles actions, nouveaux métiers. Si on peut parler d'une expertise du FORIM celle-ci porte principalement sur « migrant(e)s acteurs/actrices de développement ». Dans l'équipe professionnelle, le renforcement des métiers liés à l'intégration doit constituer une priorité de même que l'accentuation des initiatives portant sur des thématiques comme l'entrepreneuriat féminin, la formation professionnelle, le volontariat/bénévolat de solidarité internationale.

Concernant les jeunes, nous avons constaté que certaines associations de jeunes participent à des activités des PCPA<sup>20</sup> centrés sur la promotion de la jeunesse (Algérie, Guinée, Maroc). Par ce biais, il existe une possibilité de valoriser leurs initiatives dans le champ de la solidarité internationale. A ce titre, nous pensons que le FORIM pourrait se rapprocher d'OSI comme le Comité Français de Solidarité Internationale, Solidarité Laïque, Aide et Action. Les discussions menées à travers la commission permanente Jeunesse du FORIM montrent que les jeunes sont sensibles à la solidarité

---

<sup>20</sup> Programme Concerté Pluri Acteurs, instrument de la coopération française pour favoriser les concertations dans la production des politiques publiques.

internationale, notamment dans ce que cela porte comme engagement pour un continent et peut être moins pour une région. Ceci constitue un chantier que pourrait réfléchir de manière plus approfondie le FORIM. Le FORIM pourrait alors promouvoir les échanges entre jeunes et se positionner plus visiblement comme un acteur d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale, en renforçant également sa participation dans les réseaux comme EDUCASOL

Lors de cette évaluation, nous avons identifié quelques thématiques autour desquelles les associations de jeunes et de femmes pourraient travailler avec un appui direct du FORIM ou des FOSIM et COSIM : l'éducation et la formation, l'insertion professionnelle, l'entrepreneuriat jeune et féminin, l'utilisation des technologies de communication dans la vie associative ...

### **2.5. Comment améliorer les services aux membres ?**

Le rôle d'appui du FORIM à ses membres doit être réaffirmé.

Même si la structuration des OSIM et l'ancrage territorial du FORIM se sont améliorés, les organisations membres, COSIM et FOSIM évoluent dans des contextes difficiles avec une raréfaction des ressources pour les acteurs associatifs, et de réelles difficultés à mobiliser des ressources pour avoir une personne salariée. La présence d'une équipe technique salariée est cependant primordiale pour la vie des COSIM et parfois des FOSIM. De même, certaines FOSIM n'ont pas de local et cherchent comment pouvoir en disposer au moindre coût.

Un des enjeux serait de rechercher comment le FORIM pourrait mieux appuyer le travail de lobbying de ces associations auprès des instances politiques et en même temps accompagner peut être la mutualisation de ressources humaines entre acteurs (liées au FORIM ou à d'autres réseaux) ou le partage de locaux.

Il apparaît également important de rechercher comment améliorer et poursuivre les services d'information et formation des membres en tenant compte également de leur éloignement et difficultés pour participer à des réunions physiques, et de leurs besoins ensuite de diffuser ces informations vers leurs propres membres .

L'enjeu pour le FORIM est d'arriver à prioriser ces appuis aux divers membres suivant leurs besoins différenciés (et en fonction de leurs rôles), en proposant également une action plus structurante dans la durée.

### **2.6. Comment considérer le financement des activités des OSIM ?**

Dans le dispositif du FORIM, les opportunités de financement de l'action des OSIM sont assurées à travers les informations et conseils prodigués aux membres notamment via la newsletter, et le PRA/OSIM. Le PRA/OSIM a permis au FORIM de renforcer son accompagnement des OSIM, de mettre en place un dispositif d'appui à travers les prestations des OPAP et de faciliter la réalisation des projets de ses membres. Avec son potentiel de cofinancement, il a exercé une forte attraction auprès des associations de base. Dans un processus de renforcement de ses composantes, ce type de dispositif peut aider à asseoir une base large et consolider la légitimité.

Avec les avancées notées dans le développement du FORIM, il y a lieu de s'interroger sur la place d'un tel dispositif car sa permanence peut entraîner un tropisme qui amène à considérer le FORIM comme un bailleur de fonds. Cette image de bailleur de fonds, qui ne correspond pas à une réalité, est une contrainte qui peut gêner l'option de favoriser dans la durée le travail de structuration associative. Il ne s'agit pas d'arrêter le PRA/OSIM mais de voir comment faire face aux difficultés qui peuvent apparaître.

Dans le cadre d'une réflexion générale, quelques personnes se sont interrogées sur l'hypothèse de « décentraliser » le PRA/OSIM. Cela pose des problèmes liés aux capacités d'animation et de gestion pour des structures qui sont en consolidation. Par ailleurs, est-ce qu'il ne s'agit pas d'une décentralisation également des problèmes et d'un transfert de charge sur les structures régionales ? Il ne nous semble pas réaliste d'envisager cette hypothèse.

Par contre, dans le souci d'améliorer l'animation du PRA/OSIM, il pourrait être envisagé de l'inscrire plus dans une dynamique structurante en favorisant les projets partenariaux et ceux conjointement mis en œuvre en France et dans le pays d'origine.

### **2.7. Quelle stratégie de plaidoyer ?**

En étant présent dans plusieurs espaces nationaux, européens et internationaux de concertation, de dialogue et de plaidoyer, le FORIM doit s'organiser pour que son discours et ses positionnements soient plus affirmés. C'est tout le sens de la proposition d'un argumentaire de plaidoyer.

Au cours des années, le FORIM a acquis une expertise dans le domaine de la structuration associative mais aussi dans la promotion du rôle des migrant(e)s dans les actions de développement dans les pays du Sud et d'intégration en France. Cette dernière expertise est en renforcement à travers la prise en considération des migrant(e)s dans les politiques publiques et le respect de leurs droits.

En partant de sa production et de l'analyse des différentes initiatives nationales et internationales dans lesquelles il s'implique, le FORIM est aujourd'hui en mesure de construire un argumentaire qui fixe ses positions essentielles autour de :

- La prise en compte des migrant(e)s dans les politiques publiques nationale (en France et dans les pays du Sud), européenne et internationale ;
- Le respect des conventions internationales en matière de mobilité et de droits des migrant(e)s ;
- L'intégration des populations migrantes dans les pays d'accueil.

Dans ce travail sur sa stratégie de plaidoyer, il est important de préciser les alliances stratégiques (Coordination Sud, EADPD), les partenariats plus opérationnels pour conduire des actions (ALMD) et les espaces de concertation pouvant renforcer l'action de plaidoyer (EUNOMAD, EDUCASOL).

Ce travail sera d'autant plus efficace si les compétences du FORIM sont mieux affirmées ; c'est dans ce sens qu'une collaboration avec des instituts de recherche-action pourrait favoriser la formulation de ses positions et la construction d'un argumentaire de plaidoyer.

En tant que plateforme, le FORIM doit pouvoir s'appuyer sur ses différentes entités pour segmenter son action de plaidoyer afin de mobiliser les FOSIM dans les initiatives pays et les COSIM sur les questions relatives au Codéveloppement, l'intégration et les droits des migrant(e)s au niveau local.

Sur chaque thématique (participation, Codéveloppement, intégration, droits des migrant(e)s), l'argumentaire de plaidoyer doit fixer les questions centrales et prioritaires qui doivent faire l'objet d'un engagement effectif du FORIM dans les cinq prochaines années.

### ***2.8. Comment améliorer l'organisation interne du FORIM ?***

Le débat existe sur l'organisation des instances du FORIM et la rationalisation des espaces collectifs de travail. Ces questions sont abordées dans les recommandations. Ce qui retient ici notre attention porte sur les relations entre les élus et les professionnels et sur l'amélioration des performances de l'équipe salariée dans l'animation et la conduite des activités.

Une des caractéristiques fortes du FORIM est l'engagement bénévole de ses membres, contrairement à beaucoup d'autres associations en France où cette dimension de la vie militante perd de sa vigueur. En 2012, ce bénévolat est illustré par le nombre important d'heures (plus de 8 439) et de jours (plus de 1 206) valorisés. A côté du nombre important de ses membres travaillant dans beaucoup de régions françaises, cette dynamique confère une grande force associative au FORIM et confirme la pertinence de son éligibilité aux programmes de structuration associative (intérêt général) de l'AFD.

Au sein de l'association, les relations de travail entre les membres des instances et les salariés sont en évolution. Coïncées dans les premières années d'existence du FORIM, entre une volonté d'assurer une forte représentation et présence des élus et la nécessité de « tenir la maison » au quotidien, on constate, depuis maintenant plus de trois ans, un important travail complémentaire entre les membres du bureau et les salariés. Ils collaborent de manière effective dans l'animation et le suivi des activités et dans la représentation extérieure. Les outils de communication (agenda des activités) se sont améliorés et favorisent un climat de travail serein et de confiance.

Cette évolution positive ne doit pas cacher deux problèmes importants :

- La forte mobilisation des élus dans l'action et notamment de la présidence du FORIM. Dans les échanges avec les élus, les nombreuses sollicitations et la charge de travail sont souvent mises en avant comme pour dire que cette situation est intenable dans la durée. Existe-t-il une solution palliative ? Pour être conformes à la législation, nous ne voyons pas de solution dans l'immédiat, en dehors d'une rationalisation de la charge de travail (voir recommandations sur les groupes de travail), de la poursuite de la délégation des responsabilités et des activités, d'un travail de priorisation, d'une plus grande implication des membres et de l'arrivée de nouvelles ressources (jeunes).
- La charge de travail importante des salariés. Le milieu des OSIM est marqué par le travail bénévole en soirée et en week-end. L'équipe professionnelle est obligée d'adapter un agenda de travail déjà important à ce rythme, ce qui accroît le nombre d'heures consacrées aux différentes activités. Et pourtant, il faut assurer efficacement son travail. La stabilité de l'équipe est aussi un

enjeu pour gagner en performance, ce qui implique de pouvoir avoir une visibilité à moyen terme sur les ressources avec des programmes pluriannuels. Nous avons noté que l'équipe ne dispose pas de contrats d'objectifs pour fixer de manière plus précise le travail à réaliser et les résultats à atteindre. C'est sur la base de ce type d'outil que peut se faire correctement une évaluation des performances.

### 3. Recommandations

Tenant compte des résultats et effets du SMA2, et face aux enjeux internes et du contexte, les recommandations suivantes sont proposées. Elles peuvent être regroupées en cinq grands axes :

- 1) Renforcer et préciser la structuration des dynamiques collectives
- 2) Renforcer les services aux membres
- 3) Renforcer les partenariats
- 4) Définir une stratégie de plaidoyer
- 5) Etablir et diffuser un plan stratégique.

Pour chacun de ces axes, des recommandations stratégiques puis opérationnelles sont proposées.

#### 3.1. Renforcer la structuration des dynamiques collectives

Face aux enjeux qui se présentent au FORIM de représentation des associations de migrant(e)s et de dialogue avec les pouvoirs publics, mais aussi de collaborations et partenariats à développer avec les autres acteurs de la Solidarité Internationale au niveau national ou international, et de l'insertion et des politiques de la Ville en France, il apparaît important de continuer à renforcer la structuration du FORIM en tant que plateforme, et la structuration des OSIM du territoire en FOSIM et COSIM.

La réflexion sur la structuration amène à se questionner sur les formes de cette structuration des OSIM, notamment entre une structuration par pays d'origine et une structuration par territoire, ou par types d'acteurs (femmes / jeunes). Il nous apparaît que ces formes sont complémentaires et doivent être encouragées.

Il sera cependant important de mieux délimiter leur fonction, interactions, et synergies possibles. Certains principes et modes d'actions / collaborations peuvent être réaffirmés pour éviter des mises en concurrence entre structures et favoriser au contraire des collaborations.

Cette capacité de structuration fait partie de l'expertise du FORIM, expertise reconnue par les OSIM et les acteurs institutionnels, que le FORIM doit réaffirmer et consolider :

- quantitativement pour une plus grande représentativité de la plateforme,
- et qualitativement pour un meilleur fonctionnement interne sur la base d'un organigramme fonctionnel clarifié.

#### Recommandations stratégiques

- R1. Réaffirmer l'objectif de consolidation du FORIM et de poursuite de la consolidation de COSIM et FOSIM membres pour la structuration des OSIM et maintenir une stratégie de structuration double, territoriale avec des COSIM et sectorielle avec des FOSIM pays ou groupes d'acteurs (jeunes, femmes).
- R2. Etablir un organigramme fonctionnel qui précise les rôles des divers niveaux de structuration territoriaux et sectoriels et les points de rencontre et synergies à rechercher entre COSIM / FOSIM et FORIM.
- R3. Accroître la légitimité et représentativité du FORIM, et son ancrage territorial en recherchant un élargissement du nombre de FOSIM et COSIM membres.
- R4. Préciser les modes de représentation et participation des divers membres au sein des instances de gouvernance du FORIM.
- R5. Renforcer l'intégration des dynamiques jeunes et femmes dans les instances du FORIM et des COSIM.
- R6. Créer un collège de membres associés pour intégrer à la plateforme de manière plus formelle d'autres acteurs (non OSIM)

### Recommandations opérationnelles

- Rechercher des moyens financiers pour poursuivre des activités d'animation au sein de la plateforme et avec les membres (formulation de nouveaux programmes, mobilisation de compétences internes et externes si besoin pour appuyer la structuration, etc.).
- Actualiser la base de membres du FORIM pour mieux visualiser les dynamiques en route à consolider.
- Etudier quelles seraient les diasporas à intégrer de part leur importance (en nombre d'OSIM qu'elles représentent) ou pour des raisons stratégiques (pays en guerre, enjeu spécifique).
- Accompagner si besoin la structuration de nouveaux COSIM et FOSIM tout en recherchant des mutualisations et synergies entre acteurs. Définir une stratégie d'accompagnement respectueuse des rythmes, et à partir d'acteurs qui peuvent faciliter cette structuration.
- Débattre en interne pour préciser les fonctions des divers niveaux de structuration.
- Proposer un organigramme fonctionnel à valider.
- Débattre de l'intérêt ou non de création d'un COSIM Ile de France ou de délégation au FORIM de certaines fonctions.
- Débattre de l'intérêt de créer des collèges au sein du CA pour s'assurer d'une bonne représentation des divers types de membres (COSIM / FOSIM pays / FOSIM jeunes).
- Initier un débat interne sur l'intérêt d'intégrer ou d'associer d'une certaine manière par le biais d'un collège de membres associés d'autres acteurs (non OSIM) pour consolider également la plateforme.

### Suggestions pour l'organigramme fonctionnel

Il nous apparaît que les **COSIM** peuvent jouer un rôle important pour renforcer l'ancrage du FORIM sur le territoire, mais aussi mener tout le travail d'appui aux OSIM des régions, d'appui à leur mise en réseaux avec les autres acteurs du territoire, de représentation et de plaidoyer au niveau local avec des acteurs de la Solidarité Internationale, de l'action sociale, la politique de la ville ou la Jeunesse. Se pose la question pour l'Ile de France sur le besoin, ou non, de création d'un COSIM régional Ile de France ou de la délégation aux FOSIM qui ont leur siège en région des fonctions d'appui aux membres de ce territoire.

Parallèlement, les **FOSIM pays** semblent être les structures en bonne position pour représenter les OSIM d'un pays d'origine face aux pouvoirs publics français au niveau national et porter un plaidoyer lors de discussion par exemple sur la Politique de la France vers ce pays (politique de coopération, politique migratoire, politique commerciale, environnementale..) ou pour des demandes spécifiques aux autorités françaises concernant les migrant(e)s issus de ce pays. Les FOSIM pays sont aussi un interlocuteur privilégié pour les relations avec les autorités du pays d'origine pour discuter également sur ses politiques (politiques migratoires et d'appui aux ressortissants, politiques de développement local, politique commerciale, environnementale,..).

Les **FOSIM jeunes ou femmes**, peuvent être associées aux actions et discussions sur le secteur qu'elles représentent au niveau national (politiques d'insertion des jeunes, de promotion des femmes..) ou en lien avec leurs pays d'origine et les diverses FOSIM pays.

Le FORIM, à son niveau apparaît comme la structure qui accompagne les FOSIM et COSIM dans leurs actions en les renforçant et peut avoir des prérogatives spécifiques de représentation et de plaidoyer lorsqu'il s'agit de **représenter le secteur migrant dans son intégralité**.

La définition de fonctions ne doit pas être cependant « exclusive » et peut préciser certaines collaborations à rechercher :

- Par exemple, les COSIM peuvent avoir des relations privilégiées avec les autorités d'un pays d'origine du fait des relations de ses membres. Il conviendrait alors d'informer la FOSIM de ce pays des actions en cours et, lorsque cela est possible, de l'associer.
- Parallèlement, une FOSIM peut avoir une relation privilégiée avec un territoire en France du fait de son siège en province ou d'un nombre important de ressortissant dans cette région. Il conviendrait alors d'informer le COSIM du territoire des actions en cours et de l'associer si possible.

La réflexion sur les rôles partagés pourrait aboutir à l'élaboration d'un schéma organisationnel et organigramme fonctionnel qui spécifie le rôle de chaque niveau (exemple ci-dessous)

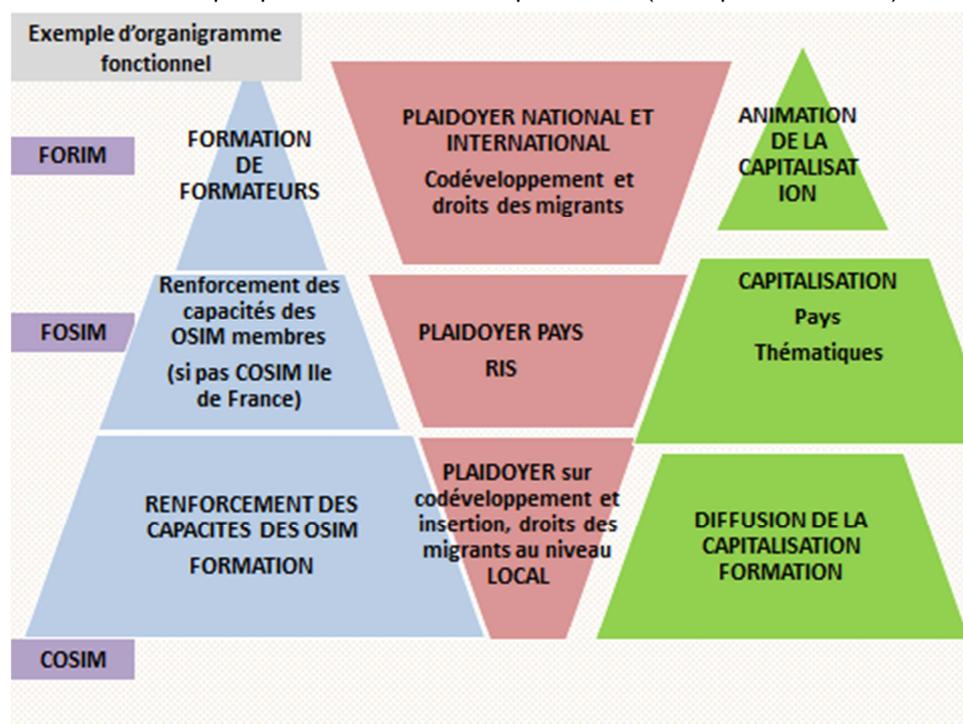


Figure 9 : Exemple d'organigramme fonctionnel pour préciser le rôle de chaque niveau

### 3.2. Préciser et renforcer l'appui du FORIM à ses membres

Les leçons du SMA2 permettent de souligner l'intérêt pour le FORIM de continuer à renforcer ses membres collectifs (FOSIM et COSIM). Il conviendrait cependant de ne plus agir au cas par cas mais arriver à proposer des conventions plus structurantes qui simplifient également la planification.

Ce travail d'appui est connu surtout par le PRA/OSIM et à travers les outils qui permettent de diffuser des informations (site Internet, répertoire...). Les autres actions ont permis également d'offrir des services de formation, capitalisation, visibilité RENAICODE. Le FORIM doit consolider cette compétence et préciser cette expertise de « services aux membres » en précisant une stratégie différenciée vers les COSIM et FOSIM.

Le FORIM pourrait avoir un rôle général de faciliter également la mise en réseau des membres avec d'autres acteurs au niveau local, national ou international. Pour cela des actions spécifiques de communication peuvent être envisagées et menées par le FORIM avec ses membres FOSIM / COSIM vers certains secteurs comme celui des collectivités territoriales et ses réseaux (CUF par exemple), les fondations d'entreprises ou aussi les acteurs de l'action sociale et de l'économie Sociale et Solidaire (CRESS, réseaux d'acteurs de l'ESS..).

#### Recommandations stratégiques

- R7. Etablir des conventions de partenariats annuels (ou pluriannuels) entre le FORIM et ses divers membres pour cofinancer leurs initiatives et renforcer leurs actions.
  - Formations de formateurs sur thèmes prioritaires pour FOSIM et COSIM (qui peuvent mobiliser leurs membres) et appuis financiers pour multiplication.
  - Actions de visibilité.
  - Capitalisation avec des actions et conventions de partenariats entre le FORIM et plusieurs FOSIM (femmes / jeunes ou région du monde).
- R8. Appuyer la recherche de partenariat des membres et participation dans des dynamiques régionales, nationales européennes avec les collectivités, réseaux d'acteurs, ESS.

- R9. Coordonner et animer la capitalisation avec des actions spécifiques de mutualisation.
- R10. Mener des actions spécifiques sur l'intégration avec plusieurs COSIM et FOSIM sur la base d'une (re)définition de la stratégie en direction des publics jeunes et femmes, en développant également des actions d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale.

#### Recommandations opérationnelles

- Rechercher des moyens financiers via de nouveaux programmes pour poursuivre des activités d'appui aux membres et de services
- Analyser les besoins des divers types de membres et définir des stratégies différenciées sur la base d'un organigramme fonctionnel consensuel.
- Améliorer les outils de travail à distance. Prévoir un site intranet et du matériel pour des visio-conférences (qui pourrait être mutualisé avec Coordination SUD ?).
- Etablir de manière plus systématique des comptes rendus des réunions qui peuvent intéresser les membres et leur transmettre l'information sur le site intranet par exemple avec des modalités souples (des compte rendus très synthétiques, des relevés de décisions, des enregistrements oraux).
- Renforcer l'animation des groupes de travail internes pour s'assurer de la participation des COSIM et FOSIM.
- Revoir le nombre et les fonctions de ces commissions internes permanentes en cherchant à les réduire et favoriser des actions transversales.
- Définir ou compléter une feuille de route pour les commissions transversales de travail et les modalités pour associer les COSIM et FOSIM.
- Renforcer l'animation des activités qui permettent aux COSIM et FOSIM de se rencontrer (exemple séminaire inter COSIM).
- Etablir une base de données générale pour suivre la participation des membres à l'ensemble des activités (intégrant le suivi des conventions qui les concernent) et quelques indicateurs de suivi pour mieux analyser les processus.

#### Suggestions pour les services aux membres

La réflexion sur les priorités de chacun et les rôles (en lien avec l'organigramme fonctionnel) peut aider le FORIM à définir et prioriser les appuis à ses membres. Cette définition d'un appui différencié et de priorités améliorera la qualité du travail d'appui et sa planification. Le schéma 10 illustre un exemple de priorités par type de structures.

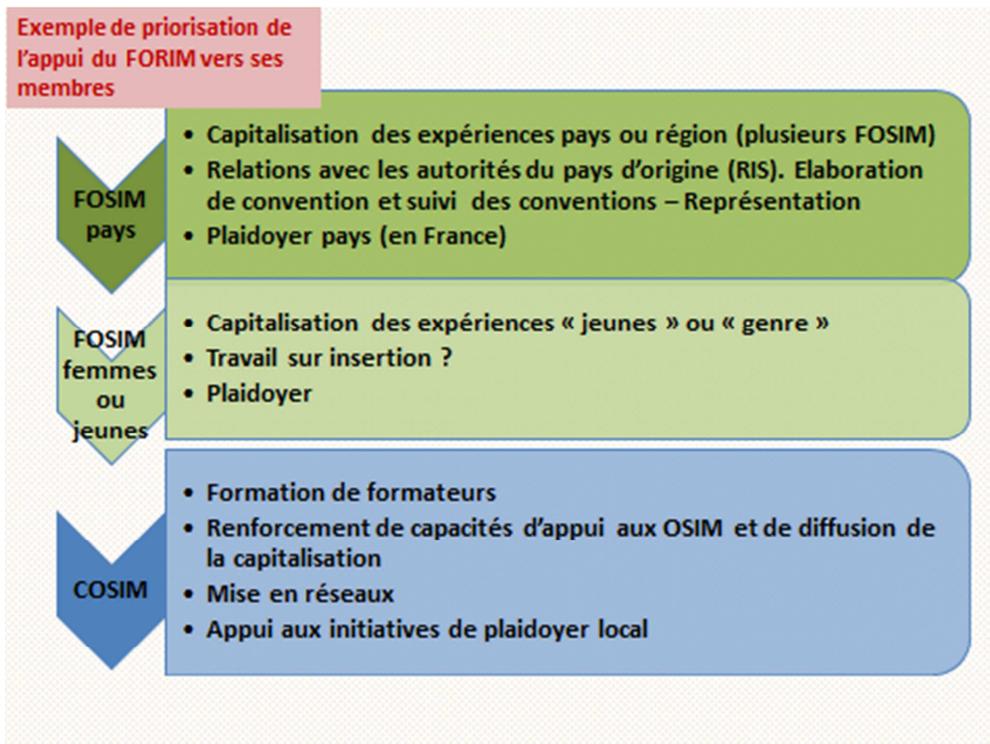


Figure 10 : Exemple d'appuis différenciés

### 3.3. Poursuivre l'ouverture à d'autres acteurs OSI et la construction de partenariat

Le FORIM est clairement inscrit dans le paysage des OSI en France. Il doit continuer cette présence (Coordination SUD, espaces de concertation et de plaidoyer comme EDUCASOL et EUNOMAD) et renforcer ses collaborations avec d'autres acteurs en France (secteur privé). A travers certaines initiatives (rencontre Sud), il a développé des liens avec de nouveaux types d'acteurs (financement participatif). Sur les questions relatives à l'intégration, des partenariats nouveaux sont à construire et à consolider.

Au niveau européen, à travers la perspective de création d'une plateforme européenne des diasporas, il a engagé une initiative importante qui ouvre des espaces pour le plaidoyer et des alliances renforcées.

Dans les pays du Sud, les partenariats publics et privés devraient faire l'objet d'une revue pour voir les modalités de mise en œuvre des engagements réciproques.

Son portefeuille de projets déclinant, le FORIM travaille avec des partenaires pour son renouvellement afin de mener à bien sa mission.

De ces constats, nous pouvons tirer les recommandations suivantes :

#### Recommandations stratégiques

- R11. Travailler à différencier ses partenariats en fonction des objectifs de concertation et/ou de plaidoyer envisagés. Selon les situations, le FORIM devra être amené à préciser les types de partenariats opérationnels (avec des OSI comme le GRET ou le GRDR notamment pour renforcer les complémentarités dans l'accompagnement des projets des migrant(e)s), d'échanges d'expériences et d'apprentissages (F3E) ou stratégiques (Coordination SUD, EDUCASOL). Elaborer un argumentaire de plaidoyer.
- R12. Capitaliser ses expériences clés dans le domaine du partenariat pour préciser ses relations avec ses partenaires stratégiques et opérationnels à travers des séminaires internes et la production de fiches d'analyse des partenariats.
- R13. Rechercher la mutualisation de l'offre de services avec d'autres acteurs (par exemple en définissant des collaborations avec Coordination SUD sur les offres de formation ou information, avec les plateformes en région, EDUCASOL etc.).
- R14. Déléguer aux FOSIM les partenariats RIS.

- R15. Accélérer le processus de mise en place d'une plateforme européenne des diasporas en partenariat avec EADPD et, au regard des avancées, en informer rapidement les principaux partenaires (MAEDI, AFD, Coordination SUD).
- R16. Etablir des échanges avec le CFSI qui vient de démarrer un nouveau programme SMA et qui se pose des questions sur le vivre et agir ensemble.

#### Recommandations opérationnelles

- Définir quels sont les acteurs clés à associer pour les divers axes de travail (formation des membres, informations, capitalisation, plaidoyer..) et sur quelles bases
- Etablir des conventions de partenariats avec les acteurs clés pour mutualiser les activités et ressources.
- Mettre en place un groupe de travail ad hoc sur la préparation de nouveaux projets et préparer les éléments utiles à la concrétisation des projets en préparation (avec la BAD, l'UE, etc.).
- Procéder à une revue critique des partenariats tissés avec des acteurs du Sud (pouvoirs publics, OSC) pour réorienter le travail et donner suite aux engagements pris.

#### **3.4. Construire une stratégie de plaidoyer**

L'action de plaidoyer est tributaire de deux éléments clés : la présence du FORIM et de ses composantes dans un ensemble d'espaces national, européen et international et de sa capacité à faire prévaloir son expertise sur les questions relatives aux migrations internationales. Compte tenu de ses forces limitées, le FORIM doit procéder à des priorités et choisir les espaces prioritaires d'intervention pour les dossiers de plaidoyer qu'il porte directement. Il doit, dans le même temps, favoriser l'action que peuvent engager les COSIM dans leur région les FOSIM plus en lien avec des questions nationales ou pour des groupes spécifiques.

En terme d'expertise, les expériences des membres du FORIM sont une ressource importante qui nécessite d'être mieux mises en valeur. Les difficultés actuelles ne concernent pas la matière elle-même mais son exploitation à travers une politique réfléchie notamment dans ce que qu'on veut faire prévaloir et des modalités de diffusion et de communication.

L'expertise thématique du FORIM reste à préciser pour qu'il puisse plus efficacement mener et argumenter des actions de plaidoyer et rechercher des alliances pertinentes sur ces thématiques. Le FORIM doit définir quelle expertise thématique il souhaite avoir pour construire son plaidoyer.

Les thématiques de plaidoyer devraient recouvrir celles qu'on a déjà identifiées et qui portent sur la participation des migrant(e)s dans les politiques publiques, le droit à la mobilité et le respect de leurs droits dans les pays d'accueil, l'implication des migrant(e)s dans le Codéveloppement et l'Intégration.

#### Recommandations stratégiques

- R17. Définir deux ou trois thématiques majeures de plaidoyer sur lesquelles le FORIM souhaite montrer son expertise et s'engager en tant qu'institution dans la durée. Pour cela, il a besoin de définir les moyens pour capitaliser sur ces thématiques et construire cette expertise.
- R18. Pour chaque thématique, établir un document unique portant argumentaire, déterminer les objectifs, les messages clés, les espaces, le calendrier, les alliances et partenariats et les cibles de plaidoyer
- R19. Affiner ses positions et consolider le dialogue autour des grands rendez-vous internationaux (sommet France et Europe – Afrique, Dialogue de Haut Niveau des NU, post 2015).
- R20. Renforcer la communication avec les pouvoirs publics (AFD, MAEDI) sur les enjeux et les perspectives de développement de la structure au-delà même des projets qu'ils soutiennent.

#### Recommandations opérationnelles

- Impliquer les membres dans l'action de plaidoyer du FORIM en associant d'une part les FOSIM et COSIM dans ce travail (définition des thématiques, élaboration de

l'argumentaire) et, d'autre part, en examinant la possibilité d'élaborer des plans de plaidoyer des COSIM et renforcer leurs initiatives quand elles existent (niveau régional).

- Reprendre les constats et suggestions de l'évaluation à travers le groupe de travail interne sur la capitalisation pour densifier sa feuille de route et définir une politique de capitalisation en rapport avec les axes formulés : vulgarisation / expertise / capitalisation.
- Organiser des rencontres de présentation des thématiques de plaidoyer pour construire les consensus nécessaires à ces questions et s'assurer de rendre compte, au moins annuellement, dans des formes à définir (en marge des assemblées, en inter COSIM, etc.).
- Susciter la participation des membres du groupe interne communication / plaidoyer (ou actuel Think Tank) à participer davantage à des rencontres et formations organisées par des partenaires (F3E, Coordination SUD).
- Envisager un événement de communication avec la Division des Partenariats avec les ONG autour d'une journée d'information dans l'enceinte de l'AFD pour mieux faire connaître l'action du FORIM aux autres départements de l'agence.
- Finaliser tous les documents issus des rencontres et échanges Sud et se doter d'un plan de diffusion du contenu de ces documents.

### 3.5. *Recommandations transversales*

Le FORIM a engagé l'élaboration de son prochain plan stratégique pour la période 2014-2020. Cet exercice en cours, qui fait suite à la mise en place d'un premier cadre stratégique 2009-2013, s'est déjà matérialisé par plusieurs réunions dont un séminaire du CA élargi aux membres qui s'est tenu en mars 2014 à Lyon. Deux constats s'imposent : (i) le processus de construction d'un nouveau plan stratégique est l'objet d'un consensus très fort au sein des instances et de l'équipe salariée du FORIM ; (ii) de nombreux travaux (espaces collectifs de travail à l'interne, séminaire, réunion de l'équipe professionnelle) sont menés sur le contenu de l'intervention et les modalités d'intervention du FORIM. Cette réflexion est enrichie par des travaux majeurs (évaluation du PRA/OSIM en 2013, celle en cours de SMA2). Au regard de ces constats, deux conclusions peuvent être tirées :

- La planification stratégique devra se faire pour être en conformité avec le souhait des instances et de l'équipe professionnelle.
- La matière existe à profusion pour construire ce plan stratégique. Il faut maintenant organiser l'agencement et la cohérence du travail, faire converger toutes les dynamiques internes de réflexion et de production vers un seul but (produire dans des délais raisonnables ce plan) et pouvoir passer à l'action en étant éclairé par les lignes et axes d'intervention de ce cadre stratégique.

Ce plan stratégique doit être aussi clair et concis pour être un outil de pilotage, de management et de communication.

#### Recommandations stratégiques

- R21. Construire et diffuser un plan stratégique de développement à moyen terme
- R22. Consolider et diversifier les financements et de co-financements en poursuivant les efforts pour permettre au FORIM de gagner en souplesse et marge de manœuvre face aux pouvoirs publics français. La mobilisation de fonds européens serait un atout. Cette recherche de financement peut supposer des partenariats avec d'autres structures, dans un esprit de mutualisation et de collaboration.

#### Recommandations opérationnelles

- Mobiliser des financements du fond FRIO pour accompagner le travail interne de redéfinition des modes de travail et des dynamiques des groupes internes et de structuration. Cette opportunité pourrait aussi servir à améliorer l'organisation interne de l'équipe et des relations avec les instances du FORIM.
- Recenser les documents clés qui entrent en ligne de compte et peuvent alimenter la définition d'un plan stratégique. Intégrer dans cette base documentaire les suggestions des évaluations.

- Préciser le processus d'élaboration de ce cadre stratégique (TDR), en lui donnant du contenu et en précisant les différentes étapes.
- Echanger avec des structures disposant d'une certaine expertise sur la conduite de ce type d'exercice (F3E, Coordination SUD). Veiller à ne pas l'enfermer dans le FORIM mais l'ouvrir également aux avis, réflexions et critiques des partenaires.
- Viser la production d'un plan stratégique « intégrateur » qui permet, en partant des axes d'intervention stratégiques, de prendre en compte les questions fondamentales dans l'évolution prospective du FORIM : structuration du milieu associatif (épine dorsale) ; Codéveloppement et intégration ; espaces de dialogue et d'influence, partenariats et alliances ; plaidoyer ; production, communication et capitalisation ; stratégie financière ; développement organisationnel et des ressources humaines.
- Faire appel à une ou des ressources externes pour accompagner le processus en prenant les distances nécessaires et contribuer à son accélération.
- Présenter une nouvelle demande de programme d'appui à la structuration dans la suite du SMA2 sur une période de 3 ans dans une approche programme, en prévoyant un travail sur les divers axes des recommandations présentés. Cette convention programme doit pouvoir permettre la mobilisation de financements pour des conventions entre le FORIM et ses membres (fonds d'appui).

Le tableau 20 résume les recommandations prioritaires.

Axes de travail	Recommandations prioritaires
I. Renforcement de la structuration des dynamiques associatives	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poursuivre la consolidation des COSIM et FOSIM pour la structuration des OSIM en maintenant une double structuration (territoriale et sectorielle)</li> <li>2. Etablir un organigramme fonctionnel qui précise et les rôles et les synergies entre chaque niveau de structuration</li> <li>3. Créer un collège des membres associés</li> <li>4. Renforcer l'intégration des dynamiques jeunes et femmes dans les instances du FORIM et des COSIM</li> </ol>
II. Renforcement des services aux membres	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Etablir des conventions de partenariats annuels (ou pluriannuels) entre le FORIM et ses membres pour le cofinancement de leurs actions</li> <li>6. Coordonner et animer la capitalisation autour d'actions spécifiques (en recherchant une mutualisation des initiatives)</li> <li>7. Mener des actions spécifiques sur l'intégration avec plusieurs COSIM et FOSIM et des actions d'Education à la citoyenneté</li> </ol>
III. Renforcement des partenariats	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Différencier les partenariats en fonction des objectifs de concertation et/ou de plaidoyer</li> <li>9. Déléguer aux FOSIM les partenariats RIS</li> <li>10. Accélérer le processus de mise en place d'une plateforme européenne des diasporas</li> </ol>
IV. Définition d'une stratégie de plaidoyer	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Définir deux ou trois thématiques majeures de plaidoyer, engager un plaidoyer dans la durée autour d'un document central de positionnement</li> <li>12. Construire un argumentaire de plaidoyer</li> <li>13. Renforcer la communication avec les pouvoirs publics sur les perspectives de développement du FORIM</li> </ol>
V. Elaboration d'un plan stratégique	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Construire et diffuser un plan stratégique de développement à moyen terme</li> </ol>

Tableau 20 : Tableau synthétique des recommandations prioritaires