

Évaluation externe du programme d'appui aux organisations issues des migrations (PRA- OSIM) porté par le FORIM et mis en œuvre de 2016 à 2018

RAPPORT FINAL – JANVIER 2019



PROGRAMME PORTÉ PAR

MENÉ AVEC LE SOUTIEN
FINANCIER DE

ÉVALUATION RÉALISÉE PAR

AVEC L'APPUI DU



Évaluation finale Externe du programme d'appui aux organisations issues des migrations (PRA-OSIM) porté par le FORIM et mis en œuvre de 2016 à 2018.

Rapport - version finale / Janvier 2019.

La présente évaluation, à l'initiative du Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM), a été menée par l'association Efficoop. Bien que l'équipe d'évaluation Efficoop ait été encadrée par le FORIM dans la réalisation de ce travail, elle a mené son analyse de manière indépendante par rapport aux parties prenantes du projet. De fait, les analyses, commentaires et propositions développés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue et opinions du FORIM ni de son partenaire financier privilégié l'Agence Française de Développement.

Supervision de l'étude /

FORIM : Nicolas LAURENT – Lamine TRAORE

F3E : Claire DE RASILLY

Équipe en charge de l'étude /

Efficoop : Patrick SMITH – Thibault GENESTOUX – Oumar BAH

Remerciements /

L'équipe souhaitait remercier l'ensemble des personnes interrogées qui se sont fortement mobilisées dans un délai de temps particulièrement court pour permettre la réussite de cette mission. Tout d'abord les membres (directs et indirects) du FORIM rencontrés qui se sont rendus disponibles tout au long de la mission ce malgré les fortes contraintes du calendrier. Les associations porteuses de projet qui nous ont ouvert leurs réalités pour nous permettre d'affiner notre compréhension de leurs attentes et points de vue. Les acteurs du secteur qui, connaissant de prêt ou de loin le FORIM, se sont impliqués sans réserve dans ce travail de réflexion.

Enfin, nous souhaitons remercier l'équipe du FORIM, permanents comme membres du CA, qui nous a facilité l'accès à l'information tout en nous laissant libre de toutes les questions se rapportant aux choix techniques, garantissant ainsi la bonne marche de l'opération et la neutralité de l'étude.

SOMMAIRE

ACRONYME

SYNTHESE

RAPPORT DETAILLE

OBJECTIF ET DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION	6
EVALUATION RETROSPECTIVE	7
RECOMMANDATIONS PROSPECTIVES	11
MISSION « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES OPAP »	11
MISSION « ACCUEIL, ORIENTATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS DES OSIM »	11
MISSION « COFINANCEMENT DES PROJETS »	12
MISSION « CAPITALISATION, VALORISATION ET COMMUNICATION »	13
AUTRES RECOMMANDATIONS	13
1 INTRODUCTION	16
1.1 RAPPELS DES ATTENTES VIS-À-VIS DE L'ÉVALUATION	16
1.2 LA MÉTHODE UTILISÉE	16
1.3 LES LIMITES DE L'ÉVALUATION	18
2 DESCRIPTION DU DISPOSITIF PRA-OSIM	18
2.1 LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE ISSUES DE L'IMMIGRATION (OSIM)	18
2.2 LE FORUM DES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE ISSUES DES MIGRATIONS (FORIM)	19
2.3 LE PROGRAMME D'APPUI AUX PROJETS DES OSIM	21
2.3.1 <i>Le cadre du programme</i>	21
2.3.2 <i>Les missions et actions du dispositif</i>	22
2.3.3 <i>Les organes en charge de l'exécution des missions</i>	22
2.3.4 <i>La répartition des rôles entre les organes d'exécution</i>	24
2.3.5 <i>Les organes de gouvernances</i>	24
2.3.6 <i>La place des membres du FORIM dans le dispositif</i>	26
2.3.7 <i>La place des partenaires extérieurs</i>	26
3 ANALYSE DE LA MISSION « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES OPÉRATEURS D'APPUI »	27
3.1 PERTINENCE ET COHÉRENCE	27
3.2 EFFICACITÉ	34
3.3 EFFICIENCE	36
3.4 EFFETS / IMPACTS	38
3.5 VIABILITÉ	41
3.6 RECOMMANDATIONS	45
4 ANALYSE DE LA MISSION D'« ACCUEIL, ORIENTATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS DES OSIM »	46
4.1 PERTINENCE	46
4.2 EFFICACITÉ	52
4.3 EFFICIENCE	54
4.4 EFFETS / IMPACTS	57
4.5 VIABILITÉ	58
4.6 RECOMMANDATIONS	61
5 ANALYSE DE LA MISSION « COFINANCEMENT DES PROJETS »	63

5.1	PERTINENCE	63
5.2	EFFICACITÉ	68
5.3	EFFICIENCE	70
5.4	EFFETS / IMPACTS	71
5.5	VIABILITÉ	73
5.6	RECOMMANDATIONS	74
6	ANALYSE DE LA MISSION « CAPITALISATION, VALORISATION ET COMMUNICATION »	75
6.1	PERTINENCE	75
6.2	EFFICACITÉ	77
6.3	EFFICIENCE	78
6.4	EFFETS / IMPACTS	78
6.5	VIABILITÉ	79
6.6	RECOMMANDATIONS	79
7	ANALYSE PROSPECTIVE	81
7.1	LE PRA-OSIM ET LA DYNAMIQUE FRANÇAISE DE CO-DÉVELOPPEMENT	81
7.2	LE PRA/OSIM ET LES DYNAMIQUES EUROPÉENNES	83
7.3	LE PRA/OSIM ET LA COORDINATION, COMPLÉMENTARITÉ, COORDINATION DES ACTIONS D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT SOUTENUS PAR LA FRANCE	84
7.4	LA VALORISATION DE LA PARTICIPATION DU PRA/OSIM AU FINANCEMENT DES PDL	86
7.5	L'APPUI AUX SERVICES EN CHARGE DU SUIVI DES ACTIONS MENÉES PAR DES ACTEURS EXTÉRIEURS AU NIVEAU NATIONAL	87
7.6	LA PARTICIPATION DU PRA/OSIM À L'ALIMENTATION DES PROFILS MIGRATOIRES	89
7.7	LA MISE À L'ÉCHELLE DU DISPOSITIF EN TERMES DE CAPITALISATION, VALORISATION ET COMMUNICATION	89
7.8	LA MISE À L'ÉCHELLE DES MOYENS TECHNOLOGIQUES NÉCESSAIRES À L'AMÉLIORATION DU SUIVI-ÉVALUATION DU DISPOSITIF ET DES PROJETS	93
7.9	LA MISE À L'ÉCHELLE DE L'ENVELOPPE DE FINANCEMENT NÉCESSAIRE AU MAINTIEN D'UNE COHÉRENCE ENTRE ACCOMPAGNEMENT ET FINANCEMENT	95
7.10	LA MISE À L'ÉCHELLE DES MOYENS HUMAINS NÉCESSAIRES À L'EXTENSION ET À L'AMÉLIORATION QUALITATIVE DU DISPOSITIF	98
	ANNEXE 1 : TABLEAU DES PROBLEMATIQUES MENTIONNÉES PAR LES OSIM ET RELEVÉES OU MENTIONNÉES PAR LES ACTEURS SUR LE TERRAIN.	100
	ANNEXE 2 : PROPOSITION DE TABLEAU DE SUIVI DES OPAP BASÉ SUR LE RÉFÉRENTIEL OPAP ET LA CONVENTION OPAP/FORIM	103
	ANNEXE3 : EXEMPLE DE GRILLE DE PRESELECTION DES OPAP ELABOREE SUITE AUX ENTRETIENS	106
	ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DES VISITES DE TERRAIN	107
	AU BENIN	108
	EN GUINÉE	110
	ANNEXE 5 : LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	117
	ANNEXE 6 : REVUE DOCUMENTAIRE	123

ACRONYMES

ADPC	African Diaspora Policy Center (Netherlands)
AEDP	African European Diaspora Plateform
AFD	Agence Française de Développement
AFFORD	African Fondation for Development (United Kingdom)
CA	Conseil d'Administration
CGMD	Coordination Générale des Migrants pour le Développement (Belgique)
COSIM	Collectif des organisations de solidarité Internationales issues des migrations
CSud	Coordination Sud
DLA	Dispositif Local d'Accompagnement
FORIM	Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations
FOSIM	Fédération des organisations de solidarité internationale issues des migrations
GRDR	Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural
ICMC	International Catholic Migration Commission
ICMPD	International Center for Migration Policy (Belgique)
MAEDI	Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPAP	Opérateur d'Appui Labélisé du PRA/OSIM (par le FORIM)
OSIM	Organisation de solidarité internationale issue des migrations (également appelé organisation de solidarité internationale issue de l'immigration)
RIS	Rencontre Internationale Sud
RNB	Revenu National Brut
SMA	Programme de « Structuration du Milieu Associatif » issues des migrations initié et porté par le FORIM

Objectif et déroulement de l'évaluation

L'évaluation du PRA-OSIM poursuivait deux grands objectifs

- Un objectif rétrospectif avec l'analyse des performances des composantes du dispositif, la mise en avant de ses forces et de ses faiblesses, des propositions d'orientations ou d'outils opérationnels en vue d'améliorer les performances ;
- Un objectif prospectif au travers de l'analyse de l'environnement, des dynamiques interne et externe et l'appréciation du positionnement du PRA-OSIM par rapport à celle-ci pour proposer des orientations ou démarches opérationnelles en vue de renforcer l'intégration du PRA-OSIM dans les dynamiques en cours.

L'évaluation s'est déroulée en deux temps :

- Une première étape d'analyse technique (analyse générale du dispositif, état des lieux des réalisations (effectivité) et revue des évolutions et dynamiques en cours, quelques entretiens de cadrage. Cette première étape s'est conclue par un rapport intermédiaire débattu en comité de pilotage et présentée à l'assemblée générale du FORIM le 30 juin 2018. Cette présentation en AG a également été l'occasion de valider la sélection des 2 pays dans lesquels devaient s'effectuer la partie terrain de l'évaluation.
- Le second temps de l'évaluation a été constitué d'analyses auprès des acteurs : i) analyse transversale de 8 projets déposés et entretiens avec les associations et OPAP, ii) recueil du point de vue des acteurs du nord sur le dispositif : (MAE, AFD, SCAC, RRMA, AMP, YCID, CT, IRD, OIM, etc.), iii) visites de 4 projets en Guinée et au Bénin (8 projets) et entretiens avec les parties prenantes directes et indirectes : (bénéficiaires, représentants locaux, services déconcentrés, ministères sectoriels, responsables programmes locaux, etc.). Elle a abouti à la rédaction du rapport final présenté et débattu d'abord en comité de pilotage de l'évaluation le 23 novembre puis au Conseil d'Administration du FORIM le 24 novembre.

Comme tout exercice à durée limitée, l'évaluation du PRA-OSIM 2016-2018 a rencontré certaines limites: vision souvent parcellaire des acteurs sur le dispositif, grand nombre de documents à analyser sans forcément de système de classement associé, évolutions des nomenclatures au cours du triennal nécessitant consolidation des données, limite de disponibilité des acteurs internationaux et enfin, au sud, une assimilation récurrente du PRA-OSIM à un programme d'appui aux retours suite à la présence du terme « migration ».

Evaluation rétrospective

Pertinence

Le PRA-OSIM répond globalement aux attentes/besoins/enjeux du FORIM et de ses membres. La dynamique de labellisation et d'accompagnement du réseau d'opérateur d'appui (OPAP) prend en compte les réalités des membres du FORIM pour les accompagner vers la structuration de services d'appui plébiscités par leurs propres membres. Ces derniers et les activités proposées sont à leur tour globalement salués par les OSIM du fait des appuis fournis en matière de : renforcement de capacité, accompagnement à la formulation de qualité de leurs projets, soutien financier des projets sélectionnés à l'issue d'appels à projets annuels ainsi qu'à une relative facilitation de leur cofinancement. Cet appui reste néanmoins encore limité après obtention du financement pour ce qui est du suivi et de l'évaluation des projets. De plus, en tant que dispositif lié aux critères de qualité de l'appel à projet, il ne permet pas d'accompagner la montée en compétence des méso-associations et de leur projet.

Cohérence externe

Le PRA-OSIM est un projet bien aligné sur les politiques françaises et entre en cohérence directe avec le plan d'action Migrations internationales et développement en cours 2018-2022.

Il apparaît en bonne complémentarité avec les activités de formation et d'appui des autres acteurs français (RRMA-AMP) de soutien aux acteurs associatifs de la solidarité internationale. Ses critères d'instruction de projet et ses procédures de demande sont globalement en lien avec celles des autres bailleurs. Enfin à travers notamment de son Comité d'Examen Paritaire, il assure une forte implication et mobilisation d'une multitude d'acteurs extérieurs autour du dispositif.

Cependant les nomenclatures de structuration de données utilisées ne permettent pas la mise en commun et le partage des données au niveau international (IATI-ODD), français (nomenclature OCDE-APD) et dans les pays cibles (investissement diasporas /Profils migratoires). De plus, celles-ci ne permettent pas de positionner les projets géographiquement à une échelle locale ou régionale pour faciliter la mise en réseau des acteurs.

Cohérence interne

Le PRA-OSIM intervient dans la continuité des orientations du FORIM. Il est mis en œuvre dans le cadre d'une démarche conciliante qui permet d'articuler les objectifs de structuration du dispositif tout en gardant une dimension fédérative. Il intervient comme relai de la réalisation des objectifs des membres du FORIM et les procédures et critères de labellisation de ses membres en tant qu'Opérateur d'Appui (OPAP) sont accessibles et structurants

Cohérence technique

Le dispositif de mise en œuvre du PRA-OSIM implique un secrétariat technique (équipe technique du FORIM), les membres du FORIM labellisés OPAP et les membres du CEP. Il s'adresse aux OSIM qu'elles soient ou pas membres des FOSIM et COSIM constitutifs du FORIM, ainsi qu'aux OPAP.

De façon générale, on peut relever une bonne articulation entre les outils (fonds, réseau OPAP, formations/ accompagnement, capitalisation) qui donne sens à une dynamique d'appropriation, de mise en œuvre et de valorisation en cascade des critères et valeurs du co-développement. L'approche émergente d'une démarche d'assurance qualité associée à des outils de normalisation et standardisation est intéressante

bien qu'encore limitée. Les procédures et protocoles d'action sont structurés et transparents sur la plupart des activités.

Que ce soit au travers des ateliers collectifs ou de l'accompagnement individuel des OSIM porteuses de projets, les activités de formation mises en place répondent à leurs principales attentes. Les procédures et l'élaboration du dossier de candidature sont structurantes et formateurs. Les montants de financement proposés sont globalement adaptés au type de projets présentés par les OSIM et à leur capacité d'absorption.

Pour les OPAP, le protocole d'accompagnement a su évoluer en passant de l'organisation de formations collectives à un mixte combinant formations collectives et accompagnement individualisé. Le renforcement de capacité des OPAP s'appuie également sur la commission permanente OPAP, espace de réflexion et d'échanges sur la gouvernance du dispositif et ses améliorations. Les OPAP ont également des engagements quantitatifs et qualitatifs stimulants.

Néanmoins, le dispositif d'accompagnement « standard » ne permet pas encore de véritablement prendre en compte l'hétérogénéité des niveaux à la fois entre OPAP et entre OSIM.

Pour les OSIM, le protocole d'accompagnement manque parfois de contact direct avec les chargés de missions des OPAP. Les procédures (élaboration du dossier, comptes rendus,) apparaissent comme encore lourdes et à l'accessibilité difficile par rapport à d'autres dispositifs. Des difficultés persistent lors des étapes de recherche de cofinancement, de mise en œuvre, de capitalisation et de communication autour des projets

Pour les OPAP, il y a encore pour certaines OPAP des besoins en renforcement des capacités et en outils d'accompagnement importants. Les modalités de reconnaissance financière de l'accompagnement individuel pourraient être plus équilibrées. Le respect de l'hétérogénéité de capacité et des cultures d'accompagnement entre les membres constitue une source potentielle de tension entre les OPAP.

Par ailleurs, il ressort également de l'évaluation que :

- Les OPAP ont des efforts à faire en termes d'organisation, de transmission des informations, de suivi des OSIM et de justification des activités auprès du ST.
- L'appropriation et la formalisation des outils et procédures d'assurance qualité limitées (labellisation OPAP / projet, référentiel OPAP, parcours d'accompagnement, observatoire, etc.) ne permettent pas encore au dispositif de faire système ;
- Le dispositif PRA-OSIM ne met pas particulièrement en avant critères, valeurs, et approche de co-développement ne se démarquant pas nettement des autres dispositifs de soutien des projets traditionnels d'aide au développement.
- Les indicateurs et protocoles de suivi sont principalement focalisés sur les réalisations à défaut de moyens technologiques adaptés.
- Le dispositif est sous tension avec des périodes de fortes contraintes pour les ressources humaines mobilisées tant au niveau du secrétariat technique que des OPAP (notamment chez celles reposant sur le seul bénévolat.)
- La structuration des données quantitative et qualitative ne permet pas la valorisation optimale du capital d'expériences et de pratiques résultant des projets mis en œuvre et limite ainsi le

renforcement de capacité aussi bien des OSIM et OPAP que des partenaires des OSIM et des services des états dans les pays d'intervention.

Effectivité / Efficacité

L'effectivité a été analysée à partir des éléments du rapport à mi-parcours (18 mois) remis à l'AFD. Sur la base de ces informations, l'effectivité peut être appréciée comme bonne : 85% des activités prévues étaient réalisées totalement ou partiellement (3 des 20 activités prévues sur la tranche ont été reportées de la tranche 1 à la tranche 2). Pour l'essentiel, les réalisations partielles et /ou reportées concernent les activités de suivi et la capitalisation des projets lauréats.

Au travers de l'analyse des missions¹ qui structurent le dispositif PRA-OSIM, l'efficacité est appréciée comme globalement bonne pour 3 d'entre elles. En revanche, les résultats en matière de valorisation et de capitalisation des projets restent très en deçà du potentiel d'informations disponibles.

Efficiences

Les sommes dépensées apparaissent à la hauteur des réalisations et résultats atteints et les calendriers et étapes d'exécution sont globalement respectés.

Le niveau satisfaisant d'effectivité et d'efficacité repose sur :

- Une large mobilisation bénévole des OPAP en matière d'accompagnement.
- Une forte implication et un suivi, des activités, des conventions et des projets, effectif assuré par le ST malgré la diversité des tâches et le manque que personnel

Néanmoins, l'équipe mise sous tension dans le cadre de la gestion du fonds souffre d'un manque important de ressources dans le cadre des autres missions. De plus, les moyens technologiques et techniques en matière de structuration des données restent véritablement inadaptés à la gestion, au suivi et à la valorisation des données générés par le dispositif. Enfin, l'efficacité de l'accompagnement des projets est difficile à apprécier à défaut d'exploiter les mêmes critères entre le début de l'accompagnement et l'instruction des projets.

Effets / Impacts

Grâce à la complémentarité de ses composantes, le dispositif participe globalement à la mise en place d'une dynamique générale française de structuration des initiatives de co-développement portées par les diasporas.

Le fonds à travers la standardisation des procédures et la constance du calendrier donnent aux porteurs un cadre et des bases favorables pour développer des habitudes professionnelles en matière de co-construction de projet, de réponse aux appels à projets et de suivi comptable et administratif. Dans sa démarche de sélection et de justification de projets associée aux critères de qualité des projets de co-développement, il participe à la constitution d'une représentation commune autour des principes de construction et d'opérationnalisation des projets à différents niveaux du dispositif encore à consolider (CEP, CP-OPAP, OPAP/OSIM, OSIM/ partenaire locale).

¹ Mission « Renforcement des capacités des opérateurs d'appui » / mission d'« Accueil, orientation et accompagnement des projets des OSIM » / mission « cofinancement des projets » / mission « capitalisation, valorisation et communication »

L'expansion et la structuration réticulaire du réseau OPAP associées à la démarche de labellisation et aux échanges constants de la CP-OPAP assurent une coordination ouverte des opérateurs tout en favorisant une homogénéisation douce et itérative des cultures d'accompagnement. La démarche d'accompagnement individuelle et collective fournie par le Secrétariat Technique du FORIM associée à un premier référentiel de service et à des outils administratifs standardisés permet à chaque membre OPAP de renforcer ses pratiques d'accompagnement au montage tout en structurant les procédures du service en matière de suivi administratif et contractuel.

Le service d'accompagnement individuel, les formations collectives et les outils fournis par les OPAP permettent aux OSIM de s'approprier progressivement les principes et règles de montage de projet, de demande de subvention, de gestion de partenariat financier et de suivi de projets. Il participe également à l'orientation des OSIM vers d'autres acteurs proposant des services complémentaires d'accompagnement (RRMA, Maisons des Associations ou AMP) ou vers d'autres fonds de co-financement.

Enfin grâce à ses protocoles de suivi, le dispositif permet de capitaliser et de communiquer autour des initiatives des diasporas à travers des statistiques sur les domaines et pays ciblés, des exemples de projets (fiches projets) ou encore des descriptions d'approches et de thématiques d'intervention spécifiques (séminaires). Néanmoins, les effets de cette composante restent difficiles à apprécier et un nombre important de données restent encore sous exploitées et peu communiquées notamment celles relative aux réalités et aux problématiques pays, aux techniques et technologies d'appui au développement et aux succès, erreurs et contraintes rencontrées par les porteurs lors de la mise en œuvre.

Viabilité

- **Politique et stratégique.** Le PRA-OSIM apparaît en phase avec la politique d'appui et de valorisation des actions mises en œuvre par les diasporas au niveau international, européen et français. Des politiques étrangères d'appui aux projets des diasporas sont en voie de structuration. Le PRA-OSIM a des résultats qui potentiellement pourraient être valorisés à l'échelle européenne et au niveau des pays cibles sous réserve que la structuration de ses données prenne en compte les standards internationaux ; ce qui n'est pas le cas actuellement. Il faut aussi relever que l'utilisation du terme « migration » reste difficile à porter pour plusieurs organisations issues des diasporas et que l'appellation PRA-OSIM pousse les autorités du sud à associer le programme à un programme d'appui au retour.
- **Financière.** Le dispositif est peu coûteux au regard des résultats et activités menés et une large partie pourrait faire l'objet de co-financement. Elle repose néanmoins pour ce qui est de l'accompagnement sur la capacité des OPAP à mobiliser leurs bénévoles pour assurer un niveau de service en adéquation avec le référentiel.
- **Technique et organisationnelle.** De solides habitudes de collaboration sont prises par l'ensemble des acteurs sur chacune des missions. La répartition des tâches est transparente et fonctionnelle et des procédures déjà bien formalisées sont associées à des personnels motivés. Cependant, toute augmentation du volume d'activité apparaît comme difficilement absorbable en l'état du dispositif. Pour tendre vers une égalité des chances dans la candidature à l'appel à projet la poursuite de l'harmonisation des pratiques des OPAP est nécessaire mais difficile sans cadrage et une certaine standardisation des procédures.

Recommandations prospectives

Mission « renforcement des capacités des OPAP »

Labellisation des OPAP

- Définir un nombre d'OPAP maximum à accompagner et à soutenir financièrement sur la durée du triennal.
- Mettre en place des conventions trisannuelles avec les OPAP sur les mêmes bases budgétaires (forfait fixe, pour donner de la visibilité aux OPAP, soulager le ST et assurer une certaine pérennité des formations dispensées à destination des chargés de projet.
- Baser les objectifs annuels sur les capacités (performance) des OPAP et la demande des OSIM.

Commission Permanente-OPAP

- Différencier et rééquilibrer les deux fonctions de la CP-OPAP : gouvernance et communauté de pratique.
- Définir des objectifs spécifiques à chaque groupe- associé à des outils et processus de travail et de capitalisation

Formation OPAP

- Différencier dans les activités, accompagnement à la structuration du dispositif d'accompagnement et renforcement des capacités des chargés de projets.
- Organiser l'appui à la structuration des OPAP à partir d'un référentiel OPAP renforcé intégrant des fiches par mission et des objectifs, étapes, processus, outils de mise en œuvre et outils de suivi.
- Structurer le renforcement des capacités des chargés de projet autour des motifs de rejet des projets formulés.

Mission « accueil, orientation et accompagnement des projets des OSIM »

Structuration des activités (cadre logique) :

Intégrer des activités d'accompagnement des OSIM au suivi et à la capitalisation.

Accueillir, écouter et orienter

- Systématiser, structurer et capitaliser l'enregistrement des OSIM ayant demandé une orientation au ST ou au OPAP via une fiche d'idée de projet
- Développer un guide des acteurs et services de la SI général et par secteur

Accompagner des OSIM au montage de projet de co-développement

- Mettre en place une étape d'avant-projet sommaire en décembre.
- Apprécier sur la base de la grille d'instruction le niveau de développement des projets
- Accompagner les porteurs de projet à finaliser leur projet en structurant l'accompagnement autour des critères du formulaire et en y associant une check List et un calendrier.

- Pour les non sélectionnés : systématiquement faire un débrief des commentaires du CEP sur la base de la grille et redéfinir un plan d'accompagnement pour la session suivante ou pour les autres appels à projet.

Accompagner les OSIM lauréates à suivre les projets de co-développement et produire des comptes rendus

- Mettre en place une formation obligatoire pour les lauréats au suivi technique et financier des projets en lien avec le rapport de Compte rendu (CR) intermédiaire et final.
- Instaurer un point téléphonique avec l'OPAP et des envois photos des avancées des projets.
- Intégrer un point téléphonique avec l'autorité en place.
- Faire en sorte que ce soit les OPAP qui envoi le CR intermédiaire à travers la convention OSIM/FORIM.

Accompagner des OSIM à capitaliser et communiquer autour de leur projet

- Proposer une réunion à la rédaction des fiches de capitalisation et à la communication des résultats de projet. (Sur la base d'un canevas standardisé de présentation/communication).
- Systématiser l'accompagnement les porteurs de projets à la valorisation de leur projet en France (si possible en lien avec le carrefour et les maisons des Associations de la Ville de Paris, les RRMA et le festival des Solidarités.).

Mission « cofinancement des projets »

Sur les procédures relatives aux demandes de subvention

- Ne faire qu'un seul fichier formulaire divisé en plusieurs parties.
- Intégrer dans les critères d'éligibilité une lettre des représentants des collectivités territoriales.
- Faire envoyer le formulaire directement par l'OPAP.
- Intégrer, si des textes nationaux en font état, une ligne pour les dépenses relatives aux contrôles des réalisations par les services déconcentrés.

Animer et coordonner le CEP lors de l'instruction

- Différencier les collègues du CEP et les personnes qui participent au jury de manière à augmenter le nombre d'instructeurs et ainsi rationaliser le nombre de projets par instructeur.
- Intégrer dans le CEP : des SCAC locaux, des représentants des faitières nationales (SPONG, CLONG, etc.), des ministères en charge de diasporas et des personnels locaux d'autres associations partenaires.
- Intégrer des notes spécifiques à chaque sous-critère de la grille d'instruction.
- Mettre en corrélation systématique les critères et sous-critères de la grille d'instruction et les parties et questions du formulaire de demande de subvention (comme présenter dans la note intermédiaire).

Suivre et évaluer les projets des OSIM

- Demander une décharge de réception du CR par le représentant de la collectivité locale ayant donné son aval au projet ou faire une photo de remise du rapport.
- Lors des missions terrain du ST et de la FOSIM : mobiliser les services nationaux de suivi des ONG et ou les services de la direction des expatriés.
- Lors de missions de terrain du ST et de la FOSIM : présenter systématiquement les rapports de projet aux autorités locales en charge du suivi des ONG.

Mission « capitalisation, valorisation et communication »

Structuration de la composante/mission

- Associer capitalisation, valorisation et communication au travers d'un cadre logique renforcé

Structurer et animer l'observatoire du co-développement (ou migration et développement)

- Structurer la base de données autour des nomenclatures de l'IATI et faire des liens avec les ODD.
- Systématiser l'intégration des projets dans la base de données géographiques pour produire des cartes de projets mis en place au sud et des associations porteuses au nord.
- Alimenter en lien avec les FOSIM des fiches pays internet avec des liens vers les documents sectoriels, plans de développement et les textes réglementaires et si possible associer les projets aux politiques sectorielles en s'inspirant de la justification issue du formulaire.

Adopter une démarche de communauté de pratique assistée :

- Renforcer « ici » une communauté de pratiques autour des projets de co-développement
- Mettre en place et animer « là-bas » une communauté de pratiques autour des projets de co-développement
- Faire réaliser des études thématiques pour dégager collectivement des dynamiques d'échanges autour des problèmes rencontrés par les OSIM, ...

Développer et mettre en place une stratégie de communication auprès des CT, des entreprises et du grand public

- Structurer une stratégie de communication définissant pour chaque catégorie d'acteurs : objectifs, supports, moyens, calendriers.
- Intégrer les objectifs de cette stratégie dans les conventions FORIM/OPAP.

Autres recommandations

Renforcer l'articulation du PRA-OSIM avec le plan d'action « Migrations internationales et développement »: déjà en lien direct avec l'action 8 du plan qui vise à « *Soutenir la structuration et les capacités des organisations de diasporas pour accroître leur contribution au développement des pays d'origine et de la France* », le PRA-OSIM pourrait participer indirectement à la réalisation de plusieurs autres activités (12, 17, 18, 19)

Etablir des liens entre le PRA-OSIM et la politique européenne : la position du FORIM et de ses membres face à l'idéologie générale que sous-tend le Plan d'Action de la Valette et les conditionnalités liées au FFU n'interdisent pas au FORIM de 1) se rapprocher de l'AFD et de la DUE pour valoriser ce qui est fait et étudier les possibilités de mobiliser des moyens complémentaires – 2) participer à la dynamique de collecte et de partage de données autour des projets des diasporas qui donne lieu à une publication dans les rapports de progrès du Plan d'Action Conjoint de la Valette.

Mettre à l'échelle l'enveloppe de financement et le maintien d'une cohérence entre accompagnement et financement : la politique de financement, les critères et les conditions de suivi sont adaptés à la plupart des OSIM porteuses de projet. Néanmoins pour une partie des OSIM le dispositif ne s'avère pas ou plus adapté : soit parce que trop exigeant pour le type de projet qu'elles

souhaitent mener, soit parce que le montant maximum attribué ou l'accompagnement n'est plus adapté au niveau d'exigence de leur projet. Le PRA-OSIM pourrait évoluer vers un dispositif différencié selon l'importance des projets :

- Une procédure simplifiée dédiée aux microprojets de 2000 à 20.000€ (en lien avec les protocoles des collectivités territoriales Cerfa)
- Une procédure classique pour les petits projets de co-développement de 20.000 à 60.000€
- Une procédure classique mais renforcée pour les petits projets de co-développement de 60.000 à 150.000
- Une procédure spécifique pour les méso-projets de 150.000 à 300.000€

Mettre à l'échelle des moyens technologiques : Au regard des résultats de l'évaluation, une plateforme dématérialisée se justifierait à plusieurs autres niveaux : **i)** La simplification des procédures d'accompagnement, d'instruction, de communication, de suivi de projet et de la coordination entre les ST, les OPAP et les OSIM – **ii)** L'amélioration et la facilitation des possibilités de suivi-évaluation des réalisations notamment des OPAP et des effets de l'accompagnement des projets, des résultats des projets, des impacts des projets – **iii)** La facilitation des regroupements thématiques ou géographiques de projet – **iv)** La systématisation du traitement et de la modélisation des données.

Augmenter les moyens humains nécessaires à l'extension et l'amélioration du dispositif : Au regard du volume de travail que chaque projet et chaque OPAP représente, et des potentielles évolutions du dispositif (à minima augmentation du nombre de dossiers éligibles et du nombre de lauréats), il semble nécessaire d'affecter en plus des deux RH déjà mobilisées :

- un chargé de capitalisation et de communication
- un coordinateur général pour libérer le temps nécessaire au développement des outils et des formations et également à l'accompagnement des OPAP nécessaires à la poursuite l'harmonisation des pratiques du réseau.

De plus, dans le cadre du développement d'une plateforme dématérialisée, il conviendrait de réfléchir à la pertinence d'un recrutement en CDD d'un chargé de mission développement numérique.

Valoriser des projets via les documents de planifications territoriaux : PDL, PDC,... : Dans le cadre de la valorisation des actions de co-développement, du rapprochement entre le PRA/OSIM et des services en charge du suivi des actions menées par des acteurs extérieurs et afin d'initier une dynamique de co-développement territoriale transparente, le PRA-OSIM pourrait: **i)** Demander aux OSIM d'intégrer dans leur demande de subvention, une lettre du représentant de la collectivité attestant que le projet soutenu s'intègre dans les perspectives de développement local – **ii)** Demander aux OSIM dans le cadre des comptes rendus de rapport d'intégrer, une lettre du maire attestant que les investissements prévus ont bien été effectués par l'OSIM et si possible justifiant qu'ils ont été intégrés au rapport budgétaire de la commune – **iii)** Structurer les données projets de manière à produire un rapport sur les investissements faits dans les collectivités territoriales du sud à destination du Ministère de finance et du service en charge du suivi des ONG et actions extérieurs.

Appuyer les services en charge du suivi des actions menées par des acteurs extérieurs : Quatre actions pourraient être réalisées pour améliorer la collaboration avec ce type de service : **i)** Structurer et diffuser l'information sur les procédures pays à respecter - **ii)** mettre à disposition de façon annuelle, biennale ou a minima triennale selon le nombre de projets, un listing des projets financés dans leur pays d'implantation. Ce service pourrait être optimisé si l'information remise intégrait également les micro-projets financés par l'AMP – **iii)** harmoniser les nomenclatures de données avec ces services et la prise en compte des rapports

types à fournir permettraient de favoriser l'intégration des actions extérieures (des diasporas) dans les documents de suivi pays. <https://www.aidtransparency.net/> - **iv**) Favoriser la participation de ces services au suivi des projets.

Participer à l'alimentation des profils migratoires : les acteurs de la mise en place des profils migratoires font face à plusieurs difficultés. Il s'agirait pour le PRA-OSIM de structurer ses données en lien avec le système de suivi mis en place par l'OIM et l'UE, pour potentiellement alimenter les données de routine relative à certains des sous critères de la partie B4 « contribution de la diaspora au développement social ». Ce travail pourrait être optimisé dans le cadre d'un partenariat entre le FORIM-PRA/OSIM et l'ADEPT ou des plateformes nationales de diasporas de pays de l'UE pour apporter aux différents services nationaux concernés un début d'information consolidée.

1 Introduction

1.1 Rappels des attentes vis-à-vis de l'évaluation

Au-delà de l'évaluation des performances du PRA-OSIM, il va également être question d'apprécier d'une part quelles sont les possibilités d'évolution du PRA-OSIM et d'autre part quelles sont les dynamiques et les acteurs avec lesquels le dispositif pourrait agir pour améliorer la coordination, la complémentarité et la cohérence du système.

Tel que décrit dans les TDR, cette évaluation doit donc avoir un double objectif :

- **Un objectif rétrospectif** visant à apporter un regard objectif sur les performances du dispositif et plus spécifiquement sur les apprentissages et les impacts de celui-ci pour les différentes catégories d'acteurs et bénéficiaires directs et indirects. Cette analyse devra permettre d'apprécier la valeur ajoutée du dispositif au regard des objectifs et résultats attendus et mettre l'accent sur l'impact de chaque dimension du dispositif (financement, renforcement des capacités, connaissance des processus de codéveloppement, concertation et coordination du développement local) et sur la contribution des diasporas au développement des pays d'origine.
- **Un objectif prospectif** visant à apporter des éléments d'analyse au niveau institutionnel, technique, organisationnel, financier et partenarial sur les évolutions possibles des composantes du dispositif en France, en Europe et potentiellement au niveau international. Ces analyses devront permettre au FORIM en général et aux parties prenantes du dispositif d'évaluer de manière claire et participative, les axes d'un changement d'échelle du dispositif. L'approche évaluative employée.

1.2 La méthode utilisée

Afin d'atteindre ces objectifs et d'apporter des informations pertinentes au COPIL et au CA, la méthodologie a été divisée en deux axes d'analyses complémentaires :

Un axe d'analyse technique qui se focalisera sur le fonctionnement et la qualité du dispositif pour mettre en valeur sa performance, sa plus-value et ses faiblesses. Il permettra d'apprécier les potentialités de mise à l'échelle et d'analyser les conditions techniques de celle-ci.

Un axe institutionnel et partenarial qui visera à mettre en valeur à partir des dynamiques et partenariats en cours quelles sont les opportunités qui pourraient concourir à la mise à l'échelle du PRA-OSIM.

La mission s'est déroulée sur une période de 6 mois, du 01 avril 2018 au 01 octobre 2018 et s'est articulée autour 5 temps :

Rétrospectif	Prospectif
Phase 1 : Développement des bases d'analyse Du 21 mars au 10 avril	
Descriptif dispositif : Analyse du fonctionnement des composantes du dispositif Revue documentaire Entretiens avec les équipes PRA-OSIM	Présentation des dynamiques et programmes en cours : Cartographie des dynamiques présentes au niveau international, européen et français liés aux objectifs du PRA-OSIM et des catégories d'acteurs en charge de leur mise en œuvre Revue documentaire Echange mail ou entretiens avec les membres du COPIL
Phase 2 : Bilan des activités et partenariats Du 11 au 23 avril	
Bilan des activités : Analyse de l'effectivité et de l'efficacité/ analyse SWOT des forces et faiblesses relatives aux fonctions du dispositif Revue des résultats d'activités Entretien avec les équipes PRA-OSIM	Analyse des dynamiques partenariales : Revue des partenariats déjà en place, initiés ou potentiels en lien avec les opportunités actuelles Entretien avec les équipes PRA-OSIM et les membres et élus du FORIM
Note intermédiaire Discussion et questionnaire au cours de l'assemblée générale	
Phase 3 : Etude à l'échelle de la France Entre le 22 mai et le 15 juillet	
Analyse évaluative France : Entretien semi-directif avec les OPAP, OSIM autour des activités et processus de mises en œuvre Analyse évaluative avec les OPAP et OSIM sur les activités du PRA-OSIM Entretiens avec les porteurs des projets sélectionnés	Analyse prospective avec les acteurs français et européens : Analyse avec les acteurs du positionnement actuel et des possibilités d'évolution du PRA-OSIM Entretiens avec les acteurs sélectionnés autour des activités du PRA-OSIM Analyse participative des perspectives de mise à l'échelle
Phase 4 : Etude dans les pays d'intervention Entre le 18 juin et le 15 août	
Analyse évaluative des projets de co-développement : Evaluation de quatre projets dans les deux pays ciblés. (Huit projets évalués en tout). Visite des projets Analyse évaluative avec les bénéficiaires, partenaires locaux, autorités locales et partenaires de mise en œuvre	Entretiens prospectifs avec les acteurs internationaux : Analyse avec les partenaires des potentielles activités à coordonner, mettre en cohérence ou mettre en complémentarité avec les dynamiques actuelles des pays visés. Entretiens avec les acteurs institutionnels Analyse prospective avec les acteurs sélectionnés
Rapport final et restitution Entre le 3 septembre et le 31 octobre	

1.3 Les limites de l'évaluation

Quelques limites à l'exercice d'évaluation doivent être soulignées :

- Le dispositif PRA-OSIM génère une multitude de documents. Aussi l'exercice d'évaluation s'est focalisé sur les principales catégories de documents (conventions, comptes rendu, tableau de suivi OPAP/OSIM, rapports de mission terrain, documents stratégiques, etc.) et n'a pas cherché à effectuer une lecture exhaustive de l'ensemble des documents projets.
- La structuration des données et l'absence de nomenclature figées a nécessité un long travail de consolidation.
- La variété des questions a été également un enjeu pour cette évaluation. Celle-ci s'est donc focalisée sur les résultats d'analyse les plus importants et les perspectives les plus encourageantes.
- Enfin, lors de la recherche d'informations sur les perspectives, il s'est avéré difficile de trouver des informations précises ou des interlocuteurs disponibles pour orienter la réflexion. La plupart des perspectives en lien avec le contexte et les évolutions des pays du nord est donc principalement issue de recherche bibliographique.

2 Description du dispositif PRA-OSIM

2.1 Les Organisations de Solidarité Internationale issues de l'immigration (OSIM)

Les OSIM sont des associations (loi 1901) de Solidarité Internationale dirigées par une équipe composée essentiellement de personnes immigrées ou issues de l'immigration agissant ici et là-bas. Relais historiques des initiatives de l'aide au développement, elles et leurs projets représentent des canaux conséquents de transferts transversaux de ressources matérielles et immatérielles et un vecteur de transposition interculturel privilégié pour le développement de dynamique de développement bilatérales entre nation, région, département ou commune.

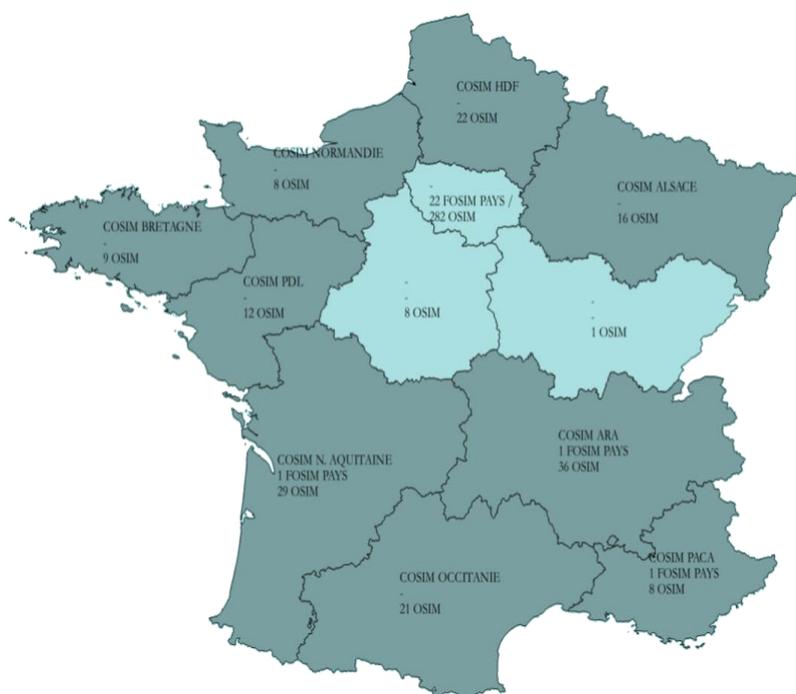
En tant que vecteur privilégié des relations bilatérales, elles sont d'abord appelées à faire appel à leur capitaux à la fois culturels, linguistiques et territoriales pour jouer un rôle dans la construction d'une connaissance partagée des doubles espaces. Ensuite, en tant que médiatrices, entre ici et là-bas, elles sont mobilisées pour appuyer la médiation entre les différents acteurs du développement, ici et là-bas, dans la co-construction d'une représentation partagée des besoins, problèmes et solutions de développement durable. Enfin, en tant que canal opérationnel de transfert de ressources, elles sont appelées à appuyer les acteurs locaux dans la coordination et la mise en œuvre des activités nécessaires à l'impulsion d'une amélioration durable des conditions de vie des citoyens de ce double espace.

Il est aujourd'hui difficile de savoir combien d'OSIM évoluent sur le territoire et agissent directement dans leurs pays d'origine.

Le FORIM a lui seul regroupe environ 1000 associations mais les informations relatives à leur qualification ou leurs activités, ici comme là-bas, restent encore difficiles à valoriser. A ce jour, un répertoire des OSIM a été mis en place et référencie près de 450 OSIM à travers la France.

Les types de développement menés par les OSIM :

- Meilleur accès à la santé [en particulier des femmes et des enfants] ou à l'Éducation [en particulier des filles]
- Accès à l'eau potable, à l'assainissement et à un environnement amélioré [déchets...]
- Développement économique : création ou développement d'entreprises, activités génératrices de revenus, formation professionnelle
- Développement rural et agricole
- Développement social, en particulier pour les jeunes et les personnes défavorisées ou handicapées



2.2 Le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des migrations (FORIM)

Créé en mars 2002, avec le soutien des pouvoirs publics français, le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM) est une plateforme nationale qui réunit aujourd'hui 47 réseaux, fédérations et regroupements d'Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration (OSIM), engagés dans des actions d'intégration ici et dans des actions de développement dans les pays d'origine. Il regroupe un ensemble de fédérations et de collectifs d'associations françaises issues de migrations plus généralement appelées FOSIM et COSIM. A ce jour, on référence 37 FOSIM et 10 COSIM. A travers ses membres, il regroupe environ 1000 OSIM agissant sur le double espace dont environ 450 sont référencées dans le répertoire des FORIM.

Le FORIM regroupe 2 catégories de membres directs :

- **Les FOSIM.** Ce sont des fédérations d'OSIM membres du FORIM. Elles ont soit une approche « géographique » soit une approche thématique.
- **Les COSIM.** Ce sont les collectifs d'OSIM implantés à l'échelle des régions françaises. Ils ont été impulsés par le FORIM et sont membres de celui-ci. Il ne peut y avoir qu'une seule COSIM par région. Suite à la réforme des régions en France, une dynamique de restructuration des COSIM a été initiée en 2014. Depuis 2017, il existe une COSIM dans chaque région de la métropole permettant ainsi à toutes les associations issues des migrations d'avoir un relai de proximité.

Tableau 1 : Liste des FOSIM membres du FORIM

	Nom	Acronyme	Région de localisation du siège	Type de fédération	Pays d'intervention au sud
1	Association des Jeunes Guinéens de France	AJGF	Ile-de-France	Pays	Guinée
2	Association des Marocains de France	AMF	Ile-de-France	Pays	Maroc
3	Centre de Formation géré par la Diaspora Cambodgienne en France	CEFODIA CKN	Ile-de-France	Pays	Cambodge
4	Centre d'Education et de Formation Interculturel Rencontre	CEFIR	Hauts-de-France	Thématique	Maroc / Algérie / Allemagne / Pologne / Italie
5	Collectif des Associations Ghanéennes en France	CAGEF	Auvergne-Rhône- Alpes	Pays	Ghana
6	Collectif des Ivoiriens de France pour la Démocratie et les droits Humains	CIFDDH	Ile-de-France	Pays	Côte d'Ivoire
7	Collectif des Organisations de Lutte contre l'Exclusion et pour l'Insertion des Jeunes	COLEIJ	Ile-de-France	Thématique	Bénin / Togo /
8	Comité de Suivi du Symposium sur les Sénégalais de l'Extérieur	CSSSE	Ile-de-France	Pays	Sénégal
9	Comité Immigration Développement Sahel	Comité IDS	Ile-de-France	Thématique	
10	Communauté Rwandaise de France	CRF	Ile-de-France	Pays	Rwanda
11	Conseil des Béninois de France	CBF	Ile-de-France	Pays	Bénin
12	Conseil des Camerounais d'Europe	CCE	Ile-de-France	Pays	Cameroun
13	Conseil des Nigériens de France	CONIF	Ile-de-France	Pays	Niger
14	Coordination des Associations Bissau Guinéennes de France	CAGF	Ile-de-France	Pays	Guinée Bissau
15	Coordination des Associations Guinéennes de France	CAGF	Ile-de-France	Pays	Guinée
16	Diaspora Gabonaise de France	DGF	Nouvelle-Aquitaine	Pays	Gabon
17	FACT Madagascar		Ile-de-France	Pays	Madagascar
18	Fédération des Associations Comoriennes de France	FACOF	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Pays	Comores
19	Fédération des Initiatives des Femmes Africaines de France et d'Europe	Fédération IFAFE	Ile-de-France	Thématique	
20	Femmes et Contributions au Développement	FECODEV	Ile-de-France	Thématique	
21	Femmes Inter Associations Inter Service Migrants	FIA-ISM	Ile-de-France	Thématique	
22	Haut Conseil des Maliens de France	HCMF	Ile-de-France	Pays	Mali
23	Immigration Développement Démocratie	IDD	Ile-de-France	Pays	Maroc
24	Migrations et Développement	M&D	Provence-Alpes-Côte d'Azur	OSIM	Maroc
25	Organisation des Femmes Africaines de la Diaspora	OFAD	Ile-de-France	Thématique	
26	Organisation Laotienne des Ressources Edifiées pour la Coopération	OLREC	Ile-de-France	Pays	Laos
27	Plateforme d'Associations Franco-Haïtiennes	PAFHA	Ile-de-France	Pays	Haïti
28	Plateforme des Associations Congolaises de France	PACOF	Ile-de-France	Pays	RDC
29	Réseau des Associations du Bassin du Fleuve Sénégal	RADBFS	Ile-de-France	Thématique	Sénégal-Mali- Mauritanie
30	Réseau des Associations Mauritanienes en Europe	RAME	Ile-de-France	Pays	Mauritanie
31	Réseau des Compétences Solidaires Groupement d'Economie Sociale et Solidaire	RECSOL- GESS	Ile-de-France	Thématique	
32	Solidarité Médicale en Algérie	SOLIMED	Ile-de-France	Pays	Algérie
33	Touiza Solidarité		Provence-Alpes-Côte d'Azur	OSIM	Algérie / Maroc / Tunisie
34	Union d'Entraide du Golfe	UNEG	Ile-de-France	Thématique	
35	Union des Associations Burkinabé de France	UABF	Ile-de-France	Pays	Burkina-Faso
36	Union des Femmes Comoriennes	UFC	Ile-de-France	Pays	Comores
37	Union Générale des Vietnamiens de France	UGVF	Ile-de-France	Pays	Vietnam

2.3 Le Programme d'appui aux projets des OSIM

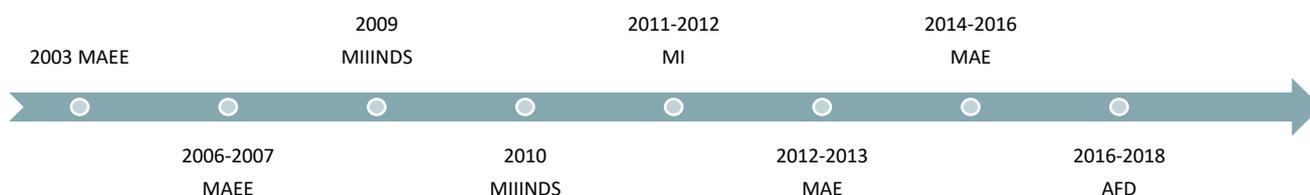
2.3.1 Le cadre du programme

➤ **Un dispositif tourné vers les projets de solidarité internationale**

Créé en 2003 par le FORIM, une année après sa création en 2002, le PRA/OSIM a pour vocation historique de valoriser le lien entre migrations et développement, de renforcer la contribution des diasporas au développement des pays d'origine grâce à un meilleur accès aux ressources pour leurs projets (information, formation, accompagnement, partenariats, financement, etc.) et de développer une meilleure connaissance des pratiques de Co-développement. Dans cette dynamique il a été imaginé comme un dispositif de renforcement, d'accompagnement, de cofinancement et de capitalisation de projets de développement local portés par les Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration (OSIM).

➤ **Un partenariat historique avec les pouvoirs publics français**

Depuis sa création, le PRA/OSIM a été soutenu par les pouvoirs publics et a été financé par différents ministères et organismes. Depuis 2016, l'Agence Française de Développement (AFD) assure le cofinancement du dispositif et son suivi.



➤ **Un projet fédérateur**

Progressivement, le PRA/OSIM a mobilisé de nouveaux partenaires publics mais également privés et il a permis de fédérer autour de sa dynamique un grand nombre d'organisations issues de la diaspora et également des ONG, collectivités territoriales, entreprises. Il favorise ainsi la complémentarité, la mise en cohérence et la coordination des efforts pour une meilleure efficacité de l'aide.

➤ **Les objectifs du dispositif**

- Renforcer les capacités d'intervention des OSIM et de leurs fédérations, au niveau national, afin de permettre un changement d'échelle de l'impact positif du Co-développement ;
- Cofinancer et appuyer des projets de développement local portés par les OSIM ;
- Valoriser et capitaliser l'apport des migrant-e-s dans le développement des pays d'origine ;
- Renforcer la communication institutionnelle autour du dispositif et sa gouvernance.

➤ **Les mécanismes et instruments de mise en œuvre**

Afin d'atteindre ces objectifs, le PRA/OSIM a progressivement développé plusieurs stratégies de mise en œuvre et s'est appuyé sur plusieurs types d'acteurs et mécanismes de contractualisation. Depuis 2010, le système s'est progressivement stabilisé pour permettre au dispositif de se structurer autour de plusieurs mécanismes et instruments :

- Un système de gouvernance partenariale du dispositif dans lequel les différentes parties prenantes peuvent participer aux prises de décisions à travers des organes et des mécanismes différents.
- Une mission d'accompagnement des OSIM et d'une partie de la mission d'information et d'orientation à des Opérateurs d'Appui.
- Une labellisation des OPAP sur la base d'un cahier des charges et d'un référentiel.
- Un fonds de dotation des microprojets associé à un comité d'examen paritaire et un système de gestion et de suivi des projets.

2.3.2 Les missions et actions du dispositif



2.3.3 Les organes en charge de l'exécution des missions

➤ **Les Opérateurs d'Appui OPAP, relais du PRA/OSIM sur le territoire**

Depuis 2010, le PRA/OSIM s'appuie pour l'accompagnement des OSIM sur des opérateurs d'appui labellisés et toute OSIM souhaitant faire éclore et mener un projet à travers la démarche du PRA/OSIM doit passer par un OPAP. Les OPAP sont des membres du FORIM ayant acquis une certaine expérience en matière de montage et de gestion de projets (FOSIM, COSIM ou OSIM). Du fait de leur connaissance du système de co-développement, leur expérience technique mais également interculturelle, et leur proximité avec les OSIM de leur région ou de leur territoire d'origine, ils constituent un relai d'accompagnement privilégié.

Depuis 2013, les opérateurs d'appui sont évalués et labellisés par le CEP qui s'appuie pour cela sur l'avis éventuel du CA du FORIM. La labellisation des OPAP est valable pour trois ans et se concrétise à travers la signature d'une convention FORIM/OPAP.

A ce titre, leurs activités sont en lien avec les processus de gestion de projet et leur calendrier s'articule avec le calendrier de financement du PRA/OSIM.

Les fonctions dédiées aux OPAP sont définies dans le référentiel des OPAP. Ils ont pour fonction dans ce cadre d'assurer :

- conseil et orientation du porteur de projet ;
- appui technique et méthodologique ;
- contrôle de la qualité, de la pertinence et de l'éligibilité du projet ;
- appui à la recherche et mobilisation de partenaires techniques et financiers.

➤ **Le secrétariat technique**

Le secrétariat technique est un service mis en place par le FORIM. Il se compose d'une équipe de deux personnes qui sont chargées de la gestion des pôles d'action suivants :

- Pôle d'action 1: Information, orientation et communication nationale auprès des OSIM et des partenaires.
- Pôle d'action 2 : Renforcement du réseau des Opérateurs d'appui labellisés (OPAP) pour un meilleur suivi et accompagnement des projets de Co-développement des OSIM.
- Pôle d'action 3 : Gestion des Financements de projets de développement local portés par les OSIM et suivi des projets financés en lien avec les OPAP.
- Pôle d'action 4 : Valorisation et capitalisation des projets de Co-développement des OSIM.

De plus en rapport avec les missions structuration et promotion du dispositif, il est également en charge de :

- Assurer la fonction de secrétariat des instances de gouvernance et de transposition technique et administrative des décisions du CA du FORIM et du CEP dans les outils, conventions, processus, etc.
- Représenter le dispositif lors de mission de suivi à l'étranger et dans le cadre du développement partenarial.

➤ **Les prestataires et partenaires opérationnels extérieurs**

Les prestataires ou partenaires opérationnels extérieurs peuvent être des associations, des cabinets de consultants ou des consultants indépendants qui interviennent de manière ponctuelle dans le cadre de la réalisation de certaines activités du dispositif.

De manière générale, les prestataires et partenaires extérieurs peuvent réaliser des actions de formation en direction des OPAP ou des actions de formation en direction des équipes du PRA/OSIM et des OPAP.

2.3.4 La répartition des rôles entre les organes d'exécution

▲ La structuration et l'animation du dispositif d'accompagnement sont assurées par le FORIM avec l'appui du secrétariat technique. Dans ce cadre il gère le renouvellement des membres du CEP, la labellisation et le renouvellement des OPAP, l'animation des différents organes (CEP et CP).

▲ La promotion des initiatives et du dispositif est assurée par le ST. Il assure l'organisation et la gestion des campagnes, interventions de communication ainsi que le développement et la diffusion des outils de communication.

▲ La capitalisation des initiatives de co-développement est assurée par le ST. Il assure la gestion, le traitement et l'intégration des données projets pour les mettre au service de la réflexion et de la promotion, la préparation et l'organisation des séminaires et regard-croisés.



▲ Le renforcement du réseau d'accompagnement est assuré par le ST. Il organise les formations, gère l'ingénierie des outils et supports techniques et l'animation des rencontres technique de la commission OPAP autour du dispositif.

▲ L'accueil, l'orientation et l'accompagnement des projets sont assurés par les OPAP avec l'appui du ST.

▲ La mission de co-financement est assurée par ST sous le contrôle du CEP qui reste souverain lors de la sélection des projets. Le ST gère la gestion des Appels à Projets, la sélection des projets, la mise en place et le suivi des conventions de financement et le suivi des projets. Il s'appuie sur les OPAP lors des phases de présélection des projets et de contrôle des comptes rendus.

2.3.5 Les organes de gouvernances

➤ **Le Conseil d'administration du FORIM**

La gestion du PRA/OSIM est régulée par le CA du FORIM qui s'appuie sur deux autres organes. Le Comité d'Examen Paritaire et la Commission Permanente des OPAP.

En tant qu'ordonnateur du dispositif et de son fonds, le FORIM et plus particulièrement son Conseil d'Administration et son bureau sont les principales instances de décision du PRA/OSIM. C'est lui qui va notamment signer l'ensemble des conventions entre les différents acteurs du dispositif (Bailleurs, OSIM, OPAP, prestataire), qui va contrôler la bonne exécution des engagements partenariaux et qui va définir les grandes orientations du programme. Au même titre que dans le cadre de la gestion des activités associatives du FORIM, il reste garant des valeurs et démarches du PRA/OSIM et intervient donc en dernière instance de toutes les décisions pour assurer l'intégrité du dispositif.

Il convient de rappeler que dans le cadre de certaines décisions notamment la sélection des OPAP et la sélection des projets à financer, il a fait le choix de les déléguer au Comité d'Examen Paritaire qui est de ce fait souverain.

➤ **Le Comité d'Examen Paritaire**

Présidé par la/ le président(e) du FORIM, le Comité d'examen Paritaire est le principal organe de gouvernance du PRA/OSIM. Représentatif de l'ensemble des parties prenantes mobilisées directement ou indirectement dans le cadre de la valorisation du Co-développement, les membres se répartissent de façon égale en deux collèges : un collège « OSIM » et « un collège partenaires ».

- Les membres du Collège « OSIM » sont des expert-e-s et personnes qualifiées représentants actifs d'un réseau membre du FORIM. Les expert-e-s et personnes qualifiées au sein d'un Opérateurs d'Appui (OPAP) et/ou responsables d'une OSIM ayant déposé un ou plusieurs projets dans le cadre de l'appel à projets PRA/OSIM de l'année en cours ne peuvent pas devenir membre de ce collège. Les membres du collège « OSIM » sont cooptés par le FORIM en tenant compte des critères précédemment indiqués. La liste définitive est validée conjointement par le FORIM et l'AFD.
- Les membres du collège « Partenaires » sont des expert-e-s, personnes ressources élu-e-s et/ou salarié-e-s d'OSI, de Collectivités Territoriales, de bailleurs publics et privés ainsi que des Institutionnels du développement. Les membres du collège « Partenaires » sont désignés conjointement par le comité des OSIM et l'AFD sur la base d'une liste d'acteurs proposée par le Conseil d'Administration du FORIM.

Garant de la transparence et de la qualité des processus d'accompagnement et des projets, il a pour fonction d'assurer l'instruction des demandes de subvention et la sélection des candidatures OPAP.

A titre de précision, les membres de l'équipe permanente du FORIM (Directeur et équipe technique du PRA/OSIM) assistent aux réunions du CEP et des organisations et personnes ressources peuvent être invitées à participer au CEP en qualité d'Observateur/trice.²

➤ **La Commission Permanente des OPAP (CP-OPAP)**

La commission permanente est constituée par l'ensemble des OPAP labellisées. Depuis 2014, elle s'est réunie au moins deux fois par an et s'est prononcée sur plusieurs types de sujets allant de la « non relance » des OSIM suite au manque de documents, au repositionnement du CA dans le cadre du programme.

La commission permanente joue au moins deux rôles dans le cadre du PRA/OSIM. En tant qu'organe de discussion et de concertation entre les OPAP, elle est associée au processus d'amélioration et d'harmonisation des pratiques et outils d'accompagnement. De plus, en tant qu'organe de représentation des OPAP, elle est également appelée à certains moments à jouer le rôle d'organe consultatif en matière d'amélioration et de gestion du PRA/OSIM. Elle se prononce sur les difficultés rencontrées par les OSIM et les OPAP en matière d'accompagnement, de financement ou de suivi de projet et formule à l'intention du CA du FORIM des propositions d'ajustements sur les procédures du dispositif.

²Les règles de fonctionnement du CEP sont déclinées dans le "REGLEMENT DU COMITE D'EXAMEN PARITAIRE (CEP)" qui a été mis à jour en 2017.

2.3.6 La place des membres du FORIM dans le dispositif

➤ *Le FORIM*

Le FORIM en tant qu'organisme porteur du dispositif/programme joue deux grands rôles. D'un côté à travers ses personnels, l'association assure la gestion d'un secrétariat technique, organe principal de coordination et de gestion du dispositif. D'un autre côté, à travers son Conseil d'Administration, elle assure une partie de gouvernance du dispositif.

➤ *Les FOSIM*

En tant que membre du FORIM, les FOSIM font parties du CA du FORIM et participent aux décisions sur l'organisation, l'administration et la gestion du dispositif. Dans le cadre du PRA-OSIM, elles peuvent intervenir dans le dispositif en tant qu'OPAP

Enfin, selon leur catégorie les FOSIM peuvent intervenir dans le cadre des missions de suivi ou dans le cadre de la préparation et la structuration des réunions d'échanges. Dans le cadre des missions de terrain, les FOSIM « géographiques » sont amenées à représenter les OSIM (membres ou non de leur fédération) qui ont bénéficié du dispositif PRA/OSIM et qui ont accompagné la mise en place de projet de co-développement. Dans la cadre des séminaires croisés thématiques, les FOSIM « thématiques » sont appelées à participer à la préparation et la structuration des échanges.

➤ *Les COSIM*

Comme les FOSIM, les COSIM font parties du CA du FORIM et participent aux décisions sur l'organisation, l'administration et la gestion du dispositif.

Dans le cadre du PRA-OSIM ils peuvent aussi être OPAP. Par ailleurs, dans le cadre des missions de communications ou de capitalisation du PRA/OSIM, ils peuvent être appelés à servir de relai des appels à projets ou des communications institutionnelles.

2.3.7 La place des partenaires extérieurs

➤ *Les partenaires techniques et financiers*

L'AFD est le principal co-financeur, bailleur du programme. A ce titre, il cofinance le programme et fait partie de la Commission d'Examen Paritaire (Voir ci-dessus). La grande majorité des autres co-financeurs sont des collectivités territoriales ou des fondations.

➤ *Les partenaires extérieurs du « Nord »*

Plusieurs types de partenaires institutionnels peuvent intervenir dans le cadre de la mise en œuvre du programme : des ONGI, des collectivités territoriales, des représentants d'autres programmes (AMP), des Groupements d'Intérêts Publiques ou Réseaux associatifs régionaux (RRMA, YCID), des fondations d'entreprises. Ces acteurs interviennent principalement dans le cadre du Comité d'Examen Paritaire mais ils peuvent également être appelés à intervenir en tant que formateur ou encore bailleurs des projets.

3 Analyse de la mission « Renforcement des capacités des opérateurs d'appui »

3.1 Pertinence et cohérence

- **En quoi le renforcement des capacités des OPAP participe-t-il aux objectifs des autres programmes du FORIM et plus globalement aux enjeux actuels du FORIM ?**

Le renforcement des capacités des OPAP s'inscrit clairement dans la mise en œuvre d'un des axes stratégiques du FORIM que consiste à "Renforcer la capacité d'intervention des OSIM grâce à l'intervention d'Opérateurs apportant un appui technique en vue d'une meilleure professionnalisation des actions". De même, il intervient en cohérence avec la quatrième phase du programme de Structuration du Milieu Associatif. L'objectif du SMA4 étant d'accompagner "la structuration des OSIM" tandis que le PRA-OSIM se positionne sur les aspects opérationnels pour favoriser le développement de la fonction ou service d'accompagnement de projet.

		PRA/OSIM			
		O.S.1 Renforcer les capacités d'intervention des OSIM et de leurs fédérations, au niveau national, afin de permettre un changement d'échelle de l'impact positif du Codéveloppement	O.S.2 Cofinancer et appuyer des projets de développement local portés par les OSIM	O.S.3 Valoriser et capitaliser l'apport des migrant-e-s dans le développement des pays d'origine	O.S.4 Renforcer la communication institutionnelle du dispositif et sa gouvernance
FORIM	Renforcer le FORIM pour assurer une meilleure représentation des OSIM				
	Faire connaître, reconnaître et promouvoir l'apport des OSIM à l'enrichissement de la société d'accueil et au développement des pays d'origine				
	Informier sur les dispositifs existants et renforcer les capacités d'intervention des OSIM				
	Favoriser l'accès aux dispositifs de cofinancement				
	Renforcer la capacité d'intervention des OSIM grâce à l'intervention d'Opérateurs apportant un appui technique en vue d'une meilleure professionnalisation des actions.				
	Apporter la contribution des OSIM aux espaces d'échanges, de concertation et de plaidoyers en France et au niveau international et contribuer à la mise en œuvre d'une politique européenne de Codéveloppement.				

Légende : Corrélation forte ■ / Corrélation moyenne ■ / Pas de corrélation □

- **Le projet et ses activités s'alignent-ils sur les politiques et dynamiques en cours au niveau français ?**

En lien avec l'actualité, et si aucun lien direct ou référence n'a pu être mis en valeur au cours des entretiens, on peut considérer que le PRA-OSIM intervient directement dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action Migrations Internationales et Développement 2018-2022 qui se fixe comme objectif de "Soutenir la structuration et les capacités des organisations de diasporas pour accroître leur contribution au développement des pays d'origine et de la France". ³

³ Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, le Ministère de l'Intérieur, l'Agence Française de Développement, Expertise France, l'Office français de l'Immigration et de l'Intégration, [...], Plan d'action Migrations Internationales et Développement 2018-2022, 9p.OS2.

➤ **La stratégie et les outils de structuration du réseau d'accompagnement sont-ils adaptés aux enjeux du programme ?**

Le FORIM est une plateforme de fédérations et collectifs d'organisations issues des migrations. Il a pour vocation de porter la voix de ses membres qui eux-mêmes représentent la voix de leurs membres. **Il procède donc d'un système de représentation et de gouvernance complexe dans lequel plusieurs objectifs, stratégies et réalités associatives doivent faire consensus pour pouvoir être portés par la plateforme.**

Au-delà des réalités politiques dans lesquelles évoluent les associations, trois éléments doivent être pris en compte pour mieux appréhender cette réalité :

- Les différences de nature et d'objectifs globaux entre les quatre principales catégories de membres du FORIM ⁴;
- les différences entre les cultures d'accompagnement existantes d'une association à l'autre : chez la plupart des membres, l'accompagnement de projets représentait déjà une activité plus ou moins importante. Chaque membre a donc développé sa propre culture de l'accompagnement d'une part et sa propre représentation des principes et valeurs qui définissent un projet de co-développement d'autre part ;
- Les différences de stratégie et de structuration des associations membres : d'un acteur à l'autre, la configuration associative diffère. On constate ainsi que certains acteurs souhaitent garder une dimension associative purement bénévole, que d'autres ont souhaité avoir recours au salariat pour pouvoir coordonner ou accompagner les activités de leurs membres, ou encore que d'autres, pour éviter le salariat, contractualisent avec certains membres ou sympathisant pour leur déléguer la mise en œuvre de certaines activités. Ceci entraîne des différences importantes en termes de management d'activité puisqu'entre des salariés, des bénévoles ou des contractuels, les attentes en termes de temps de mobilisation, compétences à maîtriser et de redevabilité ne peuvent pas être les mêmes.

Dans le cadre du PRA-OSIM, cette réalité se complexifie d'avantage puisqu'aux contraintes liées à la dimension fédérative s'ajoutent les contraintes externes inhérentes aux évolutions des processus de management de projet de développement en général et au processus de renforcement de capacités en particulier.

⁴Pour rappel les différentes catégories de membres sont :

- Les Fédérations géographiques d'Organisation issues des Migrations regroupent des OSIM afin de mieux les représenter et les accompagner dans le cadre des plaidoyers et actions entre le pays d'origine et la France.
- les Fédérations thématiques d'Organisations Issues de Migrations regroupent des OSIM afin de les représenter vis-à-vis des autres groupes thématiques, de les accompagner dans le cadre des plaidoyers et des actions de co-développement thématiques.
- les Collectifs régionaux d'Organisation Issues de Migrations regroupant des OSIM issues d'un même territoire pour assurer leur représentation vis-à-vis des collectivités territoriales et les accompagner dans ce cadre .
- les Associations historiquement membres du FORIM partageant les mêmes objectifs que lui.

D'un côté, il s'agit donc de respecter la dynamique fédérative et la diversité de ses membres. Pour les membres interrogés ceci implique d'offrir à tous les membres une possibilité d'accéder au statut d'OPAP, de ne pas imposer des modalités ou procédures ingérables par les membres volontaires, d'adopter une posture bienveillante et pédagogique.

D'un autre côté, il s'agit également de respecter les principes de management des services d'accompagnement de projet. Selon les acteurs extérieurs interrogés ceci implique l'assurance d'une certaine qualité de service et de résultats qui se matérialiserait par une stratégie de couverture adaptée à la demande, le respect des principes d'égalité de traitement et de service à l'échelle du réseau d'OPAP et la mise en place de procédures de contrôle permettant d'assurer l'atteinte de résultats préalablement définis.

Partant de ce constat, l'enjeu de l'approche consiste à s'inscrire dans une logique de projet et de performance tout en respectant l'hétérogénéité de ses membres et les valeurs défendues par le réseau.

De fait, l'approche itérative développée par le PRA-OSIM et plus particulièrement son modèle de gouvernance et de coordination ouverte se révèlent adaptés à la complexité à la fois interne et externe auquel le dispositif doit faire face. On notera notamment que :

- L'ouverture à tous les membres du FORIM du statut d'OPAP permet à chacun de faire partie du réseau ;
- La labellisation des acteurs selon des grilles et critères discutés et négociés conjointement avec le CEP permet d'assurer un certain niveau de service ;
- L'élaboration d'un référentiel d'accompagnement associé à une dynamique d'accompagnement individualisée des OPAP représente une voie pertinente vers l'harmonisation des pratiques d'accompagnement ;
- la mise en place de convention OPAP/FORIM intégrant des objectifs chiffrés (depuis 2017), associés à une dynamique de suivi ouvre la voie à la mise en place d'un système de pilotage par les résultats.

Néanmoins, suite à cette configuration, certains équilibres sont encore difficiles à trouver pour lier mobilisation et structuration.

➤ **Comment le réseau OPAP participe-t-il à la construction de l'identité collective du FORIM ?**

D'une manière générale, la constitution d'une identité collective semble d'abord répondre à un besoin de revendiquer une définition autonome de son propre projet d'existence, de se défendre vis-à-vis des contraintes qui lui sont imposées et enfin d'être reconnu dans l'espace social.⁵

Dans le cadre du FORIM, il semble que cette identité se bâtit autour des valeurs et principes qui définissent le co-développement en général et les projets de co-développement en particulier. Et dans cette dynamique le réseau OPAP apparaît être la voie d'exploitation et de renforcement de ces liens.

⁵ Richard Wittorski. la notion d'identité collective. L'Harmattan. La question identitaire dans le travail et la formation : contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique, L'Harmattan, pp.195-213, 2008, Logiques Sociales.

Partant de ces principes, le PRA-OSIM et plus notamment le système OPAP a certainement joué un rôle important depuis 2013 de construction identitaire car son organisation et son fonctionnement reprennent les principaux ingrédients nécessaires à l'établissement d'une dynamique sociale:

- D'abord la labellisation ou intégration des acteurs aux PRA-OSIM a participé au membership des membres du FORIM. A travers lui, un certain nombre de membres se sont réunis autour d'un objectif/programme commun.
- Ensuite l'animation de la CP-OPAP a permis aux acteurs d'échanger autour des modalités de réalisation de cet objectif.
- Enfin et toujours, la gouvernance du PRA-OSIM a également été structurante pour l'identité du FORIM puisque le CEP, en tant qu'organe représentatif des différents courants du secteur de la SI, joue en quelque sorte le rôle d'espace de contrainte et de négociation par rapport à celle-ci.

D'une certaine manière, le PRA-OSIM apparaît alors comme une étape ou un niveau de participation des fédérations dans le FORIM.

On regrette néanmoins que cette identité ne fasse pas l'objet de formalisation à travers un document spécifique. Cela permettrait aux membres souhaitant adhérer de mieux appréhender les valeurs et principes que portent le PRA-OSIM et les raisons historiques qui sont à l'origine des décisions stratégiques.

Valeurs soumises à l'étude lors de la note intermédiaire basées sur l'étude des CR de la commission OPAP de 2014 à 2018 et les éléments de discours des OPAP.

A la base de l'ensemble des décisions, un certain nombre de principes orientent les acteurs dans la structuration du dispositif.

- ⇒ **Intégrité** : Respect des politiques et procédures applicables dans les pays d'intervention, respects de besoins locaux, respect des partenaires du sud, recherche de coordination et de complémentarité entre les actions, principe de non cumul des rôles (aucun membre, OPAP ou ayant un lien avec un OPAP ou une OSIM candidate au PRA/OSIM, ne peut être à la fois acteur et évaluateur).
- ⇒ **Liberté** : Liberté pour l'OSIM de choisir son OPAP, liberté des OPAP de proposer des aménagements, liberté d'accéder au service sans être (devenir ?) membre, liberté de ne pas diffuser les informations relatives à ses adhérents.
- ⇒ **Pédagogie** : Mise en place d'Opérateur d'accompagnement pour plus de proximité, intégration d'une étape de relance systématique des demandes de subvention incomplète, réponse négative à des demandes de subvention argumentées afin d'orienter l'OSIM.
- ⇒ **Qualité** : Labellisation des opérateurs, Labellisation des projets, Labellisation des processus de gestion du cycle projet,
- ⇒ **Redevabilité** : Mise en place de convention systématique entre acteurs, établissement de compte rendu de projet et publication systématique des actions projets, partage des données sur les projets cofinancés avec les autres co-financeurs.

➤ **La composante dans sa conception (activités et réalisations) est-elle bien appropriée et adéquate pour atteindre les objectifs poursuivis ?**

Dans le cadre d'une analyse programme ou projet, les objectifs, résultats et activités apparaissent complémentaires et logiquement imbriqués. Elle permet une vérification systématique de l'atteinte des réalisations et résultats. Elle respecte ainsi les principes théoriques du cadre logique.

Résultats attendus	Activités
R1.1. Le réseau des Opérateurs d'Appui labellisés (OPAP) est élargi, coordonné, renforcé et en capacité d'accompagner et de former les OSIM	1.1.1: Elargissement et labellisation des Opérateurs d'Appui (OPAP)
	1.1.2: Création d'outils d'accompagnement et mise à disposition pour le renforcement du réseau des OPAP
	1.1.3: Sessions courtes de formation de formateurs/trices générales et sectorielles
	1.1.4: Renforcement spécifique des OPAP sur le Genre
	1.1.5: Animation d'un espace d'échange sur les pratiques des OPAP (Commission Permanente OPAP)

Néanmoins, si le cadre logique apparaît cohérent à l'échelle d'un programme, celui-ci manque encore de vision stratégique. Pour mieux l'appréhender, il serait nécessaire de spécifier la stratégie à moyen et long terme dans laquelle s'inscrivent les activités de structuration. A titre d'exemple, il serait intéressant de se poser les questions suivantes autour de :

- L'élargissement du réseau d'opérateurs doit-elle procéder d'une stratégie de couverture territoriale ? d'articulation de l'offre des fédérations à la demande des membres ? d'articulation de l'offre à la demande locale ? etc.
- La labellisation d'opérateurs d'appui doit-elle s'inscrire dans une logique de certification basée sur un référentiel ? dans une simple démarche de structuration de réseau ?

➤ **Les indicateurs de suivi du projet et des activités permettent-ils de suivre l'atteinte des résultats et de mesurer les effets ? Les processus d'activité et le système de monitoring sont-ils suffisamment formalisés pour effectuer un suivi efficace des résultats ?**

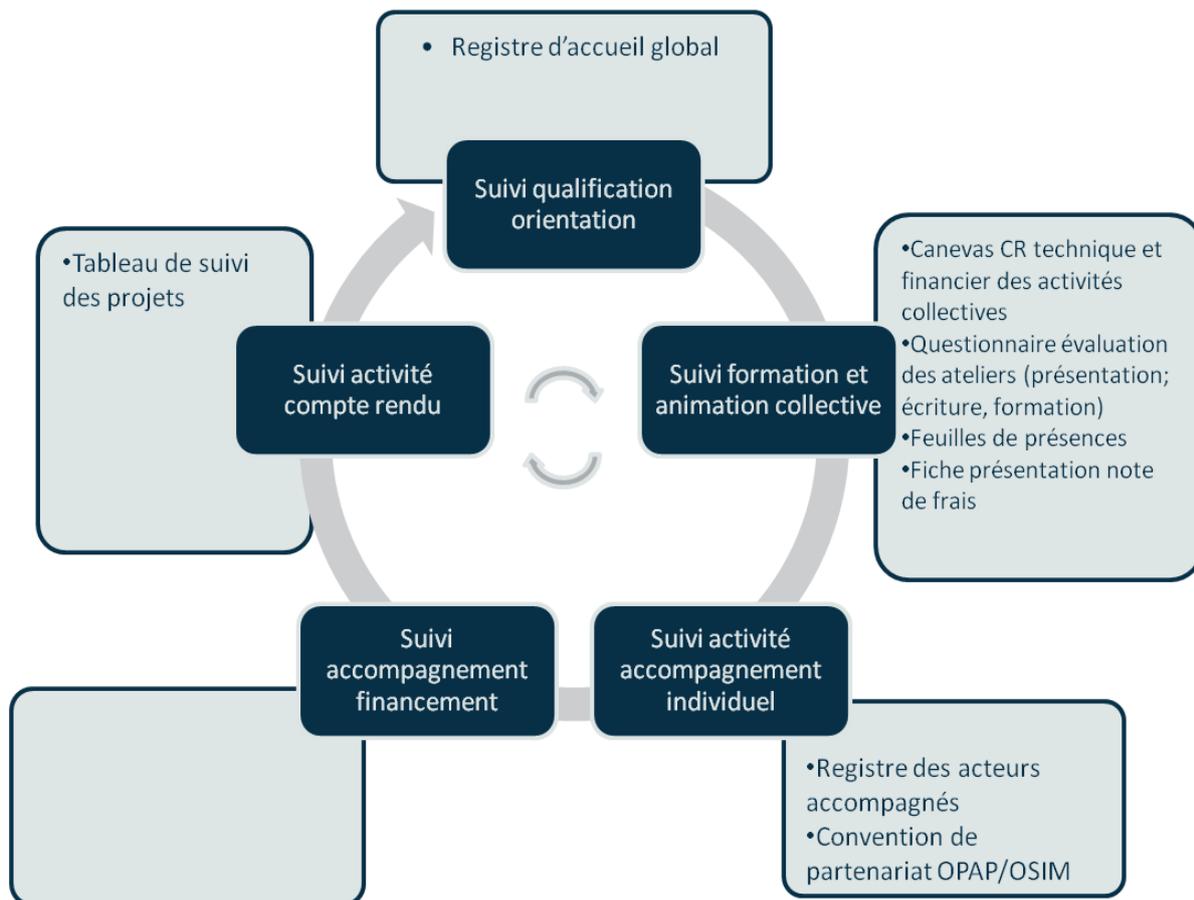
La sous-composante présente un certain nombre d'indicateurs de suivi. Tous sont en rapport avec les résultats à atteindre et activités à mettre en œuvre.

Néanmoins la plupart de ces indicateurs sont des indicateurs de réalisation et ne mettent pas en valeur l'ensemble des activités mises en œuvre pour produire les effets et changements initiés qualitatifs attendus. Dès lors, l'évaluation regrette que le programme n'ait notamment pas développé d'indicateurs en lien avec les objectifs directs de la structure ou avec les outils que le dispositif a développés.⁶

Tableau 2 : analyse des indicateurs de la composante 1.1

	IOV IOS	Remarques
OS1. Renforcer les capacités d'intervention des OSIM et de leurs fédérations, au niveau national.	Les outils ont été mis à la disposition des OPAP, ces derniers les ont jugés pertinents pour le renforcement de leurs capacités d'accompagnement des OSIM.	Critères de pertinence subjectifs car non structurés autour d'un référentiel de compétence.
	Les OPAP ont étendu leur base associative d'au moins 10% et ont développé leurs activités en direction des OSIM.	Critères en lien avec la structuration du milieu associatif. A priori en contradiction avec les principes du PRA-OSIM qui défendent l'idée selon laquelle l'accompagnement ne doit pas être conditionné par l'adhésion de l'OSIM à une OPAP.
	La représentativité du FORIM s'est accrue par le nombre et la diversité des nouvelles OSIM adhérentes des OPAP (tailles, secteurs, localisations et pays d'intervention).	Idem.
	La qualité des projets des OSIM qui ont été accompagnés par les OPAP s'accroît.	Absence de source de vérification directe ou objective au niveau de l'instruction comme du suivi.
Résultats attendus	IOV Résultats	Remarque
Le réseau des Opérateurs d'Appui labellisés (OPAP) est élargi, coordonné, renforcé et en capacité d'accompagner et de former les OSIM	Le FORIM a réalisé et mis à disposition des OPAP les supports de communication sur le PRA/OSIM ainsi que les supports d'animation des réunions d'information, ateliers d'écriture et sessions de formation au montage de projets	Indicateur de réalisation non chiffré en lien avec le renforcement des capacités mais n'est pas significatif de leur utilisation effective par les OPAP
	22 OPAP ont été labellisés par le CEP du PRA/OSIM	Indicateur de réalisation chiffré correspondant à l'élargissement mais non sans lien systématique à la demande (nombre de sollicitation à déposer des dossiers).
	22 OPAP ont été accompagnés de manière individualisée sur le genre	Indicateur de réalisation chiffré correspondant au renforcement des capacités mais non relié au référentiel des OPAP
	4 réunions de la commission permanente « OPAP » ont été organisées par an	Indicateur de réalisation chiffré correspondant à la coordination

Sur le plan des activités collectives, des outils et procédures de suivi ont été mis en place pour assurer un suivi rigoureux des réalisations. La convention OPAP/FORIM structure correctement les modalités de suivi de chaque activité et propose des fiches de suivi et de compte rendu structurées. De plus à la fin de chaque activité collective des fiches de satisfaction sont remises aux participants pour apprécier leur degré de satisfaction.



Néanmoins, au regard des conventions programmes OPAP/FORIM, il apparaît qu'un certain nombre d'activités ou d'objectifs ne bénéficient pas encore d'un suivi approprié. A titre d'exemple, sur le plan de l'appui conseil, si des outils existent et permettent d'apprécier le nombre d'OSIM accompagnés, on regrette que le temps, souvent très important, dévolue par projet ne soit pas comptabilisé. Ceci permettrait d'une part de mieux valoriser le travail bénévole effectué par les chargés de projet et d'autre part d'apprécier plus globalement l'efficacité de celui-ci.

Aussi, dans une perspective de systématisation du suivi, il serait intéressant de développer un tableau de suivi des objectifs des conventions. Au-delà de permettre d'avoir une meilleure redevabilité du programme et des résultats produits, il permettrait surtout de repérer quelles sont les forces et faiblesses des OPAP, les éventuels points de blocages, ce pour orienter leur accompagnement. (Voir annexe 2)

Au niveau des résultats et effets, le ST effectue en parallèle un suivi du nombre de :

- projet présentés par les OPAP ;
- projets présentés par les OPAP complets ;
- projet présentés par les OPAP et financés après sélection par le CEP.

Ceci permet alors d'apprécier les performances des OPAP au regard de la complétude des dossiers et du nombre de projets financés.

- **Le projet et ses activités sont-ils adaptés aux capacités institutionnelles, humaines et financières des OPAP?**

La sélection des OPAP se fait sur la base d'une grille d'appréciation bien structurée qui intègre des critères institutionnels, humains et également logistiques. Néanmoins au regard des différences de structuration et de moyens notamment humains dont disposent les membres, on regrette que la grille ne prenne pas en compte, la nature des chargés de projet ou encore le temps disponible par chargé de projet (bénévole ou salarié).

De plus, l'accompagnement des OSIM ne faisant pas l'objet d'un parcours et/ou d'étapes spécifiques associé à une durée de service ou d'accompagnement minimum (type référentiel YCID), il serait plus cohérent de dire que ce sont les OPAP qui adaptent les activités d'accompagnement en fonction de leurs capacités institutionnelles, humaines et financières.

3.2 Efficacité

- **Les activités prévues dans le cadre logique ont-elles été menées (effectivité)? Quelles sont les forces et les faiblesses de la mise en œuvre du projet en ce qui concerne les activités réalisées ? La planification, l'exécution et la supervision ont-elles été efficaces ?**

D'une manière générale l'effectivité à mi-parcours est bonne sur cette composante. L'essentiel des activités a été effectué. Une des cinq activités prévues a été reportée en tranche 2 et est en cours (30/04/18). Trois sont réalisées conformément aux engagements contractuels et une partiellement. Les modalités de l'activité R1A3 ont évolué avec le développement des accompagnements individualisés permettant de répondre de façon plus globale aux attentes et besoins des OPAP notamment les nouvelles.

Mis à part la formation des OPAP au genre, l'ensemble des activités a été planifié, exécuté et supervisé de manière efficace. On note certains petits décalages calendaires dans les formations ou retards sur les réunions de la CP-OPAP mais ces aspects sont le propre de tout programme.

Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation (années 1 et 2)
R1A1 : Elargissement et labellisation des Opérateurs d'Appui	Taux de réalisation : 108 % Prévision : 24 OPAP ont été labellisés par le CEP du PRA/OSIM Réalisation : 24 OPAP labellisées en 2016 et 26 OPAP labellisés en 2017. Dix-huit des 26 OPAP étaient déjà OPAP avant 2016 et 8 sont nouvellement labellisées. Deux OPAP ont renoncé à leur statut faute de moyens (disponibilité de RH) pour accompagner les OSIM
	Points forts : <ul style="list-style-type: none"> - Réactivité et mobilisation fortes et constantes des candidats - Efficacité des procédures de labellisation ayant permis de structurer le calendrier et la labellisation Points de vigilances : <ul style="list-style-type: none"> - Elargissement éventuellement trop rapide - Stratégie de déploiement non formalisée

<p>R1A2 : Création d'outils d'accompagnement et mise à disposition pour le renforcement du réseau des OPAP :</p>	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <p>Prévision : Le FORIM a réalisé et mis à disposition des OPAP les supports de communication sur le PRA/OSIM ainsi que les supports d'animation des réunions d'information, ateliers d'écriture et sessions de formation au montage de projets</p> <p>Réalisation : Le FORIM a réalisé et mis à disposition (via-DROPBOX) des OPAP les supports de communication sur le PRA/OSIM 2016 et 2017 ainsi que les supports d'animation des réunions d'information, ateliers d'écriture et sessions de formation au montage de projets. L'amélioration de ces documents se fait sur la base des retours et des échanges avec les OPAP et la CP-OPAP</p> <p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité des outils d'accompagnement collectif <p>Points de vigilances :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque d'outils relatifs à l'accompagnement individualisé <p>Manque d'outils relatifs à l'accompagnement à la structuration du service d'appui en tant que tel</p>
<p>R1A3 : Sessions courtes de formation de formateurs/trices générales et sectorielles :</p>	<p>Taux de réalisation 100%</p> <p>Prévision : 3 sessions courtes de formation de formateurs/trices générales et sectorielles, ont été organisées sur la tranche 1</p> <p>Réalisation : 5 sessions courtes de formation de formateurs/trices générales et sectorielles, ont été organisées sur la tranche 1</p> <p>17/03/16 : 20 participants pour 9/24 OPAP</p> <p>18/03/16 : 19 participants pour 8/24 OPAP</p> <p>Ces formations collectives ont été suivies d'accompagnements individualisés ou en petits groupes les : 13/04/16 - 18/04/16 - 22/04/16</p> <p>Au 31/12/17, un accompagnement individualisé supplémentaire a été effectué (18/02/17)</p> <p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation individualisée permettant de personnaliser les formations aux besoins des OPAP - Présence d'un chargé de mission dédié permet d'effectuer un meilleur suivi des OPAP <p>Points de vigilances :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une présence non systématique aux formations
<p>R1A4 : Renforcement spécifique des OPAP sur le Genre</p>	<p>Taux de réalisation 0% (en cours)</p> <p>Prévision : 24 OPAP ont été accompagnés de manière individualisée sur le genre</p> <p>Réalisation : Activité reportée sur la 2ème Tranche</p> <p>Le cofinancement supplémentaire pour cette action a été obtenu (auprès de Coordination Sud) en fin de la 1ère tranche - Activité en cours : une formation s'est tenue le 31/03/18 et une autre devrait intervenir le 05/06/18</p> <p>Justification :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de trouver des financements complémentaires
<p>R1A5 : Animation d'un espace d'échange sur les pratiques des OPAP (Commission Permanente OPAP) :</p>	<p>Taux de réalisation : 67%</p> <p>Prévision : 6 réunions de la commission permanente « OPAP » ont été organisées sur la tranche 1</p> <p>Réalisation : 4 réunions de la commission permanente « OPAP » ont été organisées sur la tranche 1 (24/02/16 - ... - 28/09/16 - 24/02/17)</p> <p>Au 31/12/2017 une cinquième réunion a été tenue (15/11/2017). Les réunions sont organisées en fonction des opportunités en amont et en aval de l'appel à projets</p> <p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunion de la CP-OPAP toujours extrêmement riche. <p>Points de vigilances :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de structuration des sujets. - Absence de suivi des résultats en termes d'évolution des pratiques professionnelles ou organisationnelles.

- **Les résultats prévus dans le cadre logique ont-ils été atteints ? Quelles sont les appréciations ou critiques du groupe cible par rapport à la qualité des activités mises en œuvre ?**

A cette étape, **l'ensemble des résultats ont été atteints ou sont en phase d'être atteints pour cette composante**. L'ensemble des OPAP interrogés salue la qualité des activités proposées. A leur niveau, la planification, l'exécution et la supervision se sont avérés tout à fait efficace.

Les formations dispensées et les outils mis à la disposition des OPAP sont jugés pertinents par ces derniers pour le renforcement de leurs capacités d'accompagnement des OSIM. Les retours et les CR de la CP-OPAP confirment l'intérêt des OPAP pour les outils mis à leur disposition. Certaines restent néanmoins en attente d'outils complémentaires en matière d'accompagnement des OSIM.

IOV IOS	Commentaires de l'évaluation
Les OPAP ont étendu leur base associative d'au moins 10% et ont développé leurs activités en direction des OSIM.	Le nombre d'OSIM effectivement accompagnées a augmenté d'au moins 5% sur la tranche 1 / Le nombre d'OSIM accompagné est passé de 165 à 191 soit un peu plus de 25% d'augmentation entre 2016 et 2017.
La représentativité du FORIM s'est accrue par le nombre et la diversité des nouvelles OSIM adhérentes des OPAP (tailles, secteurs, localisations et pays d'intervention).	D'après le rapport intermédiaire, la représentativité du FORIM s'est accrue par le nombre et la diversité des nouvelles OSIM adhérentes des OPAP (tailles, secteurs, localisations et pays d'intervention). Il n'a néanmoins pas été possible de vérifier cette donnée au cours de l'évaluation.
La qualité des projets des OSIM qui ont été accompagnées par les OPAP s'accroît.	D'après les membres du CEP, le nombre de projets de qualité augmentent. Néanmoins, en l'absence de tableau récapitulatif des notes harmonisées à l'issue du comité de sélection, ce phénomène est difficile à quantifier.

Sur le plan du suivi et de la supervision des OSIM accompagnées, on regrette néanmoins que la planification, le suivi et la supervision ne soit pas plus systématique. En effet, les OPAP ne renvoient pas systématiquement les dossiers de suivi des projets accompagnés. Ceci ne permet donc pas de mettre en valeur le nombre effectif d'OSIM accompagnés, de mesurer l'efficacité entre le nombre de dossiers accompagnés et le nombre de dossiers déposés et surtout de valoriser le travail (très conséquent) réalisé par les chargés de projet dans le cadre de l'accompagnement individuel.

3.3 Efficience

- **Les moyens financiers ont-ils permis de réaliser les activités envisagées correctement ? L'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation des activités ont-elles été bien prévues ? Planifiées ? Mobilisées en temps voulu et à moindre coût ?**

Les moyens financiers et humains pourraient apparaître suffisants compte tenu de la bonne atteinte des résultats. Néanmoins, après analyse des tâches et processus d'action, ils ne le sont pas.

Premièrement, l'augmentation du nombre d'OPAP labellisées par rapport aux objectifs initiaux entraîne un ajustement chaque année des « indemnités » qui leur sont versées pour les activités collectives. Si cette dynamique fait état de la bonne gestion et de l'optimisation des moyens, elle ne permet pas aux

OPAP de se projeter financièrement sur le triennal et surtout au ST de planifier et de budgétiser le renforcement individuel de chaque OPAP.

Deuxièmement, dans le cadre du programme, les activités de support et d'administration liées à la gestion du réseau d'OPAP ne sont que très peu comptabilisées. Plus spécifiquement, deux activités nous apparaissent encore mal considérées au regard du volume horaire annuel nécessaire à leur réalisation. Il s'agit notamment de :

- la transposition des décisions du bureau dans les conventions annuelles des OPAP/FORIM ;
- l'articulation des calendriers d'intervention des OPAP (réunions d'information, de formation, atelier d'écriture).

Troisièmement, l'appui aux OPAP dans la relance des OSIM en vue de compléter leur dossier représente une charge de travail de plus en plus importante au regard de l'augmentation du nombre de dossiers déposés et du taux de complétude de ceux-ci. Ceci ne représente pas moins de trois semaines de travail par an.

Quatrièmement, les ressources destinées aux "renforcement des capacités et accompagnement" des OPAP apparaissent largement sous-estimées. D'un point de vue calendaire, le chargé d'accompagnement des OPAP ne dispose que de 3 à 4 jours par an par OPAP pour le suivi individualisé.

➤ ***Les processus mis en place et outils employés sont-ils les plus efficaces pour atteindre les résultats ?***

La plupart des processus de travail inhérents aux activités de cette composante sont connus du Secrétariat Technique mais ils n'ont pas fait l'objet d'un cahier de processus précis. Aussi dans le cadre de cette évaluation, un premier travail de modélisation a été effectué.

Après analyse, on peut donc constater que :

- si la plupart des processus et outils existent, ils ne sont pas encore mis en corrélation de manière systématique avec les résultats, les activités et les tâches liés à la composante.
- le PRA-OSIM ne dispose pas de plateforme de suivi de programme ou encore de plateforme de suivi des OPAP. L'ensemble de la planification et du suivi se fait via Excel et transfert de mail.

➤ ***L'implication des parties prenantes a-t-elle été effective et efficace tout au long du projet ?***

L'évaluation n'a pas été en mesure d'apprécier de manière systématique le niveau de participation de chaque OPAP aux activités. On peut néanmoins remarquer que d'une activité à l'autre l'implication des parties prenantes se révèle variable. Dans le cadre des réunions de la CP-OPAP, la participation est toujours importante. Néanmoins, dans le cadre des formations et du monitoring des activités, les chargés de missions des OPAP se révèlent moins présents.

3.4 Effets / Impacts

➤ *Une dynamique réticulaire qui permet d'améliorer l'accès au service des acteurs*

La poursuite de cette dynamique de structuration à la fois réticulaire et géographique a permis une augmentation du nombre d'OPAP au sein du réseau et sur le territoire. Ceci a eu pour effet de répondre à une demande à la fois des membres des FOSIM ou COSIM mais également à la demande d'OSIM encore isolées.

On peut notamment noter que certaines OSIM ont salué la labellisation OPAP du COSIM Normandie car elle permet désormais d'offrir un service de "proximité" et d'organiser des rencontres de visu avec les chargés de projet.

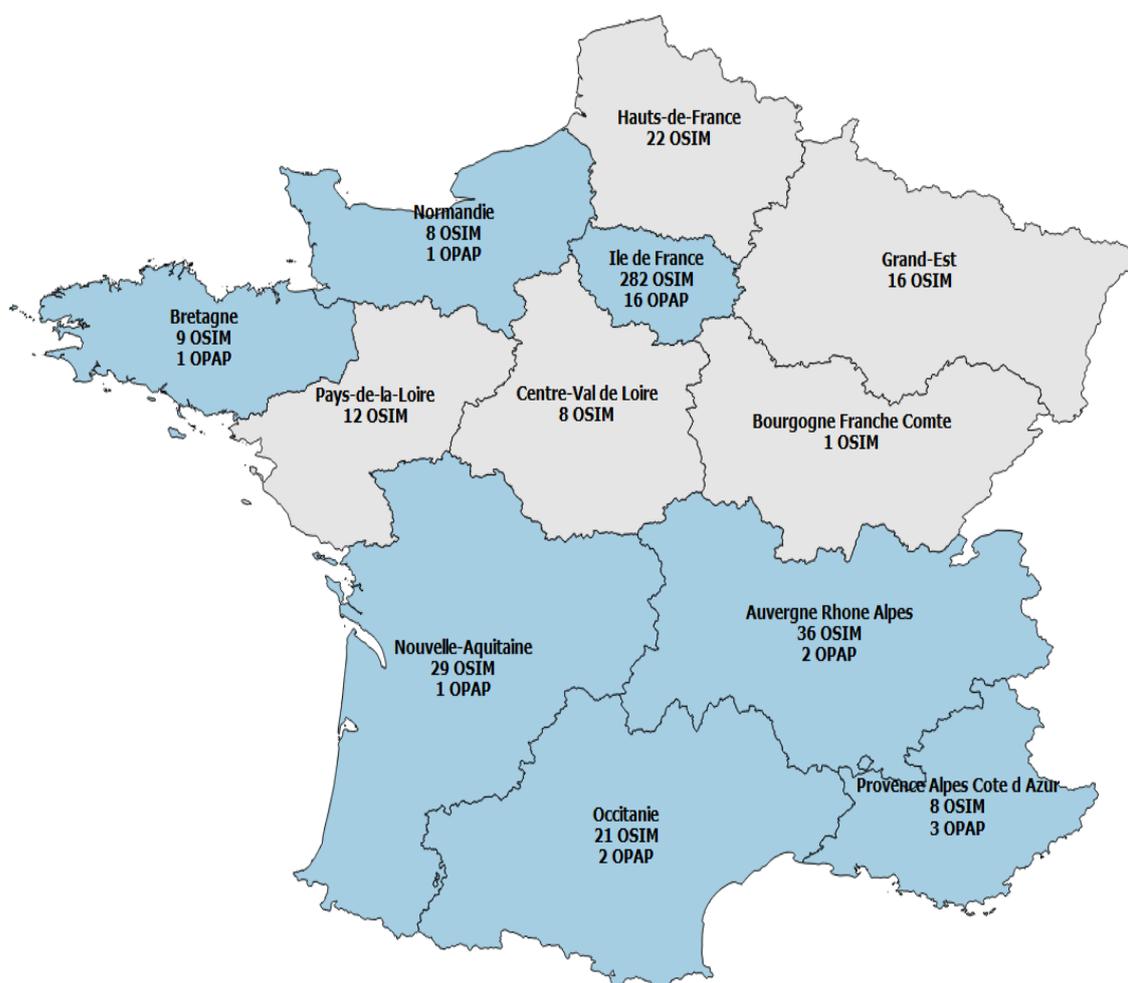


Figure 1 : Présence des OSIM référencées sur le répertoire et OPAP labellisées

➤ **Des outils d'accompagnement renouvelés qui interviennent dans la poursuite de l'harmonisation des pratiques d'accompagnement**

Les outils développés par le ST et mis à disposition des OPAP s'inscrivent dans la continuité de la dynamique de structuration du réseau et de l'accompagnement individuel. Ils permettent aujourd'hui aux OPAP de disposer d'un outil dans le cadre de chacune des activités d'accompagnement collectif et individuel.

Pour les OPAP, la présentation de ces outils s'avère adaptée à leur public et ils permettent de facilement transmettre l'information souhaitée aux acteurs.

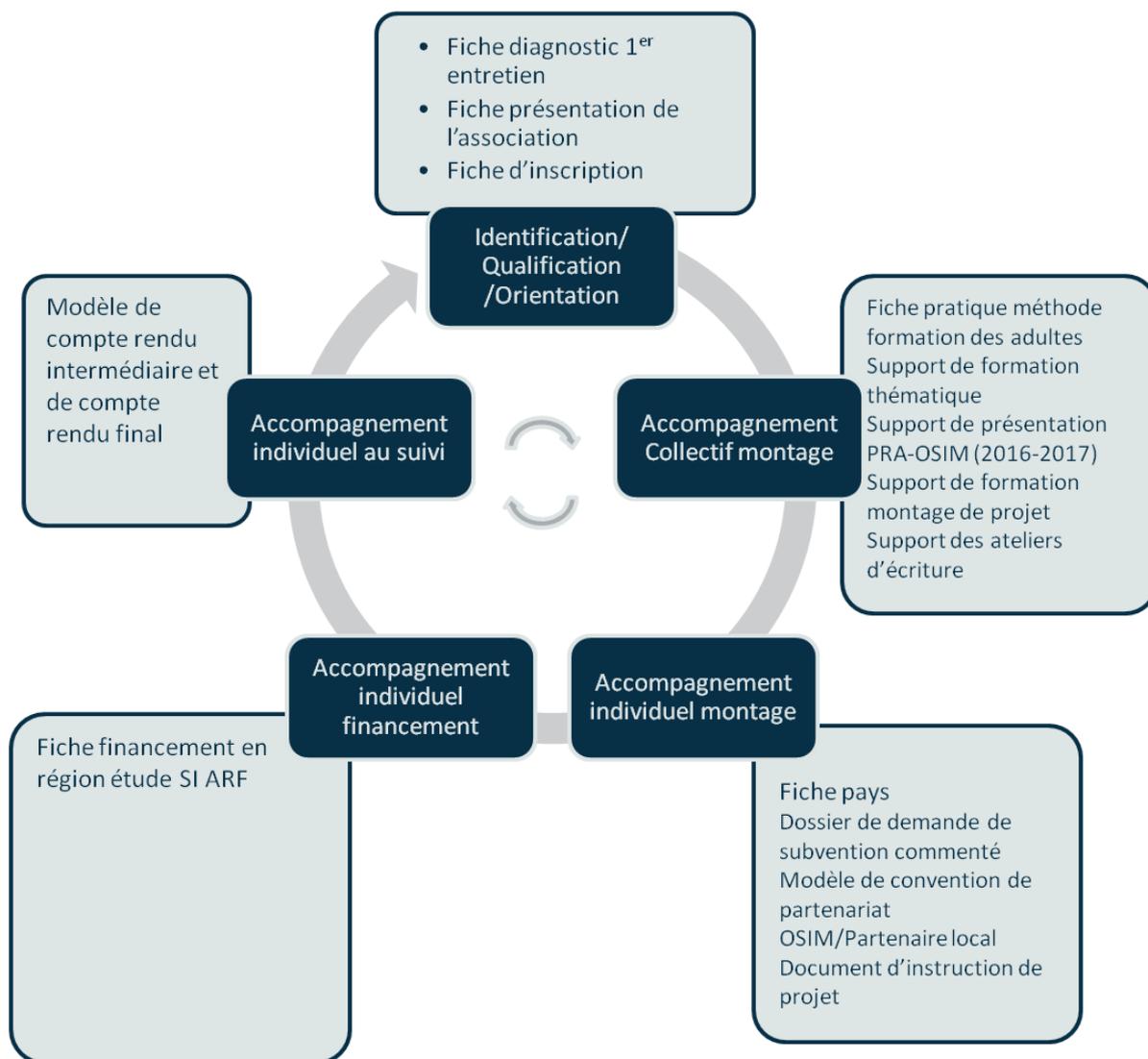


Figure 2 : Les outils mis à disposition des OPAP dans le cadre de l'accompagnement des OSIM

➤ **Des formations individuelles et collectives qui permettent d'harmoniser les pratiques d'accompagnement**

L'internalisation des formations et la mise en place d'un accompagnement continu par le ST ont été considérés comme structurantes pour les OPAP accompagnés et présents lors des sessions. Les OPAP ont une représentation claire du calendrier et des étapes d'accompagnement.

Année	Type de formation	Organisme Formateur	Thématique	Durée	Lieu	Nb Pers
2016	Collective	FORIM	Evolutions et changements du PRA/OSIM liés à la bascule du dispositif à l'AFD	1 j	Paris	20 pers
2017	Collective	FORIM	Equilibre budgétaire et règles de calcul des valorisations.	1 j	Paris	19 pers
2017	Individualisée	FORIM	Sessions individuelles d'appui à l'appropriation des démarches et outils d'accompagnement	1 j	Région	7 OPAP

Néanmoins, l'expérience acquise par 64% des OPAP labellisées en 2018 (18/28 ont au moins cinq ans d'expérience comme OPAP), les formations collectives et l'approche individuelle de l'accompagnement, n'ont pas encore eu d'impact palpable sur les capacités des OSIM à déposer un dossier de demande de subvention complet d'une part⁷, et sur l'homogénéisation des performances des OPAP(dossiers lauréats/dossier éligibles) d'autre part.

Tableau 3 : Relances effectuées par le ST

Année	Nombre total de dossiers éligibles après relance	% de dossier directement éligible	Nombre de relance faite par le ST
2014	170	16%	142
2015	153	22%	119
2016	165	43%	93
2017	191	25%	138

Tableau 4 : Répartition des projets lauréats par OPAP

	Nb projet déposés 2014	Nb projets Lauréats 2014	Nb projet déposés 2015	Nb projets Lauréats 2015	Nb projet déposés 2016	Nb projets Lauréats 2016	Nb projet déposés 2017	Nb projets Lauréats 2017	Total déposés	Total Lauréats	Taux de projets lauréats
AMF	x	x	x	x	x	x	0	0	0	0	0,00%
CAGEF	x	x	x	x	13	3	14	3	27	6	22,22%
CAGF	13	5	7	2	7	2	9	2	36	11	30,56%
CBF	10	4	17	7	11	3	12	4	50	18	36,00%
CKN – CEFODIA	6	1	2	2	x	x	x	x	8	3	37,50%
CONIF	x	x	x	x	1	0	10	2	11	2	18,18%

⁷N.B : Les dossiers sont directement adressés au ST du PRA/OSIM par les OSIM candidates.

	Nb projet déposés 2014	Nb projets Lauréats 2014	Nb projet déposés 2015	Nb projets Lauréats 2015	Nb projet déposés 2016	Nb projets Lauréats 2016	Nb projet déposés 2017	Nb projets Lauréats 2017	Total déposés	Total Lauréats	Taux de projets lauréats
COSIM Aquitaine	4	2	6	2	8	4	11	3	29	11	37,93%
COSIM Bretagne	2	1	1	1	3	2	3	2	9	6	66,67%
COSIM LR	1	1	1	0	4	2	1	1	7	4	57,14%
COSIM Normandie	x	x	x	x	x	x	2	0	2	0	0,00%
COSIM NPDC	15	5	0	0	x	x	x	x	15	5	33,33%
COSIM PACA	4	0	5	0	1	0	0	0	10	0	0,00%
COSIM ARA	22	9	19	8	22	14	23	6	86	37	43,02%
COSIMIP	5	0	12	4	6	1	4	0	27	5	18,52%
CSSSE	18	4	20	7	17	5	13	3	68	19	27,94%
FECODEV	x	x	x	x	3	1	7	1	10	2	20,00%
FIA/ISM	10	4	15	6	8	5	12	2	45	17	37,78%
HCMF	10	5	13	3	8	1	9	1	40	10	25,00%
M&D	3	0	2	1	0	0	7	6	12	7	58,33%
OFAD	x	x	x	x	1	0	4	0	5	0	0,00%
PACOF	22	5	10	2	6	3	12	2	50	12	24,00%
PAFHA	7	0	5	1	15	2	18	0	45	3	6,67%
RADBFS	x	x	x	x	17	5	14	2	31	7	22,58%
RAME	10	2	11	5	2	0	9	1	32	8	25,00%
RESEAU IDD	x	x	x	x	2	0	4	2	6	2	33,33%
TOUIZA	4	1	7	5	10	3	5	4	26	13	50,00%
UABF	7	2	2	1	5	2	3	0	17	5	29,41%
UGVF	2	0	3	2	2	1	5	3	12	6	50,00%
Total	175	51	158	59	172	59	211	50	716	219	30,59%

➤ **Une dynamique d'accompagnement et des opérateurs inspirante pour certains autres dispositifs**

Dans le cadre du triennal, le PRA-OSIM a eu l'occasion d'échanger avec plusieurs autres structures dont l'YCID ou encore la Fondation l'Abbé Pierre sur la dynamique d'accompagnement individualisé proposée par le dispositif. Ces échanges ont notamment amené certains OPAP à devenir également OPAP auprès de l'YCID.

3.5 Viabilité

➤ **Quelle viabilité de la stratégie de développement du réseau OPAP ?**

La stratégie de développement du réseau s'appuyant sur celle du FORIM, lui donne une première source de pérennisation. De plus, cette stratégie s'appuie sur une mobilisation volontaire des membres du FORIM qui partagent tous l'objectif d'accompagnement des OSIM à la mise en place de projet de co-développement. Dans cette logique, à terme l'ensemble des membres du FORIM devrait pouvoir intégrer le réseau OPAP pour pouvoir répondre à la demande de leurs membres directs et des potentiels usagers du service d'accompagnement (OSIM non membres mais bénéficiaires du service).⁸

Sur le plan politique, ce réseau s'inscrit dans la continuité du Plan Migration Développement 2018-2022 de l'AFD et permet de compléter la dynamique d'appui aux projets de co-développement initiée par certaines collectivités françaises.

Partant de ce postulat et considérant l'hétérogénéité des capacités des membres OPAP et non OPAP, il pourrait être intéressant de :

- d'harmoniser la stratégie de développement du réseau avec celles développées dans le cadre du plan migration développement 2018-2022 (dont les spécificités n'ont pas pu être mises en valeur par l'évaluation) ;
- structurer cette stratégie de déploiement en lien avec une demande réelle (celles des membres des fédérations et collectifs du FORIM) et potentielle (issues des données de l'INSEE et des RRMA ou collectivités).

➤ ***Quelle est la viabilité du réseau OPAP ?***

La viabilité organisationnelle du service d'accompagnement développé par chaque OPAP dépend largement de la capacité de chaque organisation à maintenir son label, à mettre en œuvre le référentiel OPAP et atteindre les objectifs fixés par le CEP, ce avec des ressources financières limitées et des ressources humaines pour la plupart bénévoles.

Considérant ces aspects on peut noter que :

- la labellisation reste accessible pour la plupart des membres et l'assistance permanente du ST permet aux OPAP de ne pas être submerger par les procédures. Les OPAP peuvent ainsi consacrer la plus grande partie du temps à l'accompagnement.
- le référentiel d'accompagnement n'est pas contraignant puisqu'il laisse une grande liberté aux chargés de projet en matière d'accompagnement individuel (étape, modalité et volume horaire dédié). Il permet ainsi d'ajuster le niveau de service selon les capacités de l'organisation.
- l'objectif minimum de 10 dépôts de projet, pose question car il ne prend pas forcément en compte l'hétérogénéité organisationnelle des structures et l'importance de la demande à laquelle elles doivent répondre. Selon les cas, cela peut amener des OPAP à : réduire le temps impartis à chaque OSIM compte tenu du volume horaire limité des chargés de projet bénévoles ;

⁸Ceci impliquerait, si le nombre de membres du FORIM reste constant, que le réseau d'OPAP intègre potentiellement 48 membres (37 FOSIM et 11 COSIM) pour pouvoir répondre à la demande potentielle des 543 membres recensés sur la base de données et à la demande encore mal connue des millions de personnes issues des pays ciblés et installées de manière durable et légale en France.

accompagner des OSIM ayant des projets ne rentrant pas dans leur champ de compétence géographique ou thématique ; pousser certaines OSIM à déposer leur projet bien qu'il ne soit pas bien structuré, etc.

De fait, si la mise en place d'un objectif quantitatif apparaît cohérente, il serait intéressant de l'ajuster sur la base de la volonté d'accompagnement des OPAP et de la disponibilité de leur chargé de projet d'une part et de la demande des initiales des membres des OPAP d'autre part.

➤ **Quelle viabilité pour les résultats du renforcement des capacités des OPAP ?**

L'un des principaux problèmes avec le pilotage d'un dispositif d'accompagnement reposant sur des organisations composées majoritairement de bénévoles est de viabiliser les investissements faits en matière de formation et de renforcement des capacités.

Et pour cause, d'une année sur l'autre, l'organisation reste mais les bénévoles peuvent changer ou voir leur temps disponible varier. Il est alors possible que les compétences renforcées au cours d'une année disparaissent et que le maintien d'une qualité de service minimum exige de la part du ST de renforcer les capacités des nouveaux chargés de projet. De fait, chaque année, le plan de formation et d'accompagnement des OPAP et de leurs chargés de projets va varier selon la continuité des ressources et donc nécessiter des budgets variables.

De manière générale, l'investissement autour des formations peut être viabilisé de deux manières : soit en motivant les chargés de projet pour qu'il s'engage pendant une durée minimum (dans le cas présent, celui d'un triennal), soit en rentabilisant au maximum les coûts de formation à travers des systèmes dématérialisés pour que chaque année les nouveaux chargés de projet maîtrisent les bases minimums.

Concernant la motivation des chargés de projet, plusieurs voies pourraient selon nous être empruntées conjointement ou pas. La première, consisterait à motiver financièrement les chargés de projet en leur reversant une partie de la part forfaitaire reversé à l'OPAP en cas de financement de projet accompagné, ce moyennant un engagement minimum dans la durée. La seconde option serait de s'appuyer sur le modèle de portefeuille des compétences bénévoles pour permettre aux chargés de projets de mieux valoriser les formations reçues et projets accompagnés.⁹ Enfin la troisième option, en lien avec le développement du dispositif d'appui au méso-projet, serait de favoriser les méso portés par des chargés de projets historiquement engagés dans le dispositif et ayant suivi l'ensemble des formations dispensées.

Concernant la rentabilisation des coûts de formation, ici également plusieurs options sont possibles et cumulables. Premièrement, dans le sens de ce qui a été proposé par certaines OPAP, il serait possible et peu couteux de faire de courts films de formation sur le fonctionnement du dispositif et ses outils d'une part et sur le montage de projet et les règles et modalités de dépôts d'autre part. Deuxièmement, il serait également possible de développer à partir des PPT existants un LMS (Learning Monitoring Système).¹⁰ En lien avec les formations, celui-ci permettrait ainsi d'avoir un suivi systématique de la participation des acteurs et au-delà permettrait d'apprécier l'atteinte des objectifs pédagogiques. Enfin

⁹ <https://www.associations.gouv.fr/le-portefeuille-de-competences.html>

¹⁰ Certains membres du FORIM sont de véritables professionnels de la formation susceptibles d'apporter une forte valeur ajoutée à l'ingénierie des formations et de leur système de suivi.

troisièmement, comme également proposé par certaines OPAP, on retrouve un certain nombre de MOOC déjà existant, y compris sur le site de l'AFD depuis peu. Il pourrait être intéressant de diffuser la liste des MOOC disponibles.¹¹

➤ **Quelle viabilité des résultats de la CP-OPAP**

Malgré la grande richesse des échanges, la viabilité des résultats des réunions de la CP-OPAP reste aujourd'hui relativement limitée et ce pour plusieurs raisons.

La commission joue à la fois le rôle de comité consultatif dans le cadre de la gestion et de l'organisation du dispositif et de communauté de pratique autour des missions d'accompagnement. De manière assez logique, le temps dévolu aux discussions autour des évolutions du dispositif prend souvent le pas sur les échanges de pratiques.

Dans le cadre des discussions autour de la gestion du dispositif, on peut remarquer que certaines décisions prises après être arrivé à un consensus entre OPAP sont régulièrement remises en question (répartition de la part fixe et variable ; principe pédagogique de relance des dossiers incomplets ; principe de répartition de l'enveloppe projet, etc.) ou encore que certaines remarques peuvent être faites plusieurs fois sans faire l'objet de réponses ou de proposition d'une réunion à l'autre (réflexion autour de l'idée de labellisation de projet, réflexion autour des règles de contrôle des OPAP).

Afin de viabiliser les décisions et règles sur la durée d'un triennal, deux éléments structurants pourraient être ajoutés. Premièrement, il pourrait être structurant d'adopter un canevas de CR fixe reprenant les différents engagements et règles définis dans les conventions de partenariats OPA-FORIM. Deuxièmement, il apparaîtrait intéressant de structurer les règles de fonctionnement dans une charte de fonctionnement du réseau OPAP. Au-delà de participer à la construction identitaire du réseau, elle permettrait d'asseoir autour d'un document les valeurs défendues par les membres du réseau et de justifier les décisions de la CP-OPAP au regard des valeurs défendues par le réseau (exemples -principe de relance en lien avec la dimension pédagogique du réseau, principe de répartition du budget disponible par dotation sur des dossiers aux notes équivalentes en lien avec le principe de solidarité, etc.).

Sur les réunions d'échange autour des pratiques, on remarque ici également un manque de structuration des échanges. En effet si certains problèmes rencontrés par les OPAP lors de l'accompagnement des OSIM émergent lors des débats, ceux-ci ne s'inscrivent pas dans une dynamique de recherche ou de capitalisation clairement établie. De fait, les solutions évoquées lors des réunions ne viennent pas alimenter de manière systématique les pratiques des acteurs.

En vue de structurer les débats, il pourrait être intéressant de mettre en corrélation les remarques et propositions avec la grille d'évaluation des projets OSIM.

¹¹ <https://www.my-mooc.com/fr/mooc/comment-financer-son-projet-solidaire/>
<https://www.my-mooc.com/fr/mooc/gestion-de-projets-de-developpement/>

3.6 Recommandations

- ***Développer une stratégie d'élargissement du réseau qui prenne en compte la demande réelle des OSIM***
 - Inviter les COSIM et FOSIM ainsi que les RRMA à relayer une enquête succincte auprès de leur réseau pour apprécier la demande d'accompagnement sur les trois ans à venir.
 - Baser les objectifs annuels sur la demande des OSIM et les capacités des OPAP.

- ***Consolider la structure des engagements entre le PRA-OSIM et les OPAP***
 - Définir un nombre d'OPAP maximum à accompagner et à soutenir financièrement sur la durée du triennal.
 - Mettre en place des conventions trisannuelles avec les OPAP sur les mêmes bases budgétaires (forfait fixe, pour donner de la visibilité aux OPAP, soulager le ST et assurer une certaine pérennité des formations dispensées à destination des chargés de projet.
 - Associer chaque convention à un contrat d'objectifs relié à un système de suivi évaluation précis et obligatoire. (Voir annexe)
 - Calquer les contrats d'objectifs sur la capacité réelle et le statut des chargés de projet (une OPAP bénéficiant de salarié ne peut pas avoir les mêmes objectifs qu'une OPAP de bénévoles).

- ***Structurer et moderniser la stratégie d'accompagnement et ses outils***
 - Différencier dans les activités, accompagnement à la structuration du dispositif d'accompagnement et renforcement des capacités des chargés de projets.
 - Organiser l'appui à la structuration des OPAP à partir d'un référentiel OPAP renforcé intégrant des fiches par mission et des objectifs, étapes, processus, outils de mise en œuvre et outils de suivi. Orienter le renforcement de capacité sur les problèmes de mises en œuvre identifiés à partir du tableau de suivi.
 - Structurer le renforcement des capacités des chargés de projet autour du référentiel d'accompagnement des OSIM et s'appuyer sur les motifs de rejet des projets formulés par le CEP pour structurer les formations générales en montage de projet. Associer à chaque partie du référentiel des sites, guides, ou ressources en vue d'orienter les OPAP et les OSIM accompagnées.

En début de triennal, réaliser une formation initiale à destination des chargés de projet à renouveler chaque année à travers des réunions de formation continue et d'échange entre pairs. Reverser les contenus (PPT) dans un LMS (Learning management système) pour suivre la bonne acquisition des compétences et leurs évolutions au fil des années. (Possibilité de mettre ces formations en téléconférence et de transmettre les contenus via LMS.) Voir guide FAO : <http://www.fao.org/docrep/015/i2516f/i2516f.pdf>)
 - Dédier une partie du site internet aux ressources PRA-OSIM. Compléter les outils mis à disposition des OPAP à travers la structuration des informations pays (là-bas), territoriales (ici) et thématiques.

➤ ***Différencier les deux fonctions de la CP-OPAP : gouvernance et communauté de pratiques.***

- Pour la gouvernance :
 - Faire une réunion par an uniquement sur les problèmes rencontrés en matière d'accompagnement (C'est-à-dire autour des problèmes que rencontrent les OPAP pour répondre aux problèmes des OSIM). Respect du calendrier, du suivi des CR, de la compréhension, ce pour proposer des évolutions dans le processus, etc.
 - Faire une réunion par an autour du suivi des performances des OPAP (après revue des conventions avec le ST) et de présentation des problématiques avec le CEP en vue de revalider les objectifs annuels liés au maintien de la labellisation.

- Pour la communauté de pratiques :
 - Faire une réunion uniquement autour des problématiques thématiques que rencontrent les acteurs sur le terrain et les solutions trouvées (relation avec les autorités, suivi des projets, transfert monétaire, etc.)

4 Analyse de la mission d'« Accueil, orientation et accompagnement des projets des OSIM »

4.1 Pertinence

➤ ***La stratégie retenue pour réaliser l'accompagnement des OSIM est-elle adaptée aux réalités structurelles des OSIM et de leurs projets ?***

La stratégie adoptée par le dispositif et les OPAP est de développer un véritable service d'incubateur de projets de proximité pour fournir à chaque étape du cycle de projet, une réponse adaptée aux besoins et demandes des OSIM.

D'un point de vue structurel, elle s'inscrit dans une dynamique similaire à celle développée par d'autres acteurs du secteur (RRMA, AMP, YCID, etc.) ou par des acteurs œuvrant également pour le développement de projet (incubateurs de projets économiques et sociaux mis en place dans les Régions.) Comme ceux-ci, les missions se structurent autour d'un référentiel d'accompagnement :

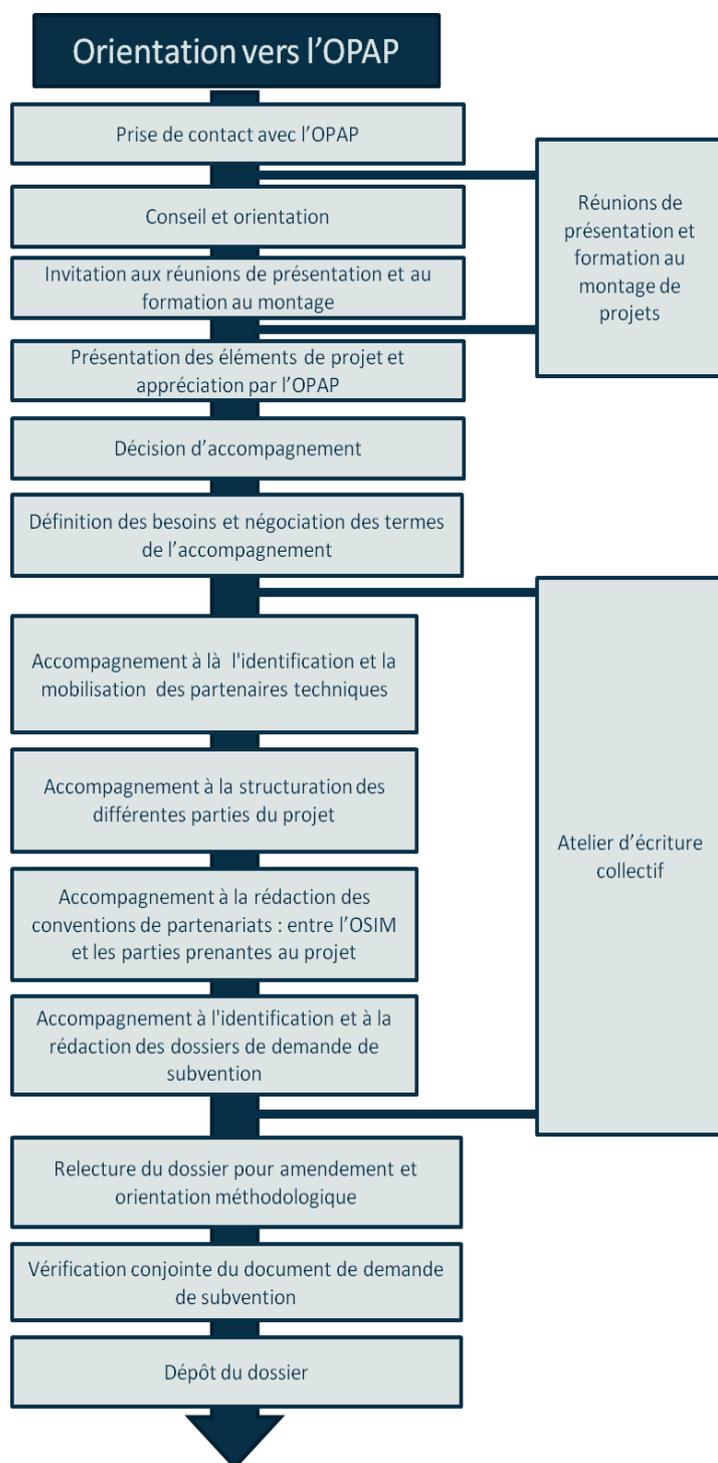
- Ecoute et orientation des OSIM vers les OPAP ;
- Information, sensibilisation et orientation des OSIM par les OPAP ;
- Accompagnement des OSIM au montage de projet et au financement de projet ;
- Accompagnement des OSIM à la mise en œuvre et au suivi des projets.

Sur le plan pédagogique, elle a pour objectif comme les autres structures de permettre aux bénéficiaires d'appréhender les règles et principes inhérents à la gestion de projet et au développement sectoriel.

Sur le plan didactique, cette stratégie se distingue des autres car elle cherche à répondre spécifiquement aux problématiques et pratiques des OSIM. Elle cherche donc à s'inscrire dans la continuité de leur mode et réseaux d'échanges, à s'adapter à leur pratique et mode d'apprentissage, et surtout à prendre en compte les difficultés spécifiques que peuvent rencontrer des personnes issues des

migrations faisant face à une nouvelle culture administrative, à de nouveaux modes d'interaction institutionnels et à une langue qui n'est souvent pas maternelle.

➤ **Les aspects sur lesquels se focalisent l'accompagnement des OSIM répondent-ils aux principales problématiques auxquelles sont confrontés les projets portés par des OSIM ?**



Au regard des CR, des entretiens effectués avec les OSIM et des visites de terrain, les difficultés rencontrées par celles-ci se révèlent plurielles et ce à chaque étape du cycle projet. (Voir annexe)

Lors de l'étape de développement du projet, la plupart des problèmes généraux rencontrés par les OSIM sont pris en compte. Les OPAP répondent à chaque problème ou catégorie de problème rencontrés par les OSIM de manière individualisée. Si ceci peut engendrer des différences de traitement en fonction des compétences des chargés de projet, cela leur permet d'ajuster leur accompagnement aux problématiques didactiques de chaque OSIM.

Néanmoins lors de la mise en œuvre de projet, si les OPAP restent présents et apporte un soutien ponctuel sur des questions précises, on constate que les moyens et les outils qui sont à leur disposition limitent grandement leur capacité d'action.

➤ **La démarche d'accompagnement et les services proposés aux OSIM sont-ils adaptés aux enjeux du programme ?**

De manière générale et même si des améliorations sont toujours possibles, **la démarche de par sa structuration annuelle et la souplesse qu'elle offre aux OPAP se révèle particulièrement bien adaptée aux OSIM.**

Au moment de l'idée, le service d'écoute et d'orientation assuré toute l'année par le ST permet aux OSIM de trouver un opérateur dont les compétences et la proximité géographique correspondent à leurs attentes.

Une fois l'OPAP sélectionné, le service d'information de sensibilisation et d'orientation va permettre au porteur d'assister à une formation au montage de projet pour prendre conscience des bases et exigences des micro-projets de développement. Il revient alors à l'OSIM de décider si elle souhaite directement se lancer dans la préparation d'un dossier de

projet ou si elle considère avoir besoin de formations complémentaires. Le cas échéant elle pourra être orientée vers les autres formations et acteurs d'appui présent en région (AMP ou RRMA).

Une fois l'ébauche de son projet rédigé, elle peut solliciter une OPAP pour disposer d'un accompagnement personnalisé et être accompagné dans la structuration de son dossier. En fonction du niveau de développement du projet, l'OPAP décidera d'accompagner l'OSIM pour la session à venir ou pour une autre session. Dans le cas où un dépôt soit prévu pour la session à venir, l'OPAP structure l'accompagnement à et appui l'OSIM à travers un atelier d'écriture en collectif et des RDV téléphoniques, de visu ou des échanges mails.

Une fois le dossier monté, l'OPAP et l'OSIM procède à une dernière relecture pour validation du dossier avant envoi au CEP.

Le projet passe alors en instruction et selon les cas, il est cofinancé ou il est renvoyé à une prochaine session pour amélioration. Dans le premier cas, l'OSIM sera également accompagnée lors de la relecture des Comptes rendus intermédiaires et finaux. Dans le deuxième cas, les avis émis par le CEP seront repris par l'OPAP pour orienter l'accompagnement de l'année suivante.

Du point de vue de l'évaluation, il convient donc de maintenir cette démarche lors du montage de projet et de la compléter pour répondre aux difficultés des OSIM lors de la mise en œuvre. Dans ce sens, il pourrait être intéressant en complément de l'appui conseil fourni par l'OPAP au moment de la rédaction des CR, d'ajouter une formation sur le suivi de projet et sur la valorisation de ceux-ci.

➤ ***Les services proposés par les OPAP interviennent-ils de manière cohérente, coordonnée et complémentaire avec ceux des autres dispositifs d'appui existant au niveau français ?***

Les Réseaux Régionaux Multi-Acteurs en région et l'Agence des Micro-projets en Ile de France sont les deux principales catégories de dispositifs étudiées dans le cadre de cette évaluation. Ils proposent aux petites ASI et aux OSIM plusieurs catégories de services :

- Des formations généralement modulaires qui portent sur les différentes étapes du cycle projet ;
- Des réunions de mise en réseau entre des acteurs agissant sur le même territoire ;
- Des réunions de présentation des différents guichets de financement disponibles ;
- Des réunions de réflexions autour de problématiques thématiques spécifiques ;
- Des entretiens d'accompagnement individuels qui ont vocation, une fois le projet déjà structuré, à accompagner les porteurs de projet dans leur réflexion et/ou recherche de financement ou de partenaire technique.

Cette offre de service est potentiellement complémentaire aux services des OPAP puisque les OSIM vont pouvoir :

- Appréhender les différentes étapes du cycle projet et s'orienter dans le choix des formations grâce aux réunions de formation/sensibilisation sur le cycle projet ;
- Partager leur représentation des territoires et problématiques de développement avec des acteurs n'étant pas forcément issus de ceux-ci ;
- Confronter leurs représentations des dynamiques de changement et partager les problèmes rencontrés et solutions développées ;
- Disposer d'un regard extérieur sur la qualité du projet après avoir été accompagné dans sa rédaction par l'OPAP ;

- Bénéficier d'information sur les cofinancements disponibles et leurs modalités d'accès après avoir appréhender le fonctionnement des guichets de financement à travers les réunions de présentation du fonds PRA-OSIM.

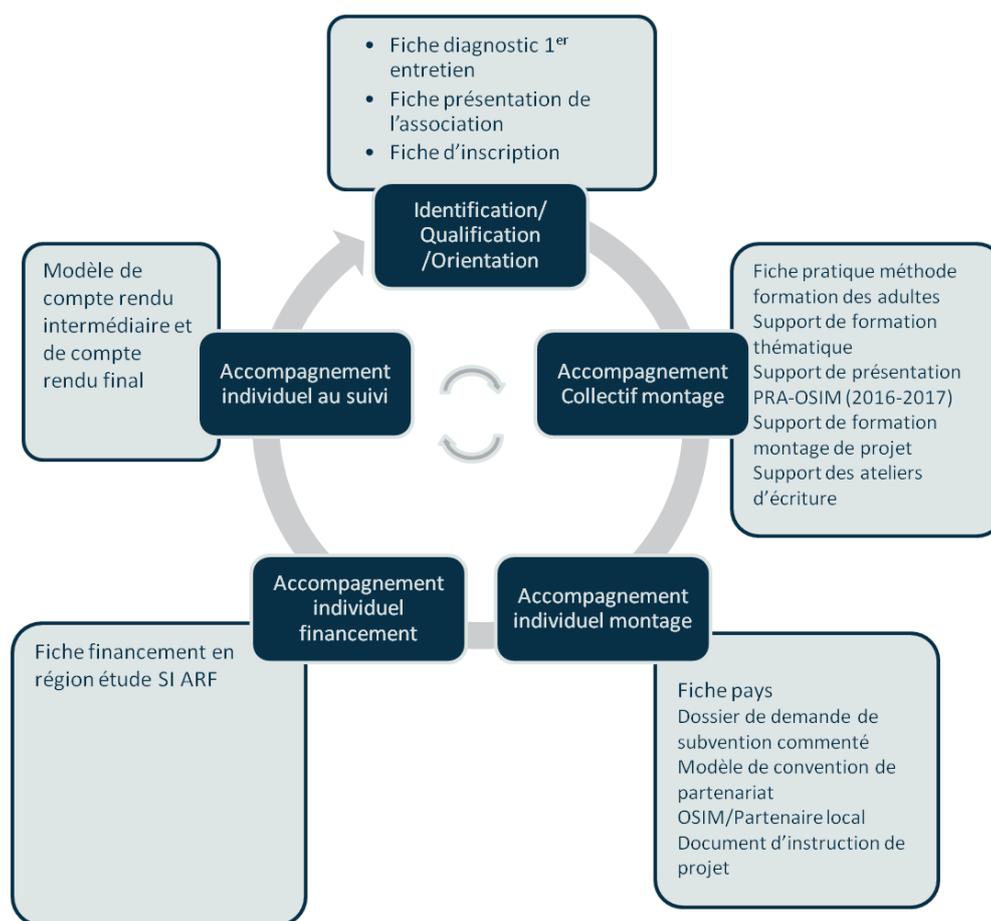
Néanmoins sur le plan pratique, malgré des efforts importants de part et d'autre, cette complémentarité reste encore difficile à opérationnaliser et coordonner dans le cadre d'un continuum d'accompagnement annuel. Ceci nécessiterait éventuellement de :

- Articuler les calendriers de formation pour que les formations générales au montage mises en œuvre par les OPAP s'organisent avant celles des RRMA plus développées ;
- Articuler les calendriers de présentation des cofinancements pour que les OPAP ou le ST présentent les règles et le fonctionnement du cofinancement avant les réunions de présentations des cofinancements (qui pourraient réunir au sein des RRMA, l'AMP et le PRA-OSIM) ;
- Co-construire un système de transfert d'information autour des projets reposant sur des grilles d'appréciation de projet commune pour permettre aux OPAP et RRMA d'orienter de manière cohérente les OSIM par rapport à leur projet ;
- structurer les bases de données projets et acteurs selon les mêmes nomenclatures pour pouvoir cibler les projets et leurs acteurs et ainsi les réunir et /ou les valoriser en fonction de leur centre de leur centre d'intérêt thématique et ou géographique.¹²

➤ ***Les outils fournis aux OPAP et OSIM dans le cadre de l'accompagnement sont-ils adaptés pour assurer une mise en œuvre efficiente de la démarche ?***

Comme nous avons pu le voir précédemment, plusieurs outils ont été développés par le ST et les OPAP pour améliorer les pratiques d'accompagnement collectifs et individuels proposés par les OSIM. Aussi à chaque étape du cycle projet, des outils ont été développés pour aider les porteurs.

¹²Dans ce sens, certains RRMA ont initié un travail de co-construction d'une nomenclature de données commune auquel il pourrait être intéressant de s'associer.



Dans la continuité de cette démarche et pour encore mieux structurer l'accompagnement souvent long et complexe parce qu'individualisé, il serait intéressant de :

- Associer la fiche de demande d'accompagnement individuel à une fiche d'évaluation de projet sommaire plus détaillée. Cela permettrait aux porteurs renvoyés à une session ultérieure de mieux appréhender les dimensions sur lesquelles ils doivent se focaliser pour pouvoir être accompagné.
- Associer la démarche d'accompagnement individuel à une fiche de suivi (check-list) intégrant pour chaque partie du questionnaire, différents points de contrôle en relation avec la grille d'évaluation du CEP. Lors de l'accompagnement individuel, ceci permettrait aux OSIM et aux OPAP de mieux apprécier les efforts à fournir avant de pouvoir déposer. Dans le cas, où le projet soit présenté au CEP et présente encore trop de faiblesses, cela permettrait de reprendre de manière systématique les observations de celui-ci pour orienter l'accompagnement individuel l'année suivante.

➤ **La composante dans sa conception (activités et réalisations) est-elle bien appropriée et adéquate pour atteindre les objectifs poursuivis ?**

Dans sa conception globale, le dispositif/projet intègre un accompagnement des OSIM à chaque étape du cycle projet. Il permet donc d'atteindre les résultats attendus. Néanmoins, les parties accompagnement au montage se situent dans cette composante tandis que la partie accompagnement à la mise en œuvre se situe dans la composante 2 relative au financement et au suivi de projet.

De notre point de vue ceci va avoir deux répercussions. En premier lieu, ceci crée une confusion entre l'accompagnement au suivi proposé par les OPAP aux lauréats et le suivi/contrôle effectué par le FORIM dans le cadre du suivi des financements. En second lieu, ceci crée une rupture dans la dynamique d'accompagnement car l'accompagnement n'est pas structuré de la même manière. L'OPAP lors de l'accompagnement au montage intervient en tant que formateur et appui conseil/caution tandis qu'après le financement elle est uniquement positionnée en appui conseil/caution.

OS	Résultats	Activités
O.S.1 Renforcer les capacités d'intervention des OSIM et de leurs fédérations, au niveau national, afin de permettre un changement d'échelle de l'impact positif du Codéveloppement	R1.1. Le réseau des Opérateurs d'Appui labellisés (OPAP) est élargi, coordonné, renforcé et en capacité d'accompagner et de former les OSIM	1.1.1: Elargissement et labellisation des Opérateurs d'Appui (OPAP)
		1.1.2: Création d'outils d'accompagnement et mise à disposition pour le renforcement du réseau des OPAP
		1.1.3: Sessions courtes de formation de formateurs/trices générales et sectorielles
		1.1.4: Renforcement spécifique des OPAP sur le Genre
		1.1.5: Animation d'un espace d'échange sur les pratiques des OPAP (Commission Permanente OPAP)
	R1.2. Les OSIM sont renforcées via les OPAP. Les OSIM reçoivent un soutien méthodologique, informationnel et organisationnel	1.2.1: Information, orientation, appui-conseil des OSIM au montage de projets
		1.2.2: Réunions d'information générale sur le PRA/OSIM, en France
		1.2.3: Séances d'accompagnement/ateliers d'écriture, en France, avec les OSIM souhaitant postuler aux appels à projets PRA/OSIM.
		1.2.4: Sessions de formation générale sur le cycle de projets et/ou sectorielles en direction de toutes les OSIM (éligibles ou non au dispositif PRA/OSIM), en France.
		O.S.2 Cofinancer et appuyer des projets de développement local portés par les OSIM
2.1.2: Animation du Comité d'Examen Paritaire (CEP) et organisation des activités dédiées		
2.1.3: Communication des résultats aux OSIM.		
2.1.4: Suivi et évaluation des projets précédemment financés		
R2.2 Les OSIM dont accompagnées dans le suivi de leurs projets	2.2.1 : Appui et conseil au suivi des projets	
	2.2.2 : Traitement des comptes rendus intermédiaires et finaux des projets précédemment financés par le PRA/OSIM	
	2.2.3 : Organisation de missions de suivi sur le terrain	

- **Les processus d'activités et le système de monitoring sont-ils suffisamment formalisés pour effectuer un suivi efficace des activités? Les indicateurs de suivi du projet et des activités permettent de suivre l'atteinte des résultats et de mesurer les effets ?**

Sur les réalisations :

Au niveau des activités collectives, des outils et procédures de suivi ont été mis en place pour assurer un suivi rigoureux des réalisations. La convention OPAP/FORIM structure correctement les modalités de suivi de chaque activité et propose des fiches de suivi et de compte rendu structuré. De plus à la fin de

chaque activité des fiches de satisfaction sont remises aux participants pour apprécier leur degré de satisfaction.

Au niveau de l'appui conseil individualisé, les processus restent encore limités. En effet, si des outils existent et permettent d'apprécier le nombre d'OSIM accompagnés, on regrette que le temps, souvent très important, dévolue par projet ne soit pas comptabilisé. Ceci permettrait d'une part de mieux valoriser le travail bénévole effectué par les chargés de projet (d'autant que lors des premiers pas d'une association, l'atteinte du niveau d'exigence du PRA-OSIM nécessite souvent d'après les OPAP, une période d'incubation de deux ans) et d'autre part d'apprécier plus globalement l'efficacité de celui-ci.

Sur les résultats :

Si le résultat attendu est que les "OSIM aient été renforcées par les OPAP", on pourrait avancer que le système de SE souffre encore de certains manques. En effet, la structuration du système de suivi du renforcement des capacités nécessiterait de :

- mettre en place un référentiel de compétence associé à un système d'évaluation uniformisé ;
- créer un système de suivi individualisé des apprentissages ;
- accompagner les OPAP à s'approprier ce référentiel et ce système ;
- demander d'avantage de temps et de moyens aux OPAP pour alimenter un système.

Néanmoins, les OPAP agissant sur les capacités de bénévoles, on peut se demander si le développement de tels outils s'avèrerait pertinent aux vues de leur complexité. De plus, il relèverait d'avantage du dispositif SMA.

Si le résultat attendu est que "les projets présentés et mis en œuvre par les OSIM sont à la hauteur des critères de qualité des projets de co-développement", les outils de SE se révèlent plus adaptées mais ils sont aujourd'hui bridés humainement et techniquement. Et pour cause, le dispositif nécessite de suivre chaque OSIM à l'aide de fichiers séparés sous Excel ou Word. La structuration de données n'est donc pas suffisante pour effectuer des requêtes croisées et au regard du volume d'information, le temps de consolidation nécessaire s'avèrerait trop important pour des bénévoles ou pour un chargé de mission.

4.2 Efficacité

➤ Les résultats prévus dans le cadre logique ont-ils été atteints ?

L'ensemble des activités et objectifs poursuivis ont été atteints et même dépassés sur cette composante. Néanmoins, cette effectivité est à relativiser car elle repose sur des chiffres globaux. A titre d'exemple, il semblerait que certaines OPAP aient préféré effectuer plusieurs fois des réunions ou formations autour du montage de projet plutôt que de faire des réunions d'information sur le PRA-OSIM.

ATTENDU - Résultat 2 :

Les OSIM sont renforcées via les OPAP. Les OSIM reçoivent un soutien méthodologique, informationnel et organisationnel *

La qualité des projets des OSIM qui ont été accompagnés par les OPAP s'accroît / Un constat (à confirmer) avec des explications diverses allant de l'effet mécanique dû à l'augmentation du nombre de dossiers à celui de l'accompagnement des OPAP.

- ⇒ *Au moins 70% des participant-e-s aux ateliers d'écriture et formations ont répondu avoir amélioré leurs pratiques en montage de projets*
- ⇒ *Au moins 70% des OSIM participants aux ateliers d'écriture et aux formations ont estimé avoir renforcé leurs structures*

Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation (années 1 et 2)
R2A1 : Information, orientation, appui-conseil des OSIM au montage de projets	Taux de réalisation : >167% Prévision : 150 OSIM ont été conseillées et orientées vers les OPAP Réalisation : Plus de 200 OSIM ont été conseillées et orientées vers les OPAP. Ces orientations sont très majoritairement suivies d'effet.
R2A2 : Réunions d'information générale sur le PRA/OSIM, en France	Taux de réalisation : >139% Prévision : 36 réunions d'information générale sur le PRA/OSIM ont été réalisées par an en France avec une moyenne de 10 participant(e)s par réunion Réalisation : 55 réunions d'information générale sur le PRA/OSIM, ont été réalisées dans le cadre des appels à projets de 2016 et 2017 avec plus de 360 participant(e)s, au total. Pour les régions où il n'y a pas d'OPAP, soit elles sont assurées soit par des OPAP qui se portent volontaire soit par le FORIM si des OSIM de la région en font la demande. Le cas échéant, ces réunions peuvent se faire en partenariat avec les RRMA.
R2A3 : Séances d'accompagnement/ateliers d'écriture, en France, avec les OSIM souhaitant postuler aux appels à projets PRA/OSIM	Taux de réalisation : >167% Prévision 36 ateliers d'écriture ont été réalisés par an, en France, avec une moyenne de 10 participant(e)s par atelier Réalisation 69 ateliers d'écriture ont été réalisés en France, avec plus de 350 participant(e)s, au total pour les appels à projets 2016 et 2017
R2A4 : Sessions de formation générale sur le cycle de projets et/ou sectorielles en direction de toutes les OSIM (éligibles ou non au dispositif PRA/OSIM), en France	Taux de réalisation : >139% Prévision : 36 sessions de formation au montage de projets ont été réalisées, en France, avec une moyenne de 10 participant(e)s par session. Réalisation : Plus de 50 sessions de formation au montage de projets ont été réalisées sur la tranche 1, en France, avec plus de 300 participant(e)s. Ces sessions sont effectuées à partir de cas concrets issus du PRA-OSIM.

Commentaire sur l'exécution des activités du programme

Toutes les activités de ce résultat ont été réalisées avec un nombre de réunions supérieur aux prévisions. Ceci s'explique pour certains OPAP par la tenue de plusieurs réunions afin de répondre à la demande des OSIM.

- ***La planification, l'exécution et la supervision ont-elles été efficaces ? Quelles ont été les difficultés rencontrées par les opérateurs lors de la mise en œuvre des activités ? Quelles sont les appréciations ou critiques du groupe cible par rapport à la qualité des services reçus ?***

Compte tenu du nombre d'actions réalisées et d'OSIM touchées, il s'avère difficile de répondre précisément à cette question. D'une manière générale, la planification, l'exécution et la supervision ont été efficaces du côté des OPAP puisque l'ensemble des activités contractuelles ont été réalisées.

Au regard des documents consultés et des remarques formulées par les OSIM au cours des entretiens, on peut néanmoins souligner que :

Sur les réunions collectives :

- la planification des réunions et ou l'envoi des calendriers au ST se fait souvent avec du retard pour certains OPAP ;
- l'information arrive parfois trop tard aux OSIM pour quelle puisse assister aux réunions.

Sur l'accompagnement individuel :

- les documents de suivi des OSIM accompagnés ne sont pas toujours transmis par les OPAP au ST ;
- la planification et le suivi des étapes d'accompagnement ne sont pas toujours claires pour les OSIM et ne leur donne pas de visibilité sur les efforts à fournir.

Au-delà de ces aspects, on remarque également que la plupart des chargés de projets sont souvent saturés dans les deux semaines précédant la clôture de l'appel à projet.

Pour la grande majorité des OSIM interrogées, l'appui et les services apportés par les OPAP ont été très appréciés. D'une manière générale :

- Le fait que l'accompagnement collectif se focalise principalement sur le montage de projet et à la formulation des demandes financements est une bonne chose.
- Les activités d'accompagnement collectif sont intéressantes pour les nouveaux comme pour les anciens car chaque projet est différent et que les membres des OSIM se renouvèlent. Elles participent donc également à la structuration des compétences en interne des OSIM.
- Les conseils donnés par l'OPAP lors de l'accompagnement individuel sont toujours intéressants et appréciés.

Plus spécifiquement, on notera que les avis au sujet des réunions d'information sur le dispositif de financement sont mitigés selon l'ancienneté des porteurs dans le dispositif. Pour les nouveaux, elles remplissent leur objectif et permettent aux porteurs de mieux appréhender les modalités de fonctionnement et les critères de sélection du fonds. Pour les anciens, l'intérêt principal est de pouvoir échanger soit autour des motifs de refus auxquels certains ont pu être confrontés, soit autour des projets qui sont en train d'être développés.

4.3 Efficiences

➤ **Les moyens financiers et humains ont-ils permis de réaliser les activités envisagées correctement ?**

Pour rappel, les moyens financiers dédiés à l'accompagnement et mentionnés dans les conventions OPAP/FORIM sont les suivants :

Fonction liée au référentiel	Opérations contractuelles	Engagements liés à la réalisation des activités contractuelles de l'OPAP	Participation aux frais du service
Accueil, conseil et orientation des OSIM	<i>Absence de mention dans la convention</i>		
Accompagnement individuel et validation avant dépôt de demande	<p>Art 2.2 Accompagner gratuitement les OSIM, membres ou non de son réseau ; orientées par le FORIM, sans conditionnalités supplémentaires.</p> <p>L'OPAP doit obligatoirement accompagner au moins 10 OSIM dans le cadre de l'appel à projets</p> <p>La moitié des projets (5) déposés sont directement éligibles au PRA/OSIM et avant toute relance d'OSIM pour d'éventuel(s) élément(s) manquant(s).</p>	<p>Art 2.8 : Transmettre au FORIM, régulièrement et obligatoirement au moins 15 jours, la liste mise à jour des associations accompagnées dans le cadre du PRA/OSIM, avec le nom de l'Association et ses coordonnées, le titre du projet et son lieu de réalisation, le nom et les contacts du membre de l'OSIM qui suit le projet.</p> <p>Art 2.11 : Renvoyer au FORIM l'accusé de réception de la contribution financière</p>	<p>Deux modes de reconnaissance aux résultats.</p> <p>Part fixe : 50€ par projet accompagné et déclaré éligible (versés à l'OPAP). Soit 500€ si les 10 projets sont effectivement déposés.</p> <p>Part variable : 50% de 5% maximum du montant de la subvention obtenue par l'OSIM accompagnée et conformément à la convention de partenariat (soit 375€ maximum par subvention). Versée directement à l'OPAP</p>
Organiser des ateliers collectifs	<p>Art2.1 Organisation d'une réunion d'information générale sur le PRA/OSIM, d'une journée d'écriture avec les OSIM qui ont un dossier à déposer dans le cadre de l'appel à projets et d'une session de formation générale au montage de projets des OSIM dans le respect du cahier des charges</p>	<p>Pour chaque atelier, les OPAP doivent :</p> <p>Art2.3 : Communiquer les dates pour validation préalable</p> <p>Art 2.7: transmettre les fiches résumées de projets transmises par les OSIM qui souhaitent participer à la journée d'écriture</p> <p>Art 2.5 : Utiliser les supports d'information et d'animation</p> <p>Art 2.6 : Transmettre les listes de présences,</p> <p>Art 2.9: les comptes rendus détaillés,</p> <p>Art 2.10 : les questionnaires d'évaluation</p>	<p>Montant forfaitaire</p> <p>Réunion information : 620€</p> <p>Journée d'écriture : 1800€</p> <p>Session des formations : 1800€</p> <p>Total : 4220€</p>
Suivre et accompagner le projet	<p>Art 2.14: Accompagner l'OSIM (en cas d'obtention de la subvention PRA/OSIM) dans le suivi de son projet ainsi que dans la rédaction de son compte-rendu intermédiaire et final en validant notamment ces deux livrables avant leur transmission au FORIM pour validation.</p>		<p>Part variable (750 euros max) : 50% de 5% maximum du montant de la subvention obtenue par l'OSIM accompagnée et conformément à la convention de partenariat</p>

		(soit 375€ maximum par subvention).
Harmonisation des pratiques et renforcement des capacités	Art 2.12: Participer aux activités de sensibilisation-formation, de mutualisation et d'échanges d'expérience Art 2.13: Travailler avec le/la consultant-e « coach » genre, dans le cadre du renforcement spécifique des OPAP sur le genre.	Pas de défraiement

Concernant la mission d'accueil, d'écoute et d'orientation, on remarque qu'aucun moyen direct n'est dédié à cette activité qui est répartie entre le Secrétariat Technique, les OPAP et les membres du FORIM (certaines OSIM membres d'un COSIM, ou d'un FOSIM labellisé OPAP s'adressent « naturellement » à eux). Elle est donc effectuée sur un principe de bénévolat. On notera que celui-ci prend pourtant un temps important à la fois en termes de service et de suivi.

Concernant les réunions collectives, au regard du taux de réalisation et des commentaires des OPAP, les moyens se sont avérés suffisants et ce, malgré l'entrée dans le réseau d'un nombre d'OPAP supérieur à celui initialement prévue.

Concernant l'accompagnement individuel, le système s'avère complexe et il est difficile pour l'évaluation de se positionner. D'une part, parce que les sommes dépensées ne sont pas directement liées à la qualité de l'accompagnement. D'autre part, du fait que le système de suivi ne permet pas d'apprécier les effets réels que peut avoir l'accompagnement sur l'amélioration de la qualité d'un projet.

➤ **Les résultats acquis sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?**

Au niveau de l'écoute/orientation des OSIM et des réunions collectives, les résultats sont clairement rentables puisque aucun moyen n'est directement dédié au financement de ce service.

Au niveau de l'accompagnement individuel, l'analyse reste encore une fois très complexe puisqu'il n'existe pas de montant fixe dédié à l'accompagnement et de système de suivi du temps d'accompagnement dédié à chaque projet. Pour que les résultats soient réellement mesurés, il serait intéressant que les OPAP évaluent de manière plus fine l'état du projet avant accompagnement et qu'elles tiennent un véritable registre du temps d'accompagnement par projet. Si cela peut s'avérer être un énorme atout pour le dispositif en lui-même, il semble néanmoins important de s'attarder sur certains aspects.

Sur l'absence de système d'évaluation du niveau d'accompagnement apporté et de rémunération liée : comme souligné dans les précédentes évaluations et à nouveau par les OPAP, selon le niveau de développement du projet au moment de la décision d'accompagnement et ou les capacités de l'OSIM, **le temps d'accompagnement va être variable**. Or, le dispositif ne permet pas d'apprécier le temps dévolu à chaque projet et la progression effective que l'accompagnement a produit.

Les OPAP peuvent donc choisir entre plusieurs stratégies. Dans une logique de rentabilité, elles peuvent choisir d'accompagner des projets qui ne nécessitent qu'un accompagnement léger ou une validation du dossier, renvoyant ainsi les dossiers moins aboutis vers d'autres structures d'accompagnement. Dans une logique d'adaptation aux besoins, elles peuvent choisir d'adapter l'accompagnement à chaque acteur et ainsi perdre en rentabilité.

Sur le remboursement sur base de résultats : les opérateurs sont défrayés sur la base d'un forfait fixe pour les projets éligibles et d'un forfait variable pour les projets lauréats. **On constate alors que dans deux cas (en gras dans le tableau ci-dessous) et ce quel que soit le niveau d'accompagnement apporté, l'accompagnement n'est pas véritablement reconnu** :

Situations possibles recensées	Part fixe sur éligibilité	Part variable sur subvention
les projets sont abandonnés ou déclarés non éligibles	Non	Non
les projets sont déclarés éligibles et complets après relance par le ST	Oui	Non
Les projets sont déclarés éligibles et complets sans besoin de relance	Oui	Non
Les projets éligibles ne sont pas financés car ils ne sont pas aboutis (le projet ne remplit pas les 2/3 des critères).	Oui	Non
Les projets éligibles ne sont pas financés malgré leur qualité suite aux limites de l'enveloppe (le projet remplit au minimum 2/3 des critères d'éligibilité)	Oui	Non
Les projets de bonne qualité mais non financés par le PRA-OSIM sont présentés et financés par d'autres dispositifs	Oui	Non
Les projets sont financés par le PRA-OSIM	Oui	Oui

4.4 Effets/ Impacts

- ***Des habitudes de travail plus structurées mais qui tendent encore à mettre le système sous pression***

L'articulation du dispositif autour d'un calendrier fixe, au-delà d'avoir permis aux OPAP de structurer leurs activités annuelles, a permis à certaines OSIM d'organiser leur calendrier de travail préparatoire et surtout de l'étendre pour ne pas "tout faire à la dernière minute". Néanmoins on remarque que pour encore bon nombre d'OSIM, les dernières semaines sont encore difficiles. Les remarques des OPAP sont parfois trop nombreuses au regard du dossier provisoire et nécessitent un volume de travail important à fournir.

Dans la continuité de cette dynamique de création d'habitudes annuelles, il conviendrait éventuellement de créer des étapes de dépôts pour permettre aux OPAP de procéder par partie et aux OSIM d'encre mieux organiser leur temps de travail.

- ***Une meilleure connaissance des mécanismes de demandes de subvention***

Pour les OSIM encore néophytes en matière de financement, les présentations du dispositif leur ont permis de construire une représentation du système de financement PRA-OSIM et au-delà de leur donner des repères sur les étapes administratives et les types de documents qu'attendent les bailleurs. Cette représentation permet alors aux OSIM de pouvoir appréhender les autres politiques de financement et de répondre de manière plus ciblée aux appels à projet des autres bailleurs.

Afin de bonifier cet effet, il pourrait être intéressant de mettre en corrélation ces présentations avec celles effectuées par les RRMA.

➤ ***Une sensibilisation à la gestion de projet qui tend à ouvrir les acteurs vers les autres acteurs de l'accompagnement***

Pour la grande majorité des OSIM interrogées, les atouts des formations au montage sont d'abord de pouvoir appréhender les différentes étapes du cycle projet dans un langage simple et accessible à tous et d'échanger autour des projets. Comme souligné dans les autres évaluations, il ne s'agit pas de formation à proprement parler mais bien de sensibilisations qui vont permettre aux OSIM d'apprécier les compétences nécessaires et prérequis pour pouvoir monter un projet. Dans ce sens, on peut constater que plusieurs OSIM ont alors été orientées vers les acteurs du territoire pour pouvoir véritablement être formées (RRMA, Maison des associations de la Ville de Paris, YCID, AMP, etc.). Ceci leur a alors permis de s'ouvrir à d'autres cercles existants au niveau de leur territoire tout en élargissant leur réseau à des organisations de SI plus classiques. Si cette dynamique n'est pas encore systématique pour les raisons évoquées plus haut, une réflexion mériterait d'être menée pour renforcer la cohérence et la complémentarité opérationnelle entre le dispositif et le contexte d'accompagnement plus général dans lequel il s'inscrit.

➤ ***Une représentation plus précise de ce que doit être un « bon » projet de co-développement***

Le principal effet du dispositif d'accompagnement en général et de l'accompagnement individuel en particulier est qu'il fait évoluer les représentations des acteurs sur ce que doit être un projet de co-développement. On remarque notamment à travers les projets consultés et visités, une véritable volonté de prendre en compte le milieu, les politiques locales, les autorités locales, les dynamiques, etc. Néanmoins, il reste encore difficile pour les OSIM de définir quelles sont les spécificités de leur projet par rapport à des projets plus classiques. Dans certains cas les acteurs vont spécifiquement souligner l'ancrage de leur structure et l'appartenance au double espace. Dans d'autre cas, ils vont simplement mettre en avant le partenariat qu'ils tissent avec l'association du sud et la communication constante qu'ils ont avec les communautés locales.

➤ ***Une augmentation du nombre de projets déposés et de leur qualité***

S'il est encore difficile de véritablement mesurer les effets de l'accompagnement niveau des projets, on peut néanmoins avancer, sans pouvoir le quantifier, que celui-ci a très certainement permis une augmentation du nombre de projets déposés par les OSIM. De plus, au regard des résultats des instructions de projet et des propos des membres du CEP, on remarque également une augmentation de la qualité globale des projets.

4.5 Viabilité

➤ ***Viabilité organisationnelle de l'accompagnement***

La viabilité du système d'accompagnement individuel repose pour l'instant principalement sur la capacité des OPAP à définir avec leurs bénévoles et/ou salariés une stratégie interne pour que la qualité et la performance du service soit à la hauteur de leur labellisation. Elle dépend donc principalement de

la capacité de chaque OPAP à maintenir des ressources bénévoles ou salariés à un niveau de qualité et de performance minimum.

Partant de ce principe, trois aspects du dispositif méritent d'être analysés:

Les possibilités de réinvestissement "des frais remboursés » : d'après les règles du PRA-OSIM mises en place après l'évaluation de 2010 et rappelées lors de la CP-OPAP 2016, il n'est pas admis de recourir à des sous-traitants. De fait, l'accompagnement est donc effectué soit par des bénévoles, soit par des salariés de l'association (en CDI ou CDD). Dans le premier cas, les frais de remboursement (fixe et variable), versés après validation et sélection des projets, participent au paiement des frais de fonctionnement généraux (loyer, électricité, communication, etc.), les autres activités associatives de l'association et éventuellement d'embaucher un salarié. Dans le second cas, ils peuvent directement participer au financement d'une partie du salaire d'un chargé de mission.

Dans la mesure où dans tous les cas, le remboursement de frais peut servir à financer des salaires, ne serait-il pas intéressant, compte tenu des limites d'embauches en CDD, de la structuration minimum que cela demande à une association et des charges importantes que cela engendre, de lever cette interdiction (dont le respect ne peut être vérifié). Bien accompagné et en lien avec le SMA, cela permettrait progressivement à l'OPAP de viabiliser les RH nécessaires à son activité et de se structurer en attendant que les ressources de celles-ci, potentiellement tirées en partie des projets remportés, lui permettent de financer un CDI ou CDD (si c'est son objectif).

Sur la mise en place d'un nombre minimum de projets à accompagner par OPAP et l'absence de suivi concrets de l'impact de l'accompagnement sur les dossiers : depuis 2017, les OPAP sont tenus de présenter 10 dossiers de qualité par an et ce quelle que soit leur structuration (bénévole ou salarié). Le système part donc du principe selon lequel des bénévoles et des salariés peuvent atteindre le même niveau de qualité et peuvent dédier le même nombre d'heures à un projet. (Si l'on suit les principes de la labellisation deux chargés de mission se répartissent 5 projets nécessitant 10h à 20h de travail).

Si on peut considérer qu'il est possible pour un bénévole ou un salarié d'amener un projet au même niveau de qualité en un temps donné, on peut néanmoins douter de l'égale capacité de mobilisation d'un bénévole à l'autre et de l'égale volonté d'une OPAP à l'autre de dégager un volume horaire adapté. Aussi, en l'absence d'un volume horaire minimum et d'une différenciation entre les niveaux d'accompagnement, on peut craindre que cet objectif de performance ne pousse les bénévoles et les OPAP à n'accompagner que des OSIM disposant déjà d'un bon dossier ou encore qu'ils n'abaissent leur niveau d'exigence (et ne s'appuient davantage sur le CEP pour orienter les OSIM d'une année sur l'autre).

Pour 1-éviter un tel phénomène, 2-permettre au CEP d'avoir une meilleure représentation de la qualité de l'accompagnement offert, 3-viabiliser la qualité de la labellisation et 4-assurer une juste rémunération du niveau d'accompagnement, il apparaîtrait intéressant d'introduire deux nouvelles modalités :

- Un système d'accompagnement à deux niveaux (type F3E) : un premier niveau basé sur un nombre d'heure d'accompagnement minimum et un niveau renforcé basé sur un forfait d'heure d'accompagnement plus large.
- Un système de suivi des évolutions du projet systématique incluant une mise en valeur des différences entre la demande d'accompagnement et la note du CEP.

Sur les dérives potentielles d'un remboursement au pourcentage : Au-delà du fait que les OPAP sont libres de choisir les termes de leur négociation avec les OSIM et que certains OPAP appliquent directement la règle des 5% quel que soit le niveau d'accompagnement, le fait de rembourser les OPAP au pourcentage du montant des subventions octroyées peut dans le cadre de la rentabilité les pousser à certaines dérives préjudiciables aux OSIM comme aux fonds : ne retenir que les projets aux budgets minimum de 20.000€ ; focaliser l'ensemble des cofinancements sur le PRA-OSIM ; gonfler les activités du projet afin d'atteindre le seuil maximum.

Pour 1-éviter qu'un tel phénomène ne se produise, 2-palier aux problèmes des cas de non remboursement des frais liés à l'accompagnement des "bons" projets (non financés faute d'enveloppe suffisante, ou financés par un autre bailleur), il paraîtrait intéressant de :

- réfléchir à un système de forfait fixe de remboursement par type d'accompagnement proposé.¹³
- conditionner le déblocage du remboursement non pas sur la base de l'octroi du financement mais sur la base d'une note minimum décidée par le CEP pour les trois ans.

➤ **Viabilité du niveau d'accompagnement technique proposé**

Le système d'accompagnement et de renforcement des capacités proposé par les OPAP a pour objectif de faire atteindre au projet des OSIM un niveau de qualité correspondant aux critères d'instruction du CEP (liés en partie au montant de subvention versé). Aussi tant que les OSIM n'ont pas atteint ce niveau, ou que la dimension de leur projet ne dépasse pas celle du fonds, le dispositif reste adapté.

Néanmoins, pour les OSIM ayant acquis une expérience PRA/OSIM certaine et/ou étant rompues à l'élaboration de dossiers de demande de subvention, le dispositif d'accompagnement OPAP, au-delà du regard extérieur que l'OPAP peut apporter ou de l'échange d'expériences avec d'autres OSIM à l'occasion des ateliers collectifs d'écriture, ne présente plus de valeur ajoutée évidente. Elles sont alors en attente d'un autre niveau d'accompagnement plus avancé afin de mieux appréhender les problématiques liées à une thématique donnée ou de mieux intégrer les actions dans les dynamiques nationales en cours. Elles s'orientent alors vers des services plus spécialisés sur une thématique donnée et/ou vers des acteurs disposant d'une connaissance spécifique plus fines des cadres d'action national.

D'une manière générale au cours de l'orientation vers les OPAP, ces aspects sont globalement considérés. Néanmoins deux aspects semblent encore manquer au dispositif pour véritablement permettre une adaptation du service au niveau de demande.

Premièrement, au moment de l'orientation les détails du projet ne sont pas encore précis, il est donc impossible d'apprécier la complexité du projet et donc d'orienter les OSIM vers une OPAP spécialisée.

¹³ Aujourd'hui le montant dédié pour les projets éligibles est de 50€ et pour les projets lauréats de maximum 750€ (5% de 15.000€). Dans le budget du triennal les enveloppes dédiées équivalaient respectivement à 12.800 par ans et 18750€ (37.500€/2- 50% pour le montage et 50% pour le suivi). On pourrait alors imaginer un forfait projet éligible et de bonne qualité avec accompagnement niveau 1 de 50€ et qu'un forfait projet éligible et de bonne qualité avec accompagnement niveau 2 à 150€. Si l'on se rapporte au nombre de projet présenté lors de la session 2017 et que l'on considère que tous les projets bénéficient d'un accompagnement de niveau 2 cela représenterait 200€ (50€ pour projet éligible et 150€ pour accompagnement niv2) au total 40.000€ par an contre 30.000€ aujourd'hui.

Deuxièmement, si certaines OPAP disposent de compétences techniques avancées ou d'une connaissance pays spécifiques, le dispositif ne valorise que peu l'expérience spécifiques des OPAP et leur plus-value.

Ces limites du dispositif d'accompagnement pourraient conduire les OSIM, notamment dans le cadre de projets d'envergure supérieure à aller chercher tout ou partie de cet accompagnement auprès d'opérateurs spécialisés comme par exemple PS Eau pour les projets d'eau et assainissement.

4.6 Recommandations

➤ **Sur la structuration des activités:**

Dans la continuité de l'amélioration du dispositif et pour répondre aux difficultés des acteurs lors des phases de suivi et de valorisation de projet, il apparaîtrait intéressant de mettre l'accent sur l'accompagnement au suivi de projet et à la capitalisation/valorisation de projet.

Sur le plan des activités cela pourrait se formuler comme tel :

- A1- Accueil, écoute et orientation des OPAP : Accueillir les OSIM porteuse de projet, évaluer le niveau de développement de projet, orienter les OSIM vers les différentes formations possibles en région et les différents financements
- A2-Accompagner les OSIM au montage de projet de co-développement : à travers un accompagnement collectif pour tous et individuel pour les projets sélectionnés.
- A3- Accompagner les OSIM à suivre les projets de co-développement et produire des CR : à travers un accompagnement collectif pour tous et individuel pour les lauréats.
- A4- Accompagner les OSIM à capitaliser et communiquer autour de leur projet : à travers un accompagnement collectif pour tous et individuel pour les lauréats.

➤ **Sur la mission d'Information, écoute et orientation des OSIM**

Pour le suivi des activités :

- Systématiser, structurer et capitaliser l'enregistrement des OSIM ayant demandé une orientation au ST ou au OPAP via une fiche d'idée de projet: Informations associations + thématique + pays/localité + descriptif en quatre ligne + contact. (via Site internet ou remplissage de la fiche suite à un contact téléphonique ou mail).
- Développer une fiche présentant les autres acteurs offrant un appui ou des formations disponibles en région (dont celle aux étapes de montage de projets) et le contact des OPAP référencées comme compétentes sur la thématique et ou le pays.

Pour les formations/sensibilisation au montage de projet :

- Fournir lors des formations au montage de projet un kit de montage de projet comprenant le formulaire détaillé et expliqué, la grille d'instruction de projet en lien avec les parties du formulaire, une liste de guides sur le montage de projet et des exemples représentatifs de projet de co-développement.

Pour la présentation du fonds et l'appui à la recherche de cofinancements:

- Supprimer les réunions spécifiques de présentation du fonds et intégrer celle-ci dans la formation au montage.
- Systématiser les présentations conjointes des fonds disponibles en lien avec les RRMA et l'AMP.
- Faire une vidéo simple et accessible de présentation du fonds PRA-OSIM et des modalités de dépôts de projet.
- Faire des vidéos simples spécifiques de présentation des fonds existants et de leur modalité ou utiliser les liens déjà existants. (Prioriser les modalités de demande de subvention publique via CERFA 12156).

➤ **Sur la mission d'accompagnement individualisé des OSIM au montage de projet**

Pour la sélection des OSIM à accompagner (et réguler le système) :

- Mettre en place une étape d'avant-projet sommaire en décembre associée à une fiche de présentation sommaire pour évaluer concrètement le niveau de développement du projet (et l'éligibilité du projet et de la structure).

Principales étapes	année n-1				année n												année n+1			
	01-sept	01-oct	01-nov	01-déc	01-janv	01-févr	01-mars	01-avr	01-mai	01-juin	01-juil	01-août	01-sept	01-oct	01-nov	01-déc	01-janv	01-févr	01-mars	
Formation montage de projets																				
Présentation du PRA/OSIM																				
Présentation par OSIM d'un avant-projet sommaire																				
Sélection des projets à accompagner par OPAP																				
Ateliers d'écritures et accompagnement individuel à la rédaction du projet																				
Ecriture du projet, recherche et convention avec partenaires, obtention de l'aval de la commune, etc. (avec dead line)																				
Sélection par OPAP en fonction de leur degré de complétude des projets à déposer																				
Dépôt des dossiers																				
Sélection des lauréats																				

- Apprécier sur la base de la grille d'instruction le niveau de développement des projets et sélectionner les projets à accompagner en fonction du temps d'accompagnement nécessaire et donc absorbable par les chargés de projet. (si les projets ne sont pas encore suffisamment mures, les renvoyer à nouveau vers les formations disponibles et les guides.)

Pour l'accompagnement au montage :

- Effectuer l'atelier d'écriture au début de la période d'accompagnement. Au minimum deux mois avant la fin de l'appel à projet.
- Accompagner les porteurs de projet à finaliser leur projet en structurant l'accompagnement autour des critères du formulaire et en y associant une checklist et un calendrier.
- Pour les non sélectionnés : systématiquement faire un débrief des commentaires du CEP sur la base de la grille et redéfinir un plan d'accompagnement pour la session suivante ou pour les autres appels à projet.

➤ **Sur la mission d'accompagnement des OSIM lauréates au suivi des projets**

- Mettre en place une formation obligatoire pour les lauréats au suivi technique et financier des projets en lien avec les Comptes rendus intermédiaire et final du PRA-OSIM, de l'AMP ou des subventions publiques (CERFA).

- Instaurer un point téléphonique avec l'OPAP et des envois photos des avancées des projets (pour également préparer la valorisation).
- Intégrer un point téléphonique avec l'autorité en place ou une visite de terrain par un membre du FOSIM pour apprécier les avancés du projet à mi-parcours (ce, tout en informant l'OSIM au préalable. Ceci implique que les OSIM intègrent le numéro de l'autorité en place ayant validé le projet dans le document de projet).
- Faire en sorte que ce soit les OPAP qui envoient le CR intermédiaire à travers la convention OSIM/FORIM.

➤ ***Sur l'accompagnement des OSIM lauréates à la capitalisation et valorisation***

- Proposer une réunion à la rédaction des fiches de capitalisation et à la communication des résultats de projet. (sur la base d'un canevas standardisé de présentation/communication de projet type AFD clair et dynamique).
- Systématiser l'accompagnement les porteurs de projets à la valorisation de leur projet en France (si possible en lien avec le carrefour et les maisons des Associations de la Ville de Paris, les RRMA et le festival des Solidarités.).

➤ ***Sur le suivi-évaluation***

En s'appuyant sur les recommandations de procédures précédentes et en intégrant cela dans une plateforme de dépôts itératifs de projet, il serait possible d'avoir une représentation des évolutions du projet tout au long de son montage et au niveau du dispositif. Cela permettrait d'appréhender :

- le temps d'accompagnement nécessaire pour structurer un projet répondant aux critères du co-développement ;
- l'évolution des notes attribuées par le CEP à une association d'une année sur l'autre ou d'un projet à l'autre,
- l'augmentation de la taille des projets, l'élargissement du champ d'intervention ou de l'échelle d'intervention des OSIM.

5 Analyse de la mission « cofinancement des projets »

5.1 Pertinence

➤ ***Le dispositif de financement du PRA-OSIM est-il adapté aux besoins et aux réalités des projets portés aujourd'hui par les OSIM ?***

De manière générale, la politique de financement du fonds semble toujours bien adaptée aux réalités des projets portés par les OSIM qui respectent tous les caractéristiques de micro-projets de co-développement :

- leur dynamique s'inscrit systématiquement dans le cadre d'une demande locale ;
- l'OSIM se positionne en tant que porteur du projet et intervient toujours en partenariat avec une personne morale au niveau local (association, groupement, établissement, collectivité territoriale) ;

- leurs budgets de projet n'excèdent généralement pas les 60.000€ et n'atteignent que très rarement les 100.000€ ;
- leur échelle d'action reste locale : dans le cadre des services elle se limite généralement à une commune ou un établissement en particulier et dans le cadre du développement économique, à un groupement ou un collectif ;
- leur durée d'exécution se limite souvent pour le « hard » à 6 mois et pour le « soft » à un an.

Néanmoins on notera que si les acteurs se disent satisfaits des montants et de l'existence du fonds, deux remarques ressortent des entretiens.

Premièrement, certains acteurs adaptent leur projet aux montants du fonds pour ne pas à avoir à trouver un montant de cofinancement trop élevé. Selon les cas, il découpe leur projet en phases ou tout simplement ils réduisent les ambitions du projet. Aussi plusieurs regrettent que le montant maximum du fonds ne soit pas plus élevé pour pouvoir mettre en place des projets d'une envergure de 60.000 à 80.000€.

Deuxièmement, les acteurs ont tendance pour les petits projets de - 15.000€ à ne pas avoir recours au fonds PRA-OSIM et à privilégier les fonds des collectivités territoriales. La préparation des dossiers nécessite généralement beaucoup moins de temps et les procédures de suivi sont moins lourdes. Ils regrettent ainsi que des procédures simplifiées ne soient pas mises en place.

Tableau : nombre de projets lauréats (2014-2017) en fonction des classes de budgets totaux des projets

Budget total en euros	<20.000€	De 20.000 à <40.000 €	De 40.000 à <60.000 €	De 60.000 à <80.000 €	>80.000€
Nbre de projets	11	136*	55**	12	8

*dont 84 projets d'un budget total compris entre 20.000 et <30.000 €

** dont 36 projets d'un budget total compris entre 40.000 et <50.000€

➤ ***Dans quelle mesure le dispositif permet-il la prise en compte transversale des thématiques : genre, jeunesse et environnement dans les pays ?***

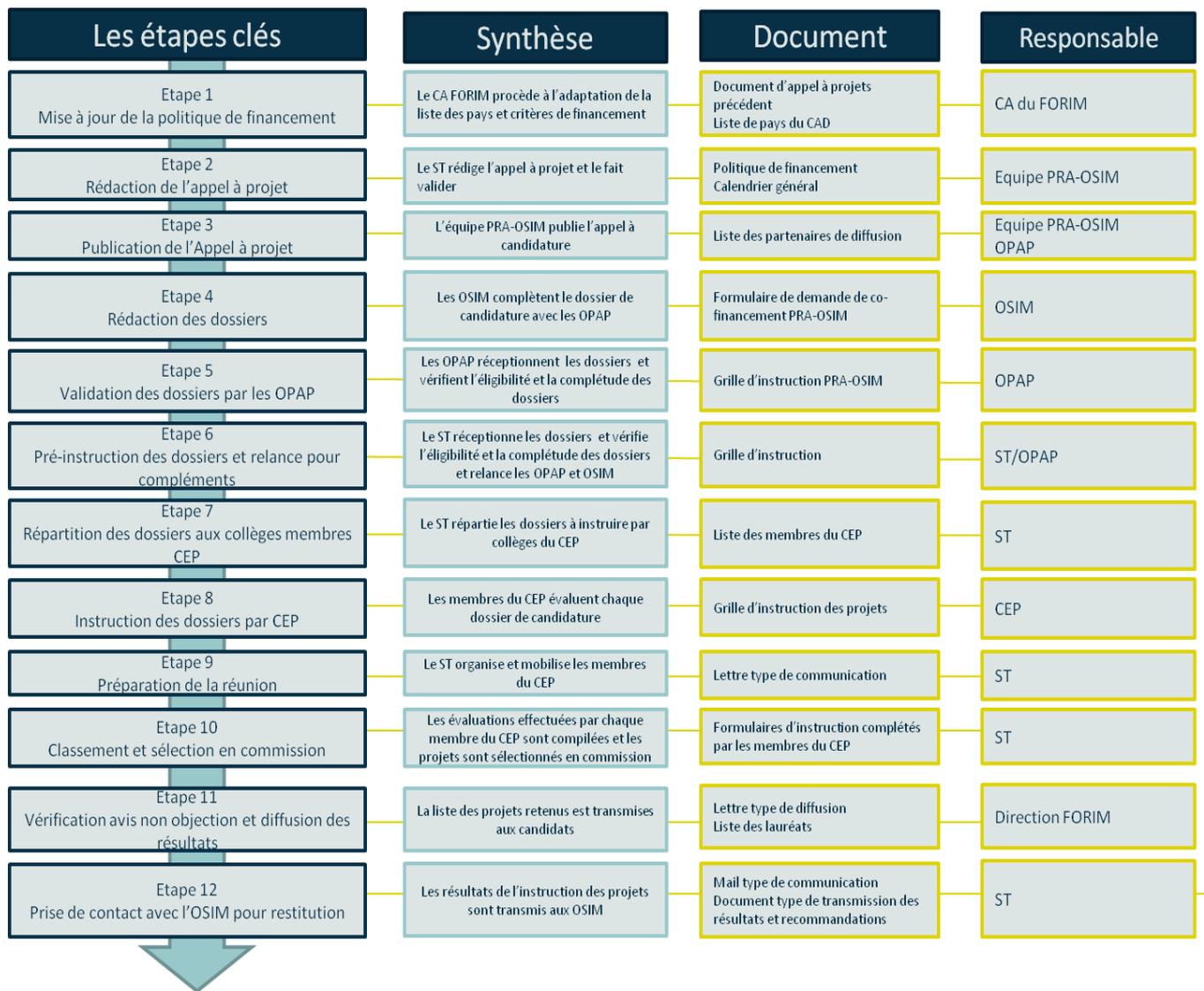
La prise en compte du genre, de la jeunesse ou de l'environnement doit être justifiée par les OSIM dans le formulaire de présentation du projet mais seule la prise en compte du genre faisait partie des critères de notation dans la grille du CEP jusqu'en 2018.

Ces dimensions sont également à compléter dans les documents de compte rendu de fin de projet (Point 4 sur les impacts du projet.)

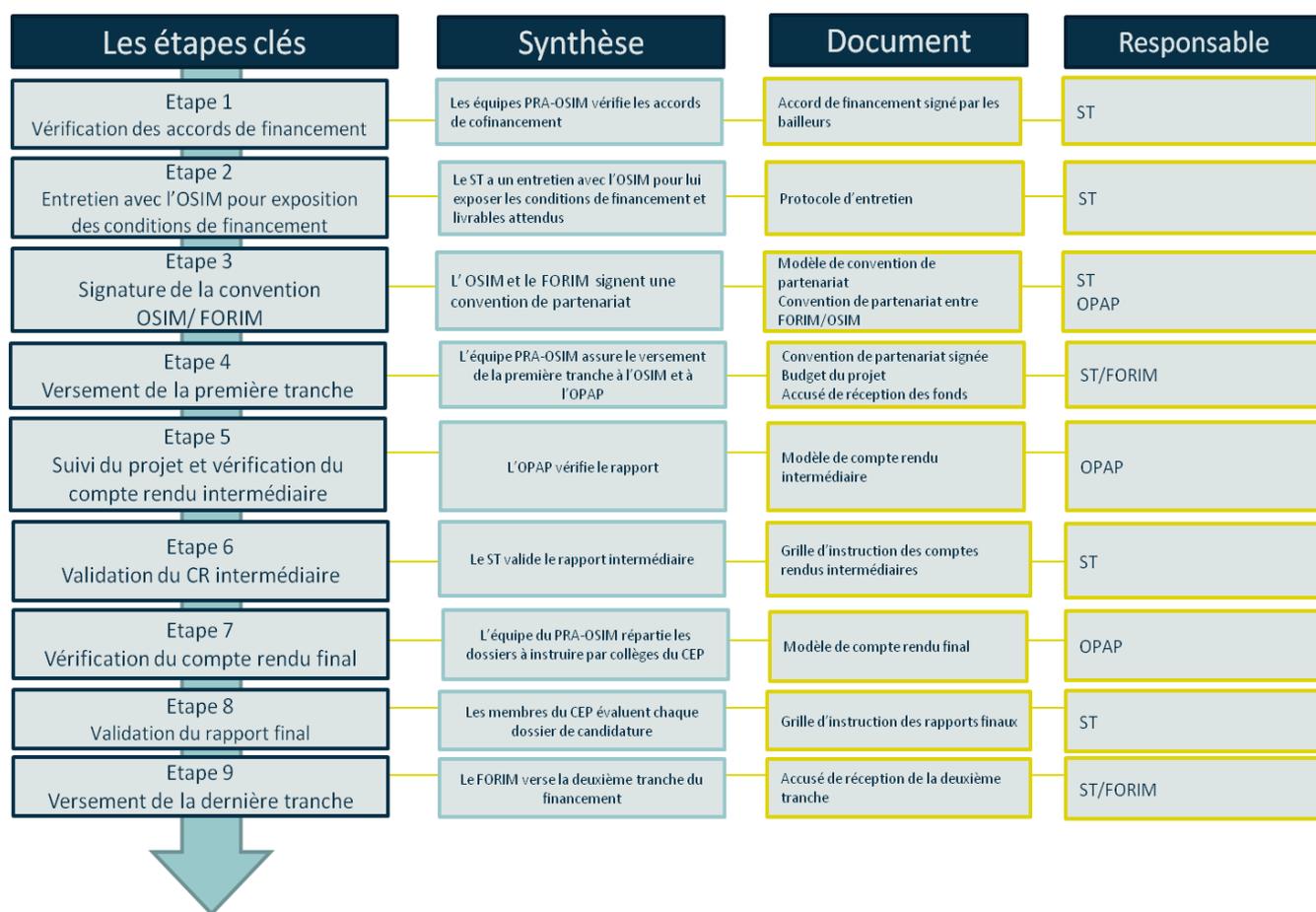
➤ ***La composante dans sa conception (activités et réalisations) est-elle bien appropriée et adéquate pour atteindre les résultats poursuivis ? Les processus d'activité et le système de monitoring sont-ils suffisamment formalisés pour effectuer un suivi efficace des résultats ?***

Le dispositif de financement apparaît particulièrement bien structuré. Il comporte l'ensemble des étapes et modalités de gouvernance d'un fonds.

Les processus d'attribution des fonds respectent des procédures et règles bien établies au cours desquelles le rôle et la place des acteurs sont bien établis et maîtrisés.



Il en est de même pour le processus de suivi des projets. Les étapes de suivi en lien avec la convention FORIM/OSIM permettent au chargé de suivi d'avoir une vue précise sur l'évolution des projets.



➤ **Le fonds PRA-OSIM intervient-il de manière cohérente, coordonnée et complémentaire avec les autres dispositifs de financement existant au niveau français ?**

Le fonds intervient en parallèle du fonds AMP et les subventions ne peuvent pas être cumulées. Sur le plan organisationnel, la collaboration entre les deux dispositifs s'est renforcée. Le suivi des projets financés est respectivement fait chez les deux partenaires pour éviter tout double financement. La participation de l'AMP et du ST au jury ou CEP est systématique. Les calendriers se complètent d'une certaine manière puisque la seconde session de l'AMP permet aux projets n'ayant pas été dotés sur le PRA-OSIM d'être présentés en septembre. On peut également ajouter que le fonds et son dispositif d'accompagnement sont présentés aux OSIM lors des formations dispensées par l'AMP. Sur le plan technique, on constate que les grilles d'instruction restent différentes et permettent aux deux structures de garder leur spécificité, ce qui nous apparaît fondamental. Néanmoins on regrette que leur système de gestion de données et notamment leur nomenclature ne soient pas harmonisés pour permettre de simplifier, pour l'AFD notamment, le suivi des résultats et des effets cumulés des deux dispositifs.

Le fonds intervient également en parallèle des enveloppes PISCA ou FSP (futur FSPI). Sur le plan organisationnel, la distance et la multiplication des interlocuteurs rend la communication plus difficile. Une missive est envoyée à l'ouverture de l'appel à projet et à la fin des sélections aux SCAC pour les informer des projets soutenus. Des réponses sont systématiquement apportées aux chargés de mission en cas de besoin. Dans cette continuité, le MAE et l'AFD assurent l'interface entre les différentes ambassades et services de coopération et d'action culturelle.

On regrette néanmoins que le système de gestion des données du PRA-OSIM (thématique comme géographique) reste différent ou moins précis que celui proposé par chaque SCAC. Cela complexifie la coordination entre les différents programmes du MAEDI, des SCAC ou de l'AFD et rend chronophage la

mise en complémentarité avec des programmes nationaux de développement territorial (parfois également soutenus par l'AFD et/ou l'UE). De plus, sur le plan du suivi de l'APD cela rend certainement plus difficile le travail de mise en cohérence des données et ne permet pas forcément de valoriser la participation des diasporas à travers les profils migratoires nationaux ou locaux. Enfin cela ne permet pas de suivre les résultats et effets cumulés des dispositifs ou encore d'assurer la coordination des activités sur le plan national ou local.

➤ ***Les procédures et critères de sélection des projets permettent-ils de faire respecter les principes des projets d'appui au développement et de valoriser les principes du co-développement ?***

Au sein du formulaire de demande de subvention, il est possible de retrouver la plus grande partie des principes et critères qui permettent d'apprécier la qualité d'un projet d'appui au développement local. L'instruction du projet est très systématique et se fait à travers une grille de notation reprenant la quasi-totalité des rubriques du formulaire. Elle permet à chaque instructeur d'avoir une image des points forts et des faiblesses du projet et de lui attribuer une note par rubrique. Le fonctionnement en binôme permet de confronter les points de vue et d'harmoniser les notes. A l'issue du processus, les projets sont sélectionnés sur la base de leur note globale et ceux retenus sont ceux qui peuvent être financés à travers l'enveloppe disponible.

De notre point de vue cette procédure est déjà très solide. Pour l'améliorer encore d'avantage et faciliter l'harmonisation des notes entre instructeur, il pourrait être intéressant de mettre un barème de notation à chaque rubrique pour optimiser l'harmonisation des notes entre jurés. Tous n'accordant pas la même importance aux différents sous critères, une même note moyenne pour un critère donné peut résulter de la non prise en compte de certains de ces sous-critères.

On regrette toutefois qu'à travers la grille d'évaluation proposée, la qualité et la singularité de l'approche de co-développement ne ressorte pas davantage. Aussi, au regard des évaluations et des comptes rendus, il apparaîtrait intéressant de mieux valoriser :

- La participation de la collectivité locale et/ou de l'autorité déconcentrée lors du montage et/ou de la mise en œuvre du projet ;
- le respect des procédures et normes locales ;
- la dynamique par laquelle va pouvoir être pérennisé le changement des comportements, des habitudes et des modes de consommation et de dépenses ;
- le renforcement de capacité du/des partenaires locaux ;

Dans la même démarche, il serait également intéressant de mettre l'accent sur les retours et opérations d'ECSI qui sont effectuées autour des projets.

➤ ***La composante dans sa conception est-elle bien appropriée et adéquate pour atteindre les objectifs poursuivis ?***

Sur le plan théorique, au regard de la nature du programme et de la dynamique d'aide publique au développement dans laquelle s'inscrit le fonds, on regrette que les objectifs et les résultats ne soient pas plus détaillés. De manière systématique, les projets soutenus par le PRA-OSIM s'inscrivent dans une logique d'amélioration des conditions de vie des populations, participent à l'atteinte des ODD ou encore renforcent la participation des diasporas à la réalisation des objectifs de développement local des pays ciblés par le CAD. Il serait donc intéressant d'ajouter des précisions quant aux objectifs de ces projets de développement.

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : COFINANCER ET APPUYER LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT LOCAL PORTES PAR LES OSIM, EN DIRECTION DES PAYS ELIGIBLES AU CAD DE L'OCDE

- Résultat 1 : Les projets de développement local portés par les OSIM sont cofinancés par le PRA/OSIM.

- Résultat 2 : Les OSIM sont accompagnées dans le suivi de leurs projets.

Toutefois, ces précisions impliqueraient pour le PRA-OSIM de devoir mieux préciser son système d'indicateurs de suivi des résultats et donc de devoir compiler et consolider des données aujourd'hui contenues dans des documents non structurés. Et malheureusement compte tenu des limites humaines et technologiques actuelles du dispositif, ceci ne serait pas réaliste.

De fait, sur le plan pratique, le cadre logique est donc globalement cohérent. On peut néanmoins souligner, comme dans l'analyse de la composante 1.1 relative à l'accompagnement des projets par les OPAP, que le fait d'intégrer ou lier l'accompagnement des OSIM par les OPAP en matière de suivi, au suivi contrôle à tendance à créer de la confusion. Il conviendrait donc de renvoyer l'accompagnement au suivi de projet par les OPAP dans le cadre de la composante 1 pour avoir une véritable différenciation entre les activités qui relèvent de la gestion et du contrôle du fonds de celles qui relèvent de l'accompagnement.

- **Les indicateurs de suivi du projet et des activités permettent de suivre l'atteinte des résultats et de mesurer les effets ?**

Sur les résultats :

Limités par la formulation des objectifs et résultats, les indicateurs sont des indicateurs de réalisation. Sur le plan du financement des projets et du suivi/contrôle des projets, ils sont en adéquation avec les différentes étapes et modalités de gestion du fonds. Ils permettent donc de vérifier sur la base de chaque étape si les activités prévues et modalités de gestion et de suivi des fonds ont été réalisées.

Sur le plan du suivi/accompagnements des projets par les OPAP, considérant que les OPAP sont censés valider les Comptes Rendus Intermédiaires et Finaux avant envoi au FORIM, on regrette que le nombre ou le % de CRI et CRF validés avant envoi ou que le taux de CRI et de CRF envoyés complets et réputés riches en enseignement pour le fonds ne fassent pas partie des indicateurs.

Sur les effets :

Pour les raisons évoquées plus haut, les indicateurs à ce niveau restent limités et ce malgré la présence de bons nombres de données dans les formulaires de comptes rendus.¹⁴

5.2 Efficacité

- **Les activités et résultats prévus dans le cadre logique ont-ils été atteints ?**

L'effectivité comme les résultats sont globalement à la hauteur des engagements. On remarque néanmoins que les activités de financement ont une meilleure effectivité que les activités de suivi.

¹⁴Si l'on se réfère aux projets évalués et aux comptes rendus appréciés certains indicateurs sectoriels s'avèreraient particulièrement intéressants à valoriser : augmentation du taux de scolarisation/nombre d'élèves supplémentaires scolarisés ; taux de prise en charge de maladie spécifique/nombre de malades identifiés et traités ; nombre d'unités de traitement des ordures créées/volume d'ordures triées et valorisées, augmentation des capacités de prise en charge d'un centre de santé, etc.

ATTENDU -Résultat 1 : Les projets de développement local portés par les OSIM sont cofinancés par le PRA/OSIM (2 appels à projets sur la tranche 1)	
<ul style="list-style-type: none"> 100 projets sont financés par le dispositif sur la tranche 1, en direction des pays du CAD de l'OCDE, permettant d'accroître la contribution des OSIM au développement des pays d'origine, notamment à travers leurs apports à l'amélioration durable des conditions de vie des populations locales / 109 projets sont financés pour donner suite aux AP 2016 et 2017 Au moins 50% des projets lauréats sollicitant d'autres bailleurs, ont pu obtenir des cofinancements auprès de ces bailleurs, grâce à un « effet levier » du PRA/OSIM / Non vérifié à ce stade 	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation (années 1 et 2)
RIA1 : Gestion des appels à projets du PRA/OSIM	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <p>Prévision : Chaque année, le FORIM a reçu 170 dossiers de demandes de subvention PRA/OSIM ; 160 (soit 94%) demandes de subvention reçues par le FORIM ont été éligibles</p> <p>Réalisation : Sur la tranche 1, le FORIM a reçu 395 dossiers (176 dossiers en 2016 et 219 dossier en 2017) de demandes de subvention PRA/OSIM ; 356 dossiers (soit 90%) demandes de subvention reçues par le FORIM ont été éligibles</p> <p>Il faut noter que sur ces 356 dossiers éligibles, seulement 125 (35%) n'ont pas nécessité de demandes de compléments d'information par le ST. En 2016, 93 dossiers à compléter et 138 en 2017.</p>
RIA2 : Animation du Comité d'Examen Paritaire (CEP) et organisation des activités dédiées	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <p>Prévision : 4 réunions du CEP ont été organisées sur la tranche 1</p> <p>Réalisation : 4 réunions du CEP ont été organisées sur la tranche 1</p>
Commentaire sur l'exécution des activités du programme	
Les deux activités ont été menées conformément aux prévisions. Le nombre de projets accompagnés a fortement progressé (+25%) entre 2016 et 2017 se traduisant notamment par un surcroît de travail pour le ST PRA/OSIM.	

ATTENDU - Résultat 2 : Les OSIM sont accompagnées dans le suivi de leurs projets	
<ul style="list-style-type: none"> Les compétences des OSIM ont été renforcées en matière de suivi et de compte-rendu de leur projet financé par le PRA/OSIM. Ces derniers ont gagné en qualité et respectent les engagements conventionnés entre le FORIM et les OSIM. Les bilans et comptes-rendus d'au moins 70% des projets cofinancés par le PRA/OSIM ont démontré l'atteinte des résultats visés par le dispositif / Les données fournies ne sont pas encore à jour 	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation (années 1 et 2)
R2A1 : Appui et conseil au suivi des projets	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <p>Prévision : Le FORIM a signé une convention de partenariat avec chacune des 100 OSIM lauréates du PRA/OSIM sur la tranche 1, après leur avoir expliqué la nature et l'étendue de leurs engagements vis-à-vis du FORIM et de l'AFD</p> <p>Réalisation : Le FORIM a effectivement signé la convention de partenariat avec chacune des lauréates du PRA/OSIM 2016 et 2017 (59 + 50 OSIM), après leur avoir expliqué la nature et l'étendue de leurs engagements vis-à-vis du FORIM et de l'AFD</p>
R2A2 : Traitement des comptes-rendus intermédiaires et finaux des projets précédemment financés par le PRA/OSIM	<p>Taux de réalisation : 80%</p> <p>Prévision : Environ 75 comptes-rendus finaux de projets précédemment financés par le PRA/OSIM, ont été transmis par les OSIM, puis traités par le FORIM.</p> <p>Réalisation : Environ 60 comptes-rendus finaux de projets précédemment financés par le PRA/OSIM, ont été transmis par les OSIM, puis traités par le FORIM. En 2016, pas plus de 20 CR validés. Avec l'arrivée de Paul, en 2017, plus du double ont été validés.</p>
R2A3 : Organisation de missions de suivi sur le terrain (pays restant à déterminer)	<p>Taux de réalisation : 66%</p> <p>Prévision : Le FORIM a organisé, dans un pays éligible au CAD de l'OCDE choisi, une mission annuelle de suivi sur le terrain des projets financés par le PRA/OSIM depuis 2003</p> <p>Réalisation : Activité reportée sur la 2ème tranche car le temps de réalisation, la préparation et aussi l'engorgement avec les appels à projets a conduit à reporter l'action en 2ème tranche. Mission terrain réalisée au Ghana en Janvier 2018 + Mission terrain réalisée au Sénégal en mars 2018</p>
Commentaire sur l'exécution des activités du programme	
Une des deux activités reportées faute de temps disponible au niveau de l'équipe technique PRA/OSIM	

➤ **La planification, l'exécution et la supervision ont-elles été efficaces ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de la réalisation des activités ?**

Au niveau du ST, la planification, l'exécution et la supervision du dispositif a été globalement efficace et ce malgré, des moyens notamment humains insuffisants et la transition des personnels. On constate néanmoins que la bonne réalisation des activités de gestion du fonds a affecté les activités de suivi et l'organisation des missions de suivi sur le terrain.

Sur la gestion du fonds, le calendrier des ateliers du CEP et des comités de sélection a été respecté. L'ensemble des conventions OSIM/FORIM ont été préparées et validées dans les temps. Les versements ont été approuvés sans causer de retard majeur sur l'exécution des projets.

Sur le suivi/contrôle des projets, le retard accumulé lors de la transition entre les chargés de suivi a été bien rattrapée. Les outils de compte rendu ont été mis à jour ainsi que leur fiche de présentation. Il

reste néanmoins un nombre de Comptes Rendus de projet non remplis ou en attente de traitement important.

Au niveau du suivi / accompagnement, l'action des OPAP reste difficile à apprécier puisqu'il n'existe pas de tableau de suivi des activités d'accompagnement au suivi ou de processus de validation officielle des CRI ou CRF.

Au niveau du ST, on peut constater les difficultés suivantes :

- le recueil et la vérification des données et des justificatifs restent une problématique quotidienne ;
- l'indisponibilité de certains membres du CEP lors de l'instruction des dossiers ;
- le nombre très important de relances nécessaires à effectuer pour compléter les dossiers de demande de subvention.

Comme précisé plus haut, ces difficultés ont eu un impact sur la réalisation des activités de suivi sur le terrain.

- ***Quelles sont les appréciations ou critiques du groupe cible par rapport à la qualité des activités mises en œuvre ?***

Pour les OSIM, le processus de financement apparaît bien voire trop structuré. Si elles apprécient les efforts fournis tout au long de l'accompagnement pour " se retrouver entre les formulaires", elles considèrent qu'il serait intéressant de simplifier les procédures. Les conventions et procédures de versement n'ont pas posé de problème. Le remplissage et le renvoi du formulaire de CRI et CRF dans les temps semble également représenter une contrainte importante.

Quelques OSIM, signalent le délai parfois important avant le règlement du solde qui n'est pas sans leur poser des problèmes de trésorerie.

Pour les membres du CEP interrogés, la préparation, le déroulement et les temporalités du comité mériteraient encore d'être améliorés. Il serait notamment pertinent de laisser au binôme un temps plus long avant la réunion pour harmoniser leur point de vue ou élargir le nombre de personnes membres comptes tenus du nombre de projets importants à apprécier.

Enfin, concernant les projets non retenus, certaines OSIM ont exprimé des difficultés à faire le rapprochement entre les avis et recommandations des membres et les parties du formulaire qui posaient problèmes. Cette difficulté est pour certaines d'entre elles accentuée par le fait qu'elles ont obtenu par ailleurs des financements de collectivités locales/territoriales, preuve pour elles de la qualité de leur projet.

5.3 Efficiences

- ***Les moyens prévus pour la réalisation des activités étaient-ils suffisants pour mettre en œuvre les activités correctement ?***

D'une manière générale, on constate que les moyens nécessaires à l'action se sont avérés limités aussi bien au niveau humain, technique que financier.

Au niveau humain, l'augmentation du nombre de projets déposés et la part des dossiers incomplets a entraîné une surcharge de travail très importante qui n'a pu être absorbée que grâce à une mobilisation large des équipes et à l'augmentation du volume horaire de travail de l'ensemble des équipes.

Au niveau des subventions, progressivement l'amélioration de la qualité générale des projets et leur augmentation ont entraîné une augmentation du niveau de l'exigence du fonds [Le PRA/OSIM est devenu élitiste].

➤ **Les résultats acquis sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?**

Concernant la gestion du fonds, compte tenu des procédures lourdes mises en place pour assurer la transparence du fonds et des nombreuses relances faites aux OSIM n'ayant pas réuni l'ensemble des pièces, on peut considérer que les résultats sont largement à la mesure des sommes dépensées.

Concernant le suivi/contrôle des projets, le constat est identique. Le chargé de suivi des projets doit assurer la chaîne de processus présentée plus haut pour chacun des projets financés. On conviendra donc que les résultats sont également largement à la mesure des sommes dépensées.

Néanmoins sur le plan du suivi/accompagnement, au regard de l'hétérogénéité des analyses effectuées dans les comptes rendus finaux, il semble que les sommes dépensées (pour ce suivi-accompagnement) ne permettent pas d'atteindre les résultats escomptés.

➤ **Les processus mis en place et outils employés sont-ils les plus efficaces pour atteindre les résultats ?**

Dans le cadre de la gestion de l'appel à projet et du suivi des projets, les processus et procédures mises en place dans le cadre du fonds PRA-OSIM sont exigeantes. Pour chaque projet, il est nécessaire d'effectuer :

- de nombreux aller/retour avec les OPAP, les OSIM, ou encore avec les membres du CEP afin de compléter, organiser et structurer les éléments projets ;
- plusieurs opérations de contrôle et de validation des données pour s'assurer que la politique de financement, les protocoles ou encore les engagements contractuels sont bien respectés ;
- les tâches administratives et comptables liées à la contractualisation et la gestion de chaque convention.

Puis dans le cadre du suivi des résultats généraux, il est nécessaire de transférer ces données dans un tableur, de les consolider et de les modéliser pour avoir une représentation graphique.

La plupart de ces tâches répondent à un protocole aujourd'hui bien établi, globalement fonctionnel et entièrement géré manuellement par le ST avec un simple outil de traitement de texte et un tableur. Au regard des nouvelles technologies de gestion de données existantes et du coût engendré par l'ensemble de ces opérations récurrentes, il apparaîtrait plus qu'intéressant de poursuivre la systématisation du workflow à travers des formulaires figés liés à une base de données.

5.4 Effets / Impacts

➤ **Des projets qui s'inscrivent véritablement dans une dynamique de développement communautaire**

En Guinée comme au Bénin, les projets visités sont véritablement issus d'une demande locale, en général recueillie par l'OSIM par le biais d'une connaissance locale ou d'un membre de la famille. Elle est

par la suite instruite directement par un des membres de l'OSIM sur le terrain et cette dernière fait l'objet de consultation large auprès des notables et acteurs locaux du secteur.

Dans l'ensemble la dynamique respecte la structure communautaire de gestion de projet et favorise une participation équilibrée des membres de la communauté. Les femmes y ont souvent une bonne place, ce bien évidemment dans les limites de la culture locale.

De plus, les projets mis en œuvre interviennent le plus souvent en même temps que d'autres dynamiques de développement et ce sans forcément le savoir. Selon les cas ceci peut être bénéfique ou négatif.¹⁵

➤ ***Une bonne effectivité des projets ce malgré une coordination de la mise en œuvre parfois difficile***

De manière générale, les activités prévues sont réalisées et si certaines activités ne peuvent l'être, elles sont judicieusement remplacées par d'autres. Les ouvrages se révèlent être de bonne facture. Les parties prenantes sont au fait de leur place dans le projet et les instances de suivi également. Les calendriers sont dans les grandes lignes respectés et ce malgré les aléas complexes qui peuvent toucher les parties prenantes.

Cette effectivité est le plus souvent liée à une présence importante et longue des OSIM au lancement du projet et lors des périodes de chantiers et de construction. Des membres ou des représentants sont généralement présents pour assurer le contrôle de la bonne mise en œuvre (et plus notamment le respect du cahier des charges et la bonne utilisation des ressources matérielles comme financières).

Néanmoins, la principale problématique reste celle du suivi à distance du projet et plus significativement celle du suivi de la bonne intégration de la solution dans le système socio-économique en place.

➤ ***Des autorités locales satisfaites des projets financés mais qui regrettent de ne pas toujours être impliquées***

L'ensemble des autorités locales rencontrées connaissent l'existence des projets et se sont montrées satisfaites des réalisations. Si pour toutes les autorités les projets sont un moyen de participer à l'effort collectif local. Pour une partie d'entre elles, les projets représentent les traces d'une solidarité avec leurs compatriotes installés à l'étranger et pour d'autres le lien direct avec la diaspora n'est pas mis en avant et les projets sont des projets d'appui au développement « classiques »

Toutefois, il faut signaler que sur certains projets, les autorités communales ou de niveau supérieur, ne sont pas directement informées par l'OSIM et apprennent l'existence du projet au moment de son lancement ou après les réalisations effectuées.

¹⁵ A titre d'exemple, un projet consacré à l'agrandissement, la réfection et l'électrification d'un centre de santé a été visité en Guinée. Dans le même temps :

- l'AFD mettait en place un programme d'appui au personnel et équipement des centres de santé.
- l'UNICEF finançait une campagne d'électrification des centres en faveur de la vaccination.
- l'OMS mettait en place son programme d'appui au suivi statistique ;
- la JICA intervenait dans l'amélioration du confort des centres et de leur désenclavement.

La construction du centre de stockage, de la salle d'accouchement et des deux salles d'observation ont permis au programme de l'AFD de mieux asseoir sa dynamique de renforcement des capacités et d'équipement, à celui de l'UNICEF de bénéficier du réseau déjà existant pour le compléter, à l'OMS de bénéficier d'une salle dans laquelle mettre l'ordinateur et les armoires de classement des dossiers, à la JICA d'alimenter le rétroprojecteur mis à disposition du centre. Le point négatif est qu'initialement la salle dans laquelle l'ordinateur a été installé était censé être une salle d'observation et que l'installation des nouveaux panneaux a entraîné un défaut d'étanchéité dans la toiture et une dégradation importante de la partie rénovée à travers le projet.

Dans plusieurs cas elles ont regretté de ne pouvoir discuter plus en avant du déroulement du projet ou de ne pas avoir une représentation plus fidèle du projet.

- ***Des projets qui respectent les pratiques communautaires mais qui sont parfois en marge des procédures nationales***

Au niveau communautaire et communale, la mobilisation des parties prenantes et la communication se sont avérées relativement fluides et ce notamment grâce à un respect des pratiques et des protocoles. Dans la plupart des cas, les maires ou autorités communales sont mobilisés pour le choix des emplacements, les procédures d'appel d'offres ou encore le suivi des travaux.

On regrette néanmoins que les autorités déconcentrées ne fassent pas systématiquement l'objet d'une collaboration rapprochée. D'autant plus lorsque les activités mises en œuvre nécessitent un contrôle des services techniques.

5.5 Viabilité

- ***Viabilité du système de financement des projets***

Le système de financement des projets apparaît sur le plan du fonctionnement viable. Les procédures et modalités de contractualisation sont aujourd'hui bien maîtrisées. Les moyens humains affectés ponctuellement en appui au chargé de projet lors de la période d'appel à projets permettent au système de fonctionner. Néanmoins, au regard de la rigueur que celles-ci exigent, de l'augmentation constante du nombre de dossiers, et du temps qu'impliquent les relances, sa viabilité risque de rapidement être remise en cause si aucune ressource humaine complémentaire n'est affectée plus durablement pour supporter la charge et si aucune alternative technique n'est développée pour systématiser le travail du ST.

- ***Viabilité du lien entre accompagnement et financement***

Si l'augmentation du niveau de qualité des projets présentés au fond est une bonne chose, elle interroge le dispositif sur la valeur qu'il souhaite donner à son cofinancement et sur la répartition qu'il doit faire de l'enveloppe dont il dispose.

En d'autres termes, le fonds doit-il être élitiste et ne financer que les meilleurs projets en leurs octroyant la somme sollicitée ou doit-il au contraire être solidaire et financer l'ensemble des projets ayant atteint un niveau de qualité suffisant ?

Cette question a été discutée lors du CEP de 2017 et 2018 et celui-ci a choisi l'option de la solidarité en choisissant de n'octroyer que 12.000€ au lieu de 15.000€ aux meilleurs lauréats.

Dans le cadre de l'effet de levier que souhaite consolider le fonds, cette décision apparaît tout à fait cohérente. Toutefois, elle mériterait d'être discutée et aménagée.

D'abord pour éviter que cette discussion ne soit annuellement renouvelée lors de la préparation du CEP, il serait intéressant que ce principe soit inscrit dès le départ dans la politique du fonds ou que la décision prise par le CEP lors de la première réunion soit valable pour la durée du triennal.

Ensuite, pour éviter que cette règle ne bouleverse trop les modes de remboursement des OPAP et en lien avec les recommandations faites précédemment, il serait intéressant de ne plus rembourser les OPAP sur la base d'un % mais plutôt sur la base d'un forfait fixe débloquer en cas d'atteinte du niveau d'exigence escompté (voir recommandations liées à la mission accompagnement des OSIM).

Enfin, pour limiter les impacts de cette règle tout en favorisant la complémentarité entre les fonds, il serait intéressant de rediscuter avec l'AFD la règle de non cumul des subventions notamment entre FSPI et PRA-OSIM en faveur d'une règle de cumul limité à hauteur d'un montant fixe (15.000€ si les FSPI s'articulent avec le PRA-OSIM et l'AMP ou l'inverse). Dans la mesure où une procédure de rapprochement est déjà en place, ceci n'impliquerait qu'une modification mineure.

➤ **Viabilité du système d'évaluation/contrôle des projets**

Si la viabilité du système de contrôle des projets ne semble pas aujourd'hui remise en cause, sa viabilité dans le temps risque de l'être. Aujourd'hui le système arrive à fonctionner grâce à l'appui fourni par le chargé de suivi du ST aux porteurs lors de la rédaction des CR. Néanmoins au regard des difficultés rencontrées, du nombre de dossiers en attente et de la qualité finale des dossiers, il apparaît urgent de trouver des moyens supplémentaires ou des alternatives pour fluidifier le système.

➤ **Viabilité des projets financés**

Dans le cadre de projets participant à l'appui à un système sectoriel déjà en place, les investissements tendent à durer. La construction ou l'équipement d'une structure scolaire, d'un centre de santé ou encore d'un centre social vient participer à l'amélioration d'un système organisationnel, institutionnel et surtout financier existant sur lequel les acteurs se sont déjà accordés.

Néanmoins, dans le cadre de projets visant à mettre en place un nouveau type de service et donc à intégrer au sein du système des actions non habituelles, des procédures non maîtrisées par les acteurs ou des dépenses jusqu'alors absentes des cadres existants, alors la viabilisation pose un problème. Une fois le projet terminé, la plupart des acteurs rencontrés remarquent que la mobilisation s'estompe progressivement. Soit les acteurs sont happés par un autre projet, soit ils ne se retrouvent pas financièrement dans la solution mise en place, soit ils considèrent tout simplement que le projet étant terminé, il faut un autre projet pour prendre la relève.

5.6 Recommandations

➤ **Sur les objectifs, résultats, indicateurs :**

Si tant est qu'un système de gestion des données soit mis en place, il serait intéressant de :

- préciser les objectifs et les résultats des financements ;
- définir des indicateurs de suivi des résultats et des effets en lien avec les objectifs de la politique de financement ;
- structurer les indicateurs de résultats en lien avec les ODD.

➤ **Sur la structuration des données projets :**

- adopter une nomenclature de données fixe, si possible en lien avec celle de l'OCDE pour faciliter la valorisation de l'APD par secteur et/ou en lien avec celle de l'AFD pour faciliter la mise en relation avec les autres programmes cofinancés par cette dernière.

➤ **Sur les procédures relatives aux demandes de subvention**

- Intégrer dans les critères d'éligibilité une lettre des autorités locales avalisant le projet (si applicable avec corrélation au PDL).
- Ne faire qu'un seul fichier formulaire et y intégrer trois numéros d'OSIM et les numéros de l'autorité locale ayant signé la lettre d'aval.

- Faire envoyer le formulaire directement par l'OPAP.
- Intégrer dans la grille du CEP des points pour les actions de redevabilité ici et là-bas.
- Intégrer des notes spécifiques à chaque sous-critère de la grille d'instruction.
- Mettre en corrélation systématique les critères et sous-critères de la grille d'instruction et les parties et questions du formulaire de demande de subvention (comme présenter dans la note intermédiaire).
- Intégrer, si des textes nationaux en font état, une ligne pour les dépenses relatives aux contrôles des réalisations par les autorités locales.

➤ **Sur l'organisation et l'animation du CEP de sélection des projets**

- Différencier les collèges du CEP et les personnes qui participent au jury de manière à augmenter le nombre d'instructeurs et ainsi rationaliser le nombre de projets par instructeur.
- Intégrer dans le collège Partenaires : des associations partenaires, des collectivités territoriales françaises, des SCAC locaux, des entreprises, etc. Intégrer dans le collège OSIM : des représentants des faitières nationales (SPONG, CLONG, etc.), des ministères en charge de diasporas et des personnels locaux d'autres associations partenaires.
- Sélectionner les membres des collèges participant au jury sur la base d'un tirage au sort en y intégrant au minimum un instructeur par projet.
- Accorder une semaine de délai après avis aux instructeurs pour échanger autour du projet et harmoniser leur note.

➤ **Sur le suivi/contrôle des projets**

- Demander une décharge de réception du CR par l'autorité locale ayant donné son aval au projet.
- Lors des missions terrain du ST et de la FOSIM : mobiliser les services nationaux de suivi des ONG et ou les services de la direction des expatriés (Guinéens, Béninois, Tchadiens, Sénégalais, etc. de l'étranger) lors des évaluations de terrain.
- Lors de missions de terrain, présenter systématiquement les rapports de projet aux autorités locales en charge du suivi des ONG : (si possible faire signer un reçu de rapport ou prendre une photo avec l'autorité en place).
- Demander, notamment pour des mésos projets, à l'autorité locale ayant signé l'aval de faire faire un rapport au technicien en charge du suivi des projets de SI. (défrayer contre production du rapport de suivi).

6 Analyse de la mission « capitalisation, valorisation et communication »

6.1 Pertinence

- L'objectif de la composante est-il en cohérence avec la stratégie du FORIM ?

La capitalisation et valorisation des projets s'inscrit dans le cadre de la stratégie de capitalisation du FORIM. Celle-ci vise trois objectifs majeurs :

- Un souci de renforcer la circulation de l'information entre les membres qui peut être illustré par divers évènements, initiatives et rencontres organisés par les associations membres du FORIM.

- Une volonté d'améliorer les pratiques et de partager les savoirs avec les rencontres croisées, les réunions de bilan et de restitution et les échanges de compétences.
 - Un devoir de promotion des valeurs et des résultats des projets de co-développement dans le double espace.
- **La dynamique de la composante (activités et réalisations) est-elle bien appropriée et adéquate pour atteindre les objectifs poursuivis et participer à l'atteinte de l'objectif général ?**

Concrètement les réalisations ciblées s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de capitalisation du FORIM, la vision dégagée par les membres du FORIM précise que "la capitalisation consiste à :

- analyser des pratiques ;
- générer des connaissances, des enseignements ;
- pouvoir les partager (en interne au sein d'une organisation, d'un réseau ou avec des acteurs externes)."

Malheureusement, il reste difficile d'appréhender à travers le cadre logique dans quelle dynamique vont être réalisées la capitalisation et la valorisation des projets de co-développement et comment celle-ci va participer à l'atteinte de l'objectif final.

- **Les processus d'activité et le système de monitoring sont-ils suffisamment formalisés pour effectuer un suivi efficace des résultats ? Les indicateurs de suivi du projet et des activités permettent-ils de suivre l'atteinte des résultats et de mesurer les effets ?**

Les activités menées s'inscrivent dans un cadre d'action bien établi. La création des fiches se fait de manière automatique à partir des CRF. La réalisation des séminaires respecte un cycle bien maîtrisé : proposition de thématiques par la CP-OPAP, sélection de la thématique par le FORIM et le ST, regroupement des fiches projets pour étude et sélection des idées forces, animation du séminaire en lien avec les sujets établis pour échange, recueil des pratiques, traitement et rédaction des résultats, publication.

D'une manière générale, les processus permettent un suivi simple des actions. Néanmoins, au regard des résultats attendus par la composante, il apparaît difficile de faire un lien direct entre les résultats attendus et les indicateurs de suivi.

<p>OS 3 : Valoriser et capitaliser l'apport des migrant-e-s dans le développement des pays d'origine</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs de la solidarité internationale et du développement, plus largement le grand public, ont une meilleure connaissance des expériences de Co-développement des OSIM, conduisant à l'identification et l'exploitation de synergies de partenariats possibles entre acteurs. - Le nombre et la diversité des partenaires et acteurs « externes » ayant collaboré avec le FORIM au cours de la période s'est accru. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de fiches résumées mises en ligne sur la cartographie ainsi que les statistiques des visites sur le site internet du FORIM - Portée des séminaires et actions relativement initiées ou consolidées - Compte-rendu techniques et financiers (intermédiaires et finaux) du PRA/OSIM - Rapport d'évaluation externe du PRA/OSIM
---	--	--

- **Les outils actuellement utilisés pour la communication et l'organisation (site Internet, etc.) répondent-ils aux besoins ?**

Malheureusement les outils exploités pour la valorisation des productions restent limités. Le site internet était défaillant au moment de l'évaluation et ne permettait donc pas aux utilisateurs de prendre connaissance des fiches projets. D'un autre côté, les publications des séminaires ont été publiés sur le site et envoyés au partenaire.

On regrette alors que les résultats ne soient pas plus mis en valeur.

6.2 Efficacité

- **Les activités prévues dans le cadre logique ont-elles été menées ?**

ATTENDU -Résultat 1 : Partager les expériences et les pratiques de Codéveloppement des OSIM	
<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs de la solidarité internationale et du développement, plus largement le grand public, ont une meilleure connaissance des expériences de Codéveloppement des OSIM, conduisant à l'identification et l'exploitation de synergies de partenariats possibles entre acteurs / Non vérifié à ce stade • Le nombre et la diversité des partenaires et acteurs « externes » ayant collaboré avec le FORIM au cours de la période s'est accru / Non vérifié à ce stade 	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation (années 1 et 2)
R1A1 : Développement et gestion éditoriale de la cartographie des projets en ligne sur www.forim.net	Taux de réalisation : 0% Prévision : 75 nouvelles fiches résumées de projets financés par le PRA/OSIM ont été mises en ligne sur www.forim.net, chaque année sur la cartographie des projets, favorisant une augmentation du nombre de visites sur le site Réalisation : Les fiches sont disponibles dès lors que les CR le sont (elles font obligatoirement parties du CR). Cette activité est reportée sur la 2ème tranche en raison de dysfonctionnement du site internet du FORIM. Les travaux de reconstruction du site internet ont démarré.
R1A2 : Séminaires Regards-Croisés Echanges d'expériences	Taux de réalisation : 50% Prévision : Le FORIM a organisé chaque année un séminaire « Regards croisés – Echanges d'expériences », pluri-acteurs, portant sur les pratiques de terrain en matière de Co-développement. Chaque séminaire regroupant au moins 50 participants(e)s, a donné lieu à la production d'un compte-rendu des échanges et d'analyse largement diffusé Réalisation : Le FORIM a organisé un séminaire Regards croisés – sur L'engagement et les pratiques des organisations de la diaspora en faveur de la protection de l'enfance (juin 2017). Ce séminaire a regroupé plus de 60 participants(e)s. Il donnera lieu à la production d'un compte-rendu des échanges et d'analyse, qui est en cours de rédaction. Pour atteindre l'objectif de 1 séminaire par an, 2 séminaires devraient avoir lieu en 2018.
R1A3 : Séminaire de capitalisation (sera mise en œuvre uniquement sur la tranche 2)	Cette activité est prévue sur la Tranche 2
Commentaire sur l'exécution des activités du programme	
Les deux activités prévues au cours de la tranche 1 ont pris du retard et ne sont que partiellement réalisées. Si on se réfère au nombre de comptes rendus disponibles pour apprécier le nombre de fiches disponibles 1 seul des 59 projets de 2016 est clos à cette date (source fichier de suivi PRA/OSIM).	

- **La planification, l'exécution et la supervision ont-elles été efficaces ? Quelles sont les appréciations ou critiques du groupe cible par rapport à la qualité des activités mises en œuvre ?**

De manière générale, l'organisation des séminaires a été efficace. Les sujets ont été définis suffisamment en avance pour permettre une préparation efficace des échanges. Chacun d'eux a permis de mobiliser un nombre important de participants. La formalisation d'écrits a été un peu longue à la production mais cela se justifie par la dynamique de corédaction qui a été utilisée.

L'évaluation n'a pas focalisé les entretiens sur cette composante et dispose de peu de retours sur les productions ou l'organisation.

6.3 Efficienne

- ***Les résultats acquis sont-ils à la mesure des sommes dépensées ? L'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation des activités ont-elles été bien prévues ? planifiées ? mobilisées en temps voulu et à moindre coût ?***

Le coût moyen des productions issues des regards croisés et des séminaires reste relativement modeste au regard des déplacements qu'ils ont engendrés pour mobiliser les acteurs et du temps de production.

- ***Les processus mis en place et outils employés sont-ils les plus efficaces pour atteindre les résultats ?***

Au regard des coûts de production, (13.800€ par « Regards Croisés » et 7.800€ pour le séminaire), il conviendrait d'apprécier si les « Regards Croisés » ne pourraient pas être en partie préparés par un consultant externe sur la base d'une étude préalable auprès des OSIM et autres acteurs du secteur.

- ***L'implication des parties prenantes a-t-elle été effective et efficace tout au long des activités ?***

Sur ce point l'évaluation ne dispose pas d'éléments particuliers.

6.4 Effets / Impacts

- ***Des événements qui répondent à un besoin d'échange et de mutualisation des pratiques***

Pour les acteurs, les séminaires représentent de vrais moments d'échange qui répondent à un besoin réel de partager autour des problématiques qu'ils rencontrent sur le terrain, des pratiques significatives qui pourraient être dupliquées et des projets qui ont été menés.

On regrette néanmoins que ces moments d'échange ne s'inscrivent pas dans une dynamique plus large d'échange et de production réunissant plus largement les OSIM et éventuellement leurs partenaires au sud.

- ***Une dynamique de capitalisation permettant la production de contenus riches mais dont les fins restent difficiles à saisir***

Les productions issues des séminaires Regard Croisé sont généralement riches. Elles intègrent à la fois, des témoignages, des exemples et des outils qui permettent autant de faire avancer la réflexion que de valoriser les acteurs et le fonds.

Néanmoins si ces productions sont intéressantes, il reste difficile d'en saisir la dynamique générale. Au niveau des contenus certains RC portent sur des aspects relatifs au dispositif tandis que d'autres portent

sur des problématiques sectorielles : 2015/ Les pratiques des OPAP- 2016-L'autonomisation des femmes /2017 - la protection de l'enfance - 2018/ Les partenariats.

6.5 Viabilité

➤ ***Une viabilité des fiches et de la cartographie encore limitée***

La viabilité du processus de création de fiches dépend encore en grande partie de leur logique d'exploitation et de diffusion. Pour l'heure, l'exploitation des fiches ou plutôt des données contenues dans ces fiches reste limitée. Leur structure ne permet pas une intégration directe dans les systèmes de comptabilisation de l'aide et leur présentation ne peut en faire des outils de communication. Au niveau de l'exploitation, il reste donc difficile pour les OPAP de les utiliser dans le cadre d'une valorisation des projets mis en œuvre au niveau régional et pour les OSIM, elles paraissent difficilement exploitables lors de rencontres ou d'évènements.

Afin de viabiliser ces résultats, il serait intéressant de :

- mettre en corrélation ces fiches avec les principales nomenclatures de projet utilisées par les acteurs en France, en Europe et dans les pays visés.
- automatiser la création de fiches de communication à l'aide d'un formulaire de présentation de projet typé PRA-OSIM.

➤ ***Une viabilité des productions qui dépendra de la capacité du PRA-OSIM à mettre à jour les éléments capitalisés***

Pour que les productions vivent et restent à l'image du fonds et des projets financés, évolutifs, le PRA-OSIM va devoir s'appuyer sur ses membres pour mettre à jour et alimenter les produits de capitalisation dans le temps. Dans ce sens, une stratégie de capitalisation a été mise en place. Celle-ci peine néanmoins à être opérationnalisée suite au temps déjà accordé par les membres à d'autres aspects du dispositif.

Dans ce sens, et parce que certaines OPAP ont vocation à se spécialiser sur certaines thématiques ou pays, il serait éventuellement intéressant de mettre en place une dynamique de capitalisation plus systématiquement en lien avec le dispositif de financement.

6.6 Recommandations

➤ ***Sur le cadre logique :***

A1 : Structurer et animer l'observatoire du co-développement (ou migration et développement)

A2: Réaliser des études thématiques autour des projets de co-développement

A3 : Renforcer « ici » une communauté de pratique autour de l'accompagnement des projets de co-développement

A4 : Mettre en place et animer, « là-bas » (par pays ?) une communauté de pratique autour de l'accompagnement des projets de co-développement

➤ **Sur les RH :**

Recruter un chargé de capitalisation et de promotion (d'études, de capitalisation et de communication)

- **A1 : Structurer et animer l'observatoire du co-développement (ou migration et développement)**

Structurer la base de données autour des nomenclatures de l'IATI et faire des liens avec les ODD ;

Systematiser l'intégration des projets dans la base de données géographiques pour produire des cartes de projets mis en place au sud et des associations porteuses au nord ;

Revenir sur la base de données des 6 ans de projets financés pour ajouter une colonne région du sud et région du nord afin de produire une cartographie des projets de co-développement avec les données des 6 dernières années (cartes pays/région du sud et du nord).

Alimenter en lien avec les FOSIM des fiches pays internet avec des liens vers les documents sectoriels, plans de développement et les textes réglementaires (FAOLEX, Planipolis, OMS, etc.) et si possible associer les projets aux politiques sectorielles en s'inspirant de la justification issue du formulaire.

Rencontrer annuellement les agences locales de l'AFD et les SCAC :

- leur remettre de façon annuelle, biennale ou triennale selon le nombre de projets, un listing des projets financés dans leur pays d'implantation et recueillir leurs éventuelles recommandations et conseils aux acteurs locaux ;
- faire le point des principaux programmes et actions qu'ils soutiennent pour a minima actualiser le contexte « pays » de l'aide bilatérale française ;

- **A2 : Réaliser des études thématiques autour des projets de co-développement**

Année 1. Commanditer une étude autour des bonnes pratiques développées par les OSIM pour faire face aux problèmes liés à la mise en œuvre des projets de co-développement en vue de créer une catégorisation des problématiques rencontrées et solutions. (Exemple : relation avec les autorités, passation de marché, transfert de fonds, co-financement).

Année 2. Exploiter la base de données cartographique pour faire une étude filmée autour de l'apport des projets de co-développement au développement et à la cohésion sociale des territoires français.

Année 3. Exploiter la base de données thématique pour faire une étude filmée autour de l'apport des projets d'investissement productif au développement et à la coopération économique des entreprises.

- **A3 : Renforcer « ici » une communauté de pratiques autour des projets de co-développement**

Sur la base des résultats de l'étude sur les pratiques du co-développement (étude année 1), structurer les formulaires de comptes rendus pour systématiser la collecte d'information autour des problèmes rencontrés et bonnes pratiques.

Chaque année, établir sur la base des CR, un classement des problèmes rencontrés et établir le programme des débats de la CP-OPAP en vue de produire des fiches de bonnes pratiques.

Structurer les rencontres CP-OPAP autour des pratiques et problématiques de co-développement identifiées comme prioritaires pour faire développer en mode world café une fiche de bonnes pratiques à l'OPAP responsable de la table (2pages) = 3 fiches de bonnes pratiques par an.

Si possible faire des rencontres annuelles régionales avec les anciennes OSIM lauréates d'une même région pour échanger autour des mêmes problématiques et donner encore plus de profondeur et de matières lors des échanges de la CP-OPAP.

- ***A4 : Mettre en place et animer « là-bas » une communauté de pratiques autour des projets de co-développement***

Les OSIM et leur(s) partenaire(s) locaux intervenant dans un même pays voire sur une même thématique ne se connaissent pas et n'ont pas l'opportunité de se retrouver pour échanger sur les difficultés rencontrées, les solutions mises en œuvre pour y répondre, les choix techniques mis en œuvre, etc.

Organiser à minima triennalement une rencontre/atelier entre les OSIM lauréates du PRA/OSIM et leurs partenaires pour à la fois présenter leurs projets et capitaliser les retours d'expériences voire susciter des partenariats, actualiser les contextes pays...

7 Analyse prospective

7.1 Le PRA-OSIM et la dynamique française de co-développement

- ***Dans quel cadre s'inscrit la politique française en faveur du co-développement ?***

Pour la France, le cadre d'une gouvernance européenne des migrations est essentiel. Il comprend à la fois la dimension interne des migrations (régime d'asile européen commun, migrations légales vers l'UE, intégration, code frontières Schengen) et la dimension externe (assistance humanitaire aux personnes déplacées, cadres de partenariats en matière de migration, Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'UE pour l'Afrique, Plan d'Investissement Extérieur de l'UE).

La France a pris en compte les interactions entre migrations et développement dans sa stratégie nationale. Elle considère, dans les conclusions du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) du 30 novembre 2016, que « des mouvements migratoires légaux peuvent être bénéfiques pour les pays d'origine comme pour les pays d'accueil, y compris par les contributions des diasporas, et qu'il convient de traiter les causes profondes des migrations contraintes, de contribuer au renforcement de capacité de gestion des frontières et d'accueil des personnes en besoin de protection, ainsi que de lutter contre le trafic des migrants et la traite des êtres humains»¹⁶. Dans cette perspective, le CICID a confié à l'Agence Française de Développement (AFD) l'élaboration d'un plan d'action « Migrations internationales et développement ».

¹⁶Relevé de décision du Comité interministériel de coopération internationale et de développement (CICID) du 30 novembre 2016.

Le plan d'action « Migrations internationales et développement » a été développé pour la période 2018-2022 et sa mise en œuvre est effectuée conjointement avec Expertise France. Il comporte quatre piliers d'action.

- 1- soutenir le potentiel de solidarité des migrants ;
- 2- soutenir le potentiel d'investissement des migrants ;
- 3- renforcer les capacités des pays partenaires ;
- 4- s'impliquer dans la gouvernance mondiale sur la migration.

Dans sa mise en œuvre, un accent particulier devrait être mis sur la concertation entre acteurs, la production de connaissances, les processus visant à lutter contre les « post-vérités », l'articulation entre les échelles de gouvernance des migrations (locale, nationale, régionale et internationale) et la coopération entre les territoires.¹⁷

➤ **Comment le PRA-OSIM peut-il participer à la mise en œuvre du Plan d'Action Migration et Développement ?**

Sans équivoque le PRA-OSIM est déjà en lien direct avec l'action 8 du plan qui vise à " *Soutenir la structuration et les capacités des organisations de diasporas pour accroître leur contribution au développement des pays d'origine et de la France*". A ce niveau néanmoins, nous ne disposons pas d'information complémentaire.¹⁸

De plus, au regard des autres axes et activités du plan, on peut imaginer que le PRA-OSIM participe indirectement à la réalisation de plusieurs autres activités à travers les informations que son système est susceptible de développer, les partenariats locaux ou nationaux qu'ils pourraient initier et les projets qu'il est susceptibles d'accompagner et de financer. On pense notamment aux activités suivantes :

- 12. *Valoriser le capital humain des diasporas en France et pour le développement de leurs territoires d'origine par une plus grande mobilité des compétences*
- 17. *Favoriser l'employabilité dans les pays d'origine et de destination, en portant une attention particulière aux jeunes, aux femmes et aux publics vulnérables, dont les déplacés forcés*
- 18. *Soutenir le développement de zones d'attractivité économique permettant d'accueillir des migrations de travail temporaires ou permanentes*
- 19. *Adapter l'offre de formation professionnelle aux besoins du marché du travail des bassins d'activité des territoires, notamment au niveau local*

Enfin, dans le cadre d'une dynamique de soutien aux associations plus ambitieuse, destinée à des OSIM de deuxième niveau, on pourrait envisager que leur projet ou les effets cumulés de leur projet participent à :

- 15. *Intégrer la dimension migratoire dans les politiques sectorielles (emploi, formation professionnelle, investissement productif, secteur financier, agriculture, santé, protection sociale,*

¹⁷Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, le Ministère de l'Intérieur, l'Agence Française de Développement, Expertise France, l'Office français de l'Immigration et de l'Intégration, [...], Plan d'action Migrations Internationales et Développement 2018-2022, 9p.

¹⁸Expertise France a été contactée dans ce sens mais à défaut d'interlocuteur précis, les évaluateurs n'ont pas pu avoir de détails sur le plan d'action, son opérationnalisation ou encore sur les modalités de mise en œuvre.

éducation, logement) des pays d'origine et de destination, y compris pour favoriser l'intégration des personnes migrantes et éviter de créer les conditions de nouvelles migrations contraintes

- 16. Prendre en compte les migrations dans les plans de développement local par une implication des collectivités territoriales et de la société civile dans des espaces de gestion locale des migrations

7.2 Le PRA/OSIM et les dynamiques européennes

- **Dans quel cadre s'inscrivent la politique et les financements européens en lien avec le développement et migration ?**

L'approche globale de la question des migrations et de la mobilité (AGMM) constitue le cadre de la politique extérieure de l'Union européenne (UE) depuis 2005. Ainsi, des espaces de dialogues et de coopération ont été mis en place entre l'UE et l'Afrique (processus de Rabat et de Khartoum, partenariats pour la mobilité, agendas communs pour la migration et la mobilité, dialogues de Haut-niveau, sommet de la Valette). Ces derniers ont donné lieu au Plan d'Action Conjoint de la Valette (JVAP).

En lien avec le JVAP, le Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne a été créé (ci-après le "FFU"). De manière générale, les activités financées par le FFU doivent contribuer à la réalisation de son objectif général qui est de répondre aux crises touchant les régions du Sahel et du lac Tchad, la Corne de l'Afrique et l'Afrique du Nord. Le Fonds couvre tous les aspects relatifs à la stabilité et contribue à la lutte contre les causes profondes des phénomènes de déstabilisation, des déplacements forcés et de la migration irrégulière, notamment en encourageant la résilience et l'égalité des chances, **ou en améliorant les perspectives économiques, le développement**, la situation en matière de sécurité et la gestion des migrations. La collaboration du fonds doit s'inscrire dans les cadres nationaux et régionaux, dans une synergie avec les instruments des autres partenaires au développement.

Les pays ciblés par le FFU

Sahel et lac Tchad	Corne de l'Afrique	Afrique du nord
Burkina Faso	Djibouti	Algerie
Cameroun	Eritrea	Egypte
Côte d'Ivoire	Ethiopia	Libye
Ghana	Kenya	Maroc
Guinée	Somalia	Tunisie
Mali	South Sudan	
Mauritanie	Sudan	
Niger	Tanzania	
Nigeria	Uganda	
Senegal		
Tchad		
Gambie		

- **Comment le PRA-OSIM peut-il participer à la dynamique européenne ?**

Bien que le FORIM et ses membres aient massivement dénoncé l'idéologie générale que sous-tend le Plan d'Action de la Valette et les conditionnalités liées au FFU, la dynamique du programme reste néanmoins en lien avec certains objectifs de celui-ci. Plus notamment, on pense aux objectifs suivants:

- Objectifs 1.1 qui vise à *"Investir dans le développement et l'éradication de la pauvreté"* et spécifiquement à : *Accroître la résilience, notamment au profit des plus vulnérables, en particulier les femmes et les enfants, et des communautés accueillant des populations de réfugiés dont la situation se prolonge, y compris au moyen du développement rural, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de la santé, de l'éducation et de la protection sociale.*
- Objectif 1.2 sur les *Avantages des migrations en termes de développement qui ambitionne de Promouvoir le rôle joué par la diaspora dans les pays d'origine et de 1. Concevoir des actions spécifiques par pays visant à renforcer l'impact en matière de développement des diasporas de migrants, tant dans l'UE et les pays associés qu'en Afrique, sur leur pays d'origine. Dans ce contexte, développer au niveau des diasporas des modèles d'investissement visant à tirer parti des économies des migrants pour le développement des entreprises locales et la promotion du développement économique local. 2. Renforcer encore la communication des pays à l'intention de leur diaspora et la connaissance qu'ils ont de celle-ci.*

En vue de valoriser ce qui est déjà fait et éventuellement de mobiliser des fonds complémentaires, il apparaîtrait intéressant de se rapprocher de l'AFD et des Délégations de l'Union Européenne pour envisager quelles seraient les conditions d'une intégration du PRA-OSIM dans cette dynamique européenne.

On remarque que cette intégration n'implique pas forcément une participation directe mais peut se limiter à une participation à la dynamique de collecte et de partage de données autour des projets des diasporas qui donne lieu à une publication dans les rapports de progrès du Plan d'Action Conjoint de la Valette.

7.3 Le PRA/OSIM et la coordination, complémentarité, coordination des actions d'appui au développement soutenus par la France

- ***Dans quel cadre de cohérence, complémentarité et coordination le PRA-OSIM s'inscrit-il au niveau français et international ?***

A l'heure actuelle, au moins deux problématiques majeures brident la CCC des OSIM en France et dans les pays cibles.

Au niveau français, les OSIM ne disposent pas de moyens pour savoir qui fait quoi, où, quand, comment, dans quel cadre et avec qui. Ceci pose un problème à chaque étape.

- Lors du développement des projets il reste difficile d'assurer une recherche de partenaires, de prendre contact avec les acteurs déjà implantés pour assurer une coordination des actions, de savoir si l'action visée n'est pas déjà programmée ou encore de savoir si un autre projet plus ambitieux ne remet pas en cause la viabilité du projet.
- Lors du financement, il reste difficile (sauf dans le cas de l'AMP et des SCAC sur la même année) de savoir si le projet n'a pas déjà eu lieu ou s'il est déjà financé et donc s'il fait l'objet d'un double financement.

- Lors de la mise en œuvre, il reste difficile de prendre contact avec les autres partenaires au développement agissant dans la région à défaut de contact et éventuellement de demander une aide pour un problème précis ou encore de faire des économies d'échelle.
- Enfin lors de l'évaluation, il reste difficile de recueillir l'avis des partenaires sur les suites à donner au projet ou encore d'apprécier correctement les effets cumulés du projet.

Dans les pays ciblés, les OSIM ne systématisent pas toujours l'intégration de leur action dans les procédures locales de planification ou de réalisation des actions à défaut d'en connaître les acteurs ou les cadres. Ceci peut donc créer plusieurs problèmes et notamment :

- Incohérence entre les procédures pays et les procédures projets créant notamment des tensions ou des concurrences financières entre projets et entre acteurs ;
- Récupération politique ou financière de résultats du projet par les acteurs des autres échelons administratifs ;
- Détournement des résultats du projet aux fins de réaliser d'autres projets ;
- Création de système de services concurrents au système d'Etat et à ses fonctionnaires ;
- Superposition d'actions aux dynamiques différentes voir parfois contradictoires ;
- Développement de solution technique ne correspondant pas aux normes ou non certifiées par les services techniques locaux (remettant en cause le transfert de responsabilité aux autorités publics ou engageant la responsabilité de l'ONG en cas de défaillance).¹⁹

➤ ***Comment le PRA-OSIM peut-il participer à la cohérence, la complémentarité et la coordination des actions françaises ?***

S'il n'appartient pas au PRA-OSIM de régler ces dérives, il apparaîtrait néanmoins intéressant, dans le cadre de l'ODD 17 et de la promotion des principes énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide, qu'il tente à son échelle d'en réduire les probabilités.

D'un point de vue opérationnel, ceci consisterait à mettre en place le premier volet/outil d'un observatoire de co-développement qui pourrait être mis à disposition des OPAP et des OSIM et potentiellement accessibles aux autres acteurs.

Dans ces premiers pas, celui-ci pourrait développer des fiches pays en s'appuyant sur ses partenaires et sur les données recueillis au cours du processus de formulation et de dépôts de projet. Ces fiches regrouperaient les liens ou proposeraient en lien direct :

- **les différentes bases statistiques**, (WB et ODD)
- **les politiques cadres**, (récupérable directement sur Internet)
- **les politiques sectorielles à jour**, (idem ou via les FOSIM ou directement auprès des agences de l'AFD ou des SCAC locaux)
- **les lois cadres relatives à la répartition des compétences et à la décentralisation ;**
- **les lois générales et sectorielles** (récupérables via FAOLEX, PLANIPOLIS, OMS, etc.)
- **les politiques ou plan de développement local** (récupérable par les OSIM ou auprès des ministères de l'action territoriale par les FOSIM ou dans le cadre des projets financés par l'UE, la GIZ ou l'AFD) ;

¹⁹ Sans rapport direct avec les projets évalués, l'ensemble de ces cas de figure ont été mentionnés et exemplifiés par les acteurs de terrain lors de l'évaluation.

- **une liste ou cartographie des projets français en cours par région par secteur** (à disposition sur Internet, et récupérable via direction en charge du suivi des ONG dans chaque pays)
- **une liste des ONG française intervenant dans le pays par secteur** (récupérable normalement auprès de l'AFD et CSUD) ;
- **une liste des contacts locaux** (entreprises, déjà exploités).
- **les fiches projets.**

En termes de volume de travail, le plus complexe consisterait à développer le dictionnaire de données et l'architecture des fiches pour que ces fiches soient accessibles aux OSIM, ergonomique et que leurs parties puissent être facilement mises en lien avec les formulaires de demande de subvention. (exemple justification du projet : lien vers les politiques nationales et sectorielles / Places des autorités : loi de décentralisation/ Procédure de mise en œuvre : cahier des charges du ministère.)

Ceci effectué, le développement et l'intégration d'une fiche devraient représenter une à deux semaines de travail et pourraient être réalisés conjointement avec les acteurs mentionnés ci-dessus via un formulaire de collecte.

Potentiellement à terme, cet observatoire pourrait :

- être développé conjointement avec les pays partenaires dans le cadre de partenariats de cofinancement des projets de co-développement ou de la réalisation du PMD ou du JVAP (le partenariat avec le Maroc serait une excellente occasion de tester la dynamique).
- comporter d'autres données plus en lien avec le Plan Migration et Développement, le Plan d'Action de la Valette (identification des bassins de formation et des bassins d'emploi, développement économique des territoires, appui à l'investissement, etc.).

7.4 La valorisation de la participation du PRA/OSIM au financement des PDL

➤ *Dans quels cadres de développement s'inscrivent les projets financés par le PRA-OSIM ?*

Dans la plupart des pays d'intervention du PRA/OSIM, la structuration du développement des communes et régions repose sur des documents cadres de développement souvent appelés Programme de Développement Régional (PRD, PDR, etc.) et Programme de Développement Communal ou Local (PDL, PDSEC, PDC, etc.). Ces programmes sont en général développés de manière participative avec les acteurs locaux et définissent les besoins, les axes de développement et les investissements à prévoir par l'entité territoriale sur cinq ans. La majeure partie de la programmation financière des Collectivités Territoriales reposent sur ces documents et chaque année le programme annuel d'investissement (PAI) de la commune ou de la région s'appuie sur ce programme et son passif pour justifier son nouveau budget et l'appel de fonds fait auprès de l'Etat et des bailleurs extérieurs. A travers leur suivi sont donc mis à jour les données de base et statistiques sectorielles, les cartes d'accès aux services de base (éducation, santé, eau, hygiène, etc.).

Au-delà d'être des documents de planification et de suivi de projets officiels justifiant des microprojets, ces PDL et PAI représentent l'un des seuls canaux de communication entre les Etats et les Collectivités Territoriales. Ils permettent donc d'assurer la coordination et de suivre les investissements effectués par :

- les ministères sectoriels à travers les programmes nationaux sectoriels ;
- les petites associations à travers les projets type micro-projets ;
- les ONG dans le cadre des programmes Méso ou autres financé par les PTF ou directement par l'Etat.

D'une manière générale, l'inscription des projets dans ces PDL et surtout PAI permet d'assurer l'inscription des investissements au bilan des actions de développement et évite :

- d'effectuer des investissements en dehors du cadre technique sectoriel et des capacités de maintenance et ou de fonctionnement de l'Etat (construire une maternité dans un village de 200 habitants, ou un collège alors qu'il y en a déjà un au niveau de la préfecture, etc.) ;
- les doublons (deux écoles l'une en face de l'autre par deux types d'acteur différents) ;
- le double financement (et le détournement des fonds par les acteurs qui sont financés deux fois par deux partenaires différents pour un même investissement.), etc.

Enfin, ils servent de base aux évaluations effectuées par les services de suivi des ONG et associations extérieures, déconcentrés en région ou en préfecture, et de cadre aux ministères des finances pour vérifier la comptabilité publique locale.

➤ ***Comment le PRA-OSIM peut-il améliorer son intégration dans les dynamiques de développement local ?***

Dans le cadre de la valorisation des actions de co-développement et du rapprochement entre le PRA/OSIM et les services de développement étranger il serait possible de :

- Demander aux OSIM d'intégrer dans leur demande de subvention, une lettre du représentant de la collectivité attestant que le projet soutenu s'intègre dans les perspectives de développement local. (Voir modèle type du Burkina Faso en annexe 3).
- Demander aux OSIM dans le cadre des comptes rendus de rapport d'intégrer, une lettre du maire attestant que les investissements prévus ont bien été effectués par l'OSIM et si possible justifiant qu'ils ont été intégrés au rapport budgétaire de la commune.
- Structurer les données projets de manière à produire un rapport sur les investissements faits dans les collectivités territoriales du sud à destination du Ministère de finance et du service en charge du suivi des ONG et actions extérieurs.

Cela permettrait d'initier une dynamique de co-développement territoriale transparente tout en initiant les OSIM à promouvoir au sein de leur communauté le principe de validation citoyenne du budget communale.

7.5 L'appui aux services en charge du suivi des actions menées par des acteurs extérieurs au niveau national

➤ ***Dans quel cadre de suivi s'inscrivent les projets financés par le PRA-OSIM ?***

Dans tous les pays d'intervention du PRA/OSIM des services en charge du suivi des actions des acteurs extérieurs sont présents. En règle générale, ces services sont en charge de :

- administrer les demandes d'enregistrement des associations étrangères ;
- octroyer des autorisations d'intervention sur le territoire aux associations étrangères

- enregistrer l'ensemble des projets menés au niveau des territoires
- vérifier les niveaux de réalisation des actions dans le cadre de la redevabilité.

Leur objectif est généralement de :

- Assurer l'enregistrement et le suivi des projets afin d'apprécier la participation des acteurs extérieurs au développement.
- Fournir aux services du Ministère de Finance les montants investis dans les communes (afin d'éviter les malversations).
- Fournir aux acteurs extérieurs, un label de qualité des actions.

Néanmoins dans la plupart des cas, ces services font face à de nombreuses contraintes :

- Les obligations légales sont peu connues et ou peu respectées
- Les services concernés sont généralement peu connus
- Très peu d'acteurs extérieurs respectent les processus réglementaires d'intervention et encore moins fournissent leurs rapports finaux

➤ ***Comment le PRA-OSIM peut-il collaborer avec les services en charge du suivi des actions extérieures pour améliorer l'intégration des projets financés ?***

Dans le cadre d'une meilleure intégration des projets financés par le fonds, quatre actions pourraient être réalisées pour améliorer la collaboration avec ce type de service.

1. L'amélioration des connaissances sur les procédures pays à respecter et leur diffusion permettraient au PRA/OSIM de renforcer son positionnement en tant qu'acteur du co-développement et aiderait les OSIM à s'orienter afin de respecter les règles d'intervention nationale. (Ceci peut également alimenter la mise en place de guides nationaux à l'attention des diasporas qui souhaitent agir sur le double espace).
2. La mise à disposition de façon annuelle, biennale ou a minima triennale selon le nombre de projets, un listing des projets financés dans leur pays d'implantation permettrait de les aider à recueillir l'information nécessaire. Ce service pourrait être optimisé si l'information remise intégrait également les micro-projets financés par l'AMP
3. L'harmonisation des nomenclatures de données avec ces services et la prise en compte des rapports types à fournir permettraient de favoriser l'intégration des actions extérieures (des diasporas) dans les documents de suivi pays.²⁰
4. La participation de ces services au suivi des projets permettraient de renforcer le label projet du PRA/OSIM tout en valorisant d'avantage les OSIM.²¹

²⁰ <https://www.aidtransparency.net/>

²¹ Un chantier a été initié au cours du triennal en intégrant le PAISD Sénégal, le PMMD Mali et le CCME dans le CEP du PRA/OSIM 2018. Il pourrait être poursuivi (voir ci-après).

7.6 La participation du PRA/OSIM à l'alimentation des profils migratoires

➤ *Quels sont outils utilisés par les pays cible pour valoriser l'apport des diasporas ?*

Un profil migratoire est un cadre de collecte et d'analyse de données destiné à faciliter la planification de politiques stratégiques aux échelons national et régional. Il rassemble, sous une forme structurée, des données existantes issues de différentes sources afin de définir des stratégies susceptibles de répondre aux besoins en matière d'information et d'élaboration des politiques. Pour éclairer efficacement l'action publique, le profil doit être pris en main par le gouvernement et mis à jour régulièrement.

Leur objectif général est de renforcer la capacité du gouvernement à gérer plus efficacement les migrations par l'établissement d'un profil migratoire destiné à être utilisé comme un moyen de promouvoir des approches plus globales et plus dynamiques.

A travers ceux –ci, il s'agit de :

- Accroître les connaissances du gouvernement sur la migration et son lien avec le développement.
- Aider le gouvernement à mettre en place des mécanismes de communication régulière de l'information sur les tendances migratoires.

Néanmoins les acteurs de cette démarche font face à plusieurs difficultés :

- Capacité limitée des institutions gouvernementales à exploiter les données sur la migration pour élaborer des politiques ;
- Nécessité d'intégrer la migration dans le contexte plus large du développement et de l'économie ;
- Cohérence limitée des politiques et manque d'efficacité de la coordination entre les ministères ;

➤ *Comment les PRA-OSIM pourraient participer à l'alimentation des profils migratoires ?*

La partie B.4 Migration et développement social intègre une partie : contribution de la diaspora au développement social dans laquelle certains sous critères sont en rapport avec la participation des migrants au développement.

Si le PRA/OSIM peut structurer ses données en lien avec le système de suivi mis en place par l'OIM et l'UE, il pourra potentiellement alimenter les données de routine relative à ces sous critères. Là encore ce travail pourrait être optimisé dans le cadre d'un partenariat entre le FORIM-PRA/OSIM et l'ADEPT ou des plateformes nationales de diasporas de pays de l'UE pour apporter aux différents services nationaux concernés un début d'information consolidée.

7.7 La mise à l'échelle du dispositif en termes de capitalisation, valorisation et communication

➤ **Les moyens dédiés à la capitalisation, la valorisation et la communication étaient-ils suffisants ?**

La capitalisation, la valorisation et la communication autour des projets de co-développement financés par le PRA-OSIM apparaît aujourd'hui comme le parent pauvre du programme. Les activités qui y sont financés ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une stratégie claire de capitalisation et de valorisation des effets des projets de co-développement. Plus largement, les thématiques qui y sont traitées restent généralistes et ne se démarquent pas suffisamment dans leur traitement des projets de solidarité internationale.

Au regard des effets palpables sur le terrain de ce type de projet et de l'importance politique que cette dimension a pour les OSIM en général et pour le FORIM en particulier, il serait donc intéressant de développer largement ce volet.

➤ **Les limites à prendre en compte**

Néanmoins la mise en place d'une dynamique de capitalisation n'est pas un processus facile dans un réseau aux pratiques et cultures différentes, composé en majorité de bénévoles déjà très mobilisée dans le cadre des autres activités du programme PRA-OSIM et SMA. Il semble donc nécessaire de :

- bien définir la finalité de chaque action de capitalisation ainsi que sa cible pour maximiser les résultats de celles-ci.
- structurer la dynamique de capitalisation autour de processus de collecte et de traitement presque systématisé de l'information. Ceci permettra de répartir dans le temps le travail de capitalisation et de lui donner du rythme.
- créer à l'image des calendriers fixes et des étapes d'accompagnement ou de financement, des habitudes de travail, un lexique et des outils de travail commun.

➤ **Quelles pistes pour l'action ?**

En plus des fiches projets et de la cartographie de projet, trois pistes de capitalisation apparaissent possibles et pertinentes dans le cadre du PRA-OSIM.

Objet de capitalisation	Les projets financés par le fonds et l'apport des migrants
Cibles	Grand public Institutions françaises Institution Européenne Institution des pays cibles
Type de production	Liste des projets Carte des projets financés/ par OPAP, par thématiques, par territoire (région/ville) d'origine de l'OSIM, par pays cible, global Projection des montants par territoire
Nomenclature de collecte et traitement	Nomenclature du CAD (voir IATI) (Si possible Nomenclature de base des profils migratoires)
Possible processus de mise en œuvre	Pour une simple publication de liste en vue de valoriser le PRA-OSIM Restructurer la nomenclature des fichiers Excel de compilation de données (3j)

	<p>Pour une production de carte systématique par Appel à projet</p> <p>Restructurer la nomenclature des fichiers Excel de compilation de données (3j)</p> <p>Création de la base cartographique dans un SIG (5j)</p> <p>Intégration directe des données dans le SIG et traitement sous Illustrator (1/2j par carte)</p> <p>Pour une production historique sur les 6 ans écoulés</p> <p>Classement, transposition et consolidation des données sur la base de la nomenclature + création des données manquantes (région d'origine de l'OPAP, de l'OSIM et région cible du projet (Niveau Administratif 2)).²²</p> <p>Création de la base cartographique dans un SIG. (Idem 5j si pas déjà effectuée)</p> <p>Intégration des données dans le SIG et traitement sous Illustrator (1/2j par carte)</p>
Diffusion	<p>Publication sur le Site internet.</p> <p>Envoi de mail ciblé.</p> <p>Partage du fichier XLS ou SHP avec l'IATI, JVAP (ou OIM si adapté) pour publication sur leur plateforme et partage avec les autres utilisateurs. Possibilité de renvoi aux fiches projets pour mise en relation.</p>

Objet de capitalisation	Les difficultés et solutions trouvées par les OSIM et leurs partenaires
Cibles	<p>Les OSIM, leurs partenaires locaux et OPAP</p> <p>Les autres professionnels du développement</p> <p>Les maisons des diasporas</p>
Type de production	<p>Fiches de bonnes pratiques</p> <p>Guide transversal</p>
Nomenclature de collecte et traitement	Nomenclature fixe sur trois ans, basée sur les problèmes et erreurs types rencontrés par les OSIM. (Possibilité de s'inspirer du tableau des problèmes et difficultés recueillis au cours de cette évaluation ou faire une étude).
Possible processus de mise en œuvre	<p>Pour un lancement de la dynamique dès le début du triennal</p> <p>Développer la nomenclature des difficultés rencontrées par les OSIM et créer une notice explicative à l'attention des OPAP et OSIM.</p> <p>Adapter les fiches de CR en formulaire de collecte.</p> <p>Relier les formulaires à une BDD pour intégration systématisée et traitement automatisé des requêtes.</p> <p>Chaque année, établir sur la base des CR, un classement des problèmes rencontrés et établir le programme des débats de la CP-OPAP en vue de produire des fiches de bonnes pratiques.</p> <p>Structurer les rencontres CP-OPAP autour des pratiques et problématiques de co-</p>

²² L'intégration du niveau administratif communal s'avère trop complexe dans une première étape. L'orthographe des noms de communes notamment en Afrique n'est pas fixe, une table de données communes par pays reste lourde à manipuler.

	<p>développement identifiées comme prioritaires pour faire développer en mode world café une fiche de bonnes pratiques à l'OPAP responsable de la table (2pages) = 3 fiches de bonnes pratiques par an. Un guide transversal regroupant 9 fiches sur un triennal.</p> <p>Si possible faire « ici » (plutôt COSIM) des rencontres annuelles régionales avec les anciennes OSIM lauréates d'une même région pour échanger autour des mêmes problématiques et donner encore plus de profondeur et de matières lors des échanges de la CP-OPAP.</p> <p>Si possible, faire « là-bas » (plutôt FOSIM), des rencontres annuelles, biennales ou triennales (selon le nombre de projets par pays) OSIM/partenaires locaux autour des principales problématiques rencontrées.</p> <p>Pour une évolution dans le temps des réflexions</p> <p>Laisser un champ libre dans le formulaire pour intégration d'autres problèmes par les OSIM.</p> <p>Exploiter cette liste de problèmes au cours des discussions avec le CEP pour apprécier la pertinence d'une étude systématique de cette catégorie de difficultés.</p>
Diffusion	<p>Publication sur le Site internet.</p> <p>Diffusion sur les sites spécialisés ou auprès des partenaires.</p>

Objet de capitalisation	La participation des projets aux ODD
Cibles	<p>Grand public</p> <p>Institutions françaises</p> <p>Institution Européenne</p> <p>Institution des pays cibles</p>
Type de production	<p>Bilan des résultats et effets des projets de co-développement</p> <p>Potentiellement associé à la cartographie</p>
Nomenclature de collecte et traitement	Nomenclature des indicateurs de résultats et d'effets basée sur la grille de suivi des indicateurs de résultats et d'effets du fonds
Possible processus de mise en œuvre	<p>Pour un lancement de la dynamique dès le début du triennal</p> <p>Reprendre la grille d'indicateurs ODD ²³ et les adapter à la dimension des projets de co-développement. ²⁴</p> <p>Développer la nomenclature de données ODD.</p> <p>Adapter les formulaires de demande de subvention pour une intégration plus directe des indicateurs.</p> <p>Intégrer dans les formulaires CRF une partie sur les résultats et effets du programme.</p> <p>Traiter les CRF pour intégration des données.</p> <p>Exploiter la base de données pour avoir les résultats et effets cumulés par</p>

²³<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2654937?sommaire=2654964>

²⁴ Un travail dans ce sens a déjà été effectué par certains RRMA dont CentrAider.

	thématique et/ou par pays.
Diffusion	Publication sur le Site internet. Diffusion sur les sites spécialisés ou auprès des partenaires.

7.8 La mise à l'échelle des moyens technologiques nécessaires à l'amélioration du suivi-évaluation du dispositif et des projets

➤ ***Quels sont les besoins technologiques du programme ?***

Dans le cadre de l'évaluation, le besoin de recourir à une plateforme dématérialisée a à plusieurs reprises été exprimé par les OSIM, OPAP, le ST ou encore les membres du CEP. Au regard des résultats de l'évaluation, cette plateforme se justifierait à plusieurs autres niveaux :

- Simplification des procédures d'accompagnement, d'instruction, de communication, de suivi de projet et de la coordination entre les ST, les OPAP et les OSIM ;
- Amélioration et facilitation des possibilités de suivi-évaluation des réalisations notamment des OPAP et des effets de l'accompagnement des projets, des résultats des projets, des impacts des projets ;
- Facilitation des regroupements thématiques ou géographiques de projet en vue de faciliter la recherche de projet et la mise en réseau ;
- Systématisation du traitement et de la modélisation des données en vue de la communication.

➤ ***Préalables à la réflexion***

Le développement d'une plateforme va nécessiter pour le PRA-OSIM de disposer d'un cahier des charges précis dans lequel seront formulés l'ensemble des besoins. Afin que le sous-traitant ou le chargé de développement soit à même de répondre à ces besoins, il va devoir disposer d'un certain nombre de précisions sur le dispositif afin notamment de développer :

- un dictionnaire de données ;
- un modèle conceptuel de données adapté ;
- une modalisation du workflow ;
- des formulaires adaptés pour les dépôts de dossiers et les CR ;
- une modélisation des interactions et étapes de validation ;
- l'interface utilisateur.

Ceci va donc nécessiter pour le PRA-OSIM d'engager une réflexion minutieuse sur les processus d'action courant qu'il souhaite systématiser et les données qu'il souhaite produire à travers cette plateforme. Dans ce sens, il semblerait intéressant voir important de :

- Apprécier longuement quelles devront être les données à produire dans le cadre notamment de la capitalisation et éventuellement de l'observatoire ;
- faire valider l'ensemble des processus d'action aux OPAP ;

- faire valider la nomenclature des données utilisées à l'AFD ou au CAD pour vérifier sa conformité avec les standards souhaités et souhaitables dans le cadre de la bonne intégration des données ;
- faire valider la version statique à un échantillon d'OSIM du site pour apprécier son ergonomie. ²⁵

➤ **Le recours au "portail solidaire" de l'AMP est-il tout à fait adapté ?**

Au cours des entretiens, les acteurs ont fait référence au "portail solidaire" développée par l'Agence des Micros projets.

Pour les OSIM ayant testé les deux dispositifs, la plateforme de dépôt s'avère tout à fait adaptée à leur besoin et plus pratique pour déposer une demande que l'actuelle protocole du PRA-OSIM. La possibilité de remplir en plusieurs fois son dossier est un avantage. De plus, elle leur permettrait potentiellement de déposer une seule fois leur projet pour qu'il soit apprécié par plusieurs fonds et donc faciliterait l'accès aux cofinancements. De même, en cas de refus par le PRA/OSIM, elle pourrait directement solliciter le fonds de l'AMP. Le seul inconvénient cité, faisait référence aux difficultés d'accès rencontrées par les OSIM quand elles se trouvent dans les pays du sud.

Pour les OPAP et le ST, la plateforme permettrait de faciliter l'accompagnement des dossiers, la coordination des instructions de projet, tout en permettant au ST d'effectuer des requêtes sur la base de données pour affiner les bilans statistiques.

Cette solution montre donc certains avantages dans le cadre de la gestion du fonds.

Néanmoins la PRA-OSIM n'est pas un simple fonds de soutien. Aussi des doutes persistent sur la capacité d'adaptation de l'outil aux spécificités du PRA-OSIM ou sur les économies que cela permettrait de faire par rapport au développement d'une plateforme véritablement PRA/OSIM. On pense notamment à l'adaptation de la solution aux :

- étapes et processus d'accompagnement, de validation et d'instruction des projets spécifiques du PRA-OSIM ;
- modèles conceptuels de données et nomenclatures de données qu'il serait souhaitable d'ajuster aux standards internationaux et ODD dans le cadre de la valorisation des projets ;
- tableaux de bords spécifiques nécessaires au suivi des indicateurs de résultats des OPAP et des effets des projets.
- éventuels liens qu'il serait intéressant de faire pour les utilisateurs entre les parties du formulaire et l'observatoire.
- éventuels aménagements de procédures liées au développement d'une catégorisation de financement adapté à chaque type de projet.

Aussi dans le cadre d'éventuelles discussions, il importera de véritablement prendre le temps de définir les besoins du PRA/OSIM et ses souhaits d'évolution pour apprécier si la solution est adaptée.

- ²⁵Éventuellement apprécier avec le MAE s'il ne serait pas envisageable dans le cadre d'une meilleure coordination des fonds d'ajuster les processus de validation pour systématiser la validation par les SCAC des dossiers de demande de subvention ou les CRF en lien avec les autorités locales.

7.9 La mise à l'échelle de l'enveloppe de financement nécessaire au maintien d'une cohérence entre accompagnement et financement

- *L'enveloppe financière mise à disposition des projets PRA-OSIM permet-elle d'assurer la cohérence du dispositif ?*

Au cours du triennal, le nombre de dossiers de demande de subvention éligible a augmenté et la qualité de ceux-ci également. Le montant des subventions disponibles étant fixe, ceci a donc poussé le CEP a augmenté la note moyenne des projets lauréats et à retirer une part des montants demandés pour pouvoir financer un nombre constant de projet.

Dans le cadre d'un fonds de dotation récompensant uniquement les "meilleurs dossiers projets" cette situation apparait tout à fait normale. Néanmoins dans le cadre du PRA-OSIM, cette situation remet en cause plusieurs aspects du dispositif. Et pour cause, le PRA-OSIM n'est pas un simple fonds de dotation. Les financements qu'il octroie sont, contrairement à l'AMP, en lien direct avec l'accompagnement qu'il met en œuvre.

De fait, l'augmentation de la note moyenne ne permet pas de récompenser les efforts faits par les OSIM non retenues et les résultats de l'accompagnement des OPAP puisque ceux-ci sont remboursés principalement sur la base des projets remportés.

L'application du principe de solidarité pénalise les OSIM et remet en cause le principe d'équilibre budgétaire que l'accompagnement pousse à trouver lors du développement du budget.

Partant de ce constat, il conviendrait pour le FORIM de mener une réflexion plus poussée afin de maintenir la mobilisation des OPAP et des OSIM autour du dispositif.

Piste de réflexion

Dans le cadre du PRA-OSIM, la politique de financement, les critères et les conditions de suivi sont globalement adaptés à la plupart des OSIM porteuses de projet. Néanmoins pour une partie des OSIM dont le nombre restent difficile à évaluer, le dispositif ne s'avère pas ou plus adapté : soit parce qu'il s'avère trop exigeant pour le type de projet qu'elles souhaitent mener, soit parce que le montant maximum attribué ou l'accompagnement dispensé n'est plus adapté au niveau d'exigence de leur projet.

Et pour cause, que le budget total du projet fasse 5.000€ ou 150.000€:

- le remboursement de l'accompagnement reste limité à la hauteur de la subvention. Il n'est donc pas rentable pour les OPAP de consacrer un temps plus long à l'accompagnement de ces projets ;
- l'appréciation du projet se fera sur la base des mêmes critères. Compte tenu de la complexité souvent plus importante des projets aux budgets plus élevés ou de l'exigence tacite que le montant créé pour l'instructeur, il y a des chances qu'il soit écarté au profit de projet plus "simples" et plus facilement co-finançable ;
- l'élaboration de la demande nécessite un temps de préparation relativement long. Pour des petits projets type micro-construction de la Banque Mondiale ou des projets de SI se

limitant à de l'investissement ciblé, il reste trop complexe. Pour des projets et associations plus importantes susceptibles de se mettre en partenariat avec le porteur pour assurer un suivi qualité rassurant, l'investissement humain n'est pas rentable.²⁶

- le suivi et les frais de fonctionnement de la structure ne peuvent être financés par le fonds. On s'accordera à dire que plus le projet est important plus les activités seront nombreuses ou complexes et nécessiteront un suivi plus conséquent.
- les possibilités de cofinancement restent principalement celles des collectivités territoriales qui restent généralement plafonnée à 5000€ par an et limitée à deux ans. Ceci ne porte que le maximum des projets potentiellement finançables à 30.000€ voir 40.000€.

Piste d'évolution

Dans l'idéal, pour prendre en compte l'ensemble de ces paramètres et assurer un accompagnement et un suivi adapté à chaque type de projet, il serait intéressant de mettre en place quatre types de procédure adaptés à l'échelle des projets des OSIM et aux OPAP et également aux réalités de leurs partenaires.

Une procédure simplifiée dédiée au micro-construction ou micro-projet de 2000 à 20.000€. Articulée autour des critères de subvention publique des collectivités, celle-ci pourrait intervenir en lien avec les procédures de dotation des collectivités. Cette dotation pourrait être alignée sur celle des collectivités et se porter à 5000€ par an. Le remboursement de l'accompagnement serait alors forfaitaire et pourrait s'élever à 100€ pour tout projet financé.

Une procédure classique pour petit projet de co-développement de 20.000 à 60.000€ avec un montant de cofinancement maximum de 15.000€. Basée sur le cadre actuel, les critères resteraient globalement identiques en incluant si possible une validation par les communes ou services techniques de la pertinence du projet et du compte rendu final. L'accompagnement inclurait une obligation de participation aux formations au suivi et à la capitalisation de projet. Le remboursement des frais d'accompagnement serait fait sur une base fixe. On pourrait également imaginer dans le cadre du suivi que les 375€ initialement destinés au suivi soient réaffectés sur une évaluation de projet avant rédaction du compte rendu final. Ceci permettrait d'une part d'initier les OPAP à l'exercice d'évaluation afin de renforcer leur compétence globale et également d'apprécier plus finement quelles sont les conditions de viabilisation du projet. Cette évaluation pourrait servir de base de justification à un autre projet.

²⁶ Il ne faut pas oublier que si le fonds est destiné au financement de projets de co-développement portée par de petites associations, certaines associations locales ayant acquis un certain niveau de structuration et ayant un relai OSIM en France sont parfois accompagnés par des acteurs plus importants dans le cadre de projet ou dans le cadre d'un renforcement de leur structure. Dans plusieurs cas rencontrés lors de cette évaluation ou lors de l'étude Vision du Sud (qui incluait des entretiens avec des porteurs de projets PRA-OSIM, FFEM et Educ+), on remarque que des financements sont sollicités par les structures françaises partenaires de structures locales en vue d'assurer un complément d'action ou de bonifier les résultats d'un programme plus important portés par une ONG française.

Néanmoins compte tenu du montant maximum de subvention et du travail que cela demande, plusieurs ONG considèrent cet investissement comme peu rentable. Elles préfèrent alors se tourner vers des fondations dont les montants sont supérieurs et les exigences restent relativement similaires. Les propos tenus dans l'étude sur les méso-projets vont dans le même sens.

Une procédure classique mais renforcée pour les petits projets de co-développement pilote ou innovant de 60.000 à 150.000 avec un montant de cofinancement de 60% et un montant maximum de 50.000€. Dans le cadre de ces procédures seules les OPAP ayant déjà atteint un niveau de résultats suffisant pourraient être labélisées sur ce type de projet. Ceci implique donc un suivi plus rigoureux des résultats et des critères de labellisation renforcés pour ce type de projet. Leur financement pourrait être basé sur les mêmes procédures que celles de niveau 2. Il intégrerait néanmoins une instruction plus lourde notamment quant à l'intégration des projets dans la dynamique locale, les procédures nationales et les programmes déjà existants. De plus on pourrait imaginer que des conditions de financement supplémentaires soient intégrées :

- une convention de partenariat entre la commune dans laquelle le projet va avoir lieu ou avec le service technique en charge du suivi de ce type de projet,
- une validation de projet par le service ou la direction en charge des diasporas,
- une validation par le SCAC projet du projet associé potentiellement à un cofinancement
- éventuellement un bonus pour les projets intervenant en complémentarité avec d'autres projets déjà financés par l'AFD ;
- éventuellement un bonus pour les projets accompagnés sur place par une ONG française.

Dans le cadre de ces projets nécessitant des frais de fonctionnement plus élevés et notamment le défraiement des autorités ou services techniques locaux, il serait intéressant de passer au minimum à 10%.

Le cofinancement de ces projets s'avérant complexe, trois pistes pourraient être exploitées : la poursuite de recherche de partenaire pour assurer un cofinancement systématique de ces projets par la direction en charge des diasporas ; la possibilité de cumuler des financements SCAC et PRA-OSIM dans une limite raisonnable de 75%, la mise en place d'un partenariat complémentaire avec des programmes déjà cofinancés par le FFU et directement avec le FFU et ce par pays.

Enfin, sur ce type de projet, il conviendrait de faire effectuer une évaluation finale par des consultants indépendants en lien avec le service en charge du suivi des diasporas ou du service indiqué dans le cadre du suivi des ONG.

Une procédure spécifique pour les méso-projets de 150.000 à 300.000€ avec un maximum de cofinancement de 50% et un montant maximum de 150.000€. Dans ces procédures, le rôle d'OPAP serait joué soit directement par le FORIM, soit par un partenaire agréé (RRMA, PSEAU, ASI, etc.) et dans lequel le recours à l'OPAP ne serait pas obligatoire dans le cas où l'association ait déjà mené deux projets d'une dimension similaire. Et pour cause, à notre connaissance, seules les OPAP sont en mesure d'avoir le bagage nécessaire pour répondre aux éventuels critères d'éligibilité (budget annuel, nb de salariés, expérience.) et quelques acteurs ont des compétences au moins équivalentes à celle des OPAP ou des partenaires agréés (ex : GRDR). Le système et les critères d'instruction et de validation de projet pourraient rester les mêmes qu'une NIONG simplifiée. Ceci impliquerait de développer des formulaires spécifiques intégrant un cadre logique et des indicateurs plus précis. Le CEP pourrait rester le même en prenant garde d'exclure de fait les potentiels partenaires agréés. Le financement serait lié aux mêmes conditions que précédemment. Le budget intégrerait des frais de fonctionnement de minimum 15%, et une évaluation intermédiaire effectuée par le partenaire agréé.

7.10 La mise à l'échelle des moyens humains nécessaires à l'extension et à l'amélioration qualitative du dispositif

➤ *Les ressources humaines du projet étaient-elles globalement suffisantes ?*

Si l'effectivité et les résultats du PRA-OSIM restent bons, on remarque que sur l'ensemble des composantes, les moyens humains se sont avérés grandement insuffisants par rapport aux volumes de travail planifiés ou nécessaires.

Les évaluateurs n'ont pas eu le temps et les données nécessaires d'apprécier à leur juste valeur les temps dédiés par l'équipe aux différentes composantes du programme. Néanmoins une rapide analyse des activités réalisées par le ST donne une idée du volume de travail abattu :

Résultats	Activités du ST liée
<p>Objectif 1 : Renforcer les capacités d'intervention des OSIM et de leurs fédérations, au niveau national</p> <p>R1 : Le réseau des Opérateurs d'Appui labellisés (OPAP) est élargi, coordonné, renforcé et en capacité d'accompagner et de former les OSIM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des candidatures • Gestion des conventions OPAP/FORIM • Suivi des OPAP • Développement des outils • Coordination et publication des calendriers d'intervention OPAP • Formations individuelles et collectives des OPAP • Appui/conseil OPAP • Gestion des remboursements OPAP • Suivi des résultats de la composante
<p>Objectif 2 : Cofinancer et appuyer les projets de développement local portés par les OSIM, en direction des pays éligibles au CAD de l'OCDE</p> <p>R1 : Résultat attendu 1 : Les projets de développement local portés par les OSIM sont cofinancés par le PRA/OSIM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement des appels à projet (1 AP par an) • Relecture des dossiers pour conformité (280 dossiers/an) • Relance des dossiers incomplets (+50% soit mini 75 relances). • Coordination du CEP pour instruction et organisation (+ de 100 instructions soit minimum 200 envois). • Recueil des résultats du CEP pour envoi personnalisé (+200 candidatures) • Gestion des remboursements CEP (+40 membres) • Suivi des résultats de l'AP (1 traitement croisé des données par an)
<p>Résultat attendu 2 : Les OSIM sont accompagnées dans le suivi de leurs projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation et gestion des conventions OSIM/FORIM (50 conventions) • Gestion des financements et vérification des cofinancements • Suivi et traitement des comptes rendus intermédiaires et finaux (50 par an * 2) • Relance des OSIM pour CRI et CRF incomplets (+ de la moitié) • Suivi des actions d'accompagnement des OPAP (50 projets) • Préparation, organisation et réalisation des évaluations et des comptes rendus (1 mission par an de 2 semaines).
<p>Objectif 3 : Valoriser et capitaliser l'apport des migrant-e-s dans le développement des pays d'origine</p> <p>Résultat 1 : Partager les expériences et les pratiques de Codéveloppement des OSIM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et intégration des fiches projets (50 fiches par an) • Préparation, organisation et réalisation des séminaires Regards Croisés (1 RC / an) • Préparation, organisation et réalisation des séminaires de capitalisation (1 Séminaire / an) • Rédaction des comptes rendus (2 CR /an)
<p>Objectif 4 : Renforcer la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation et réalisation des communications extérieures

communication institutionnelle du dispositif et sa gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation et développement des partenariats extérieurs • Gestion de la composition du CEP
---	--

Recommandation de mise à l'échelle

De notre point de vue, au regard du volume de travail que chaque projet et chaque OPAP représente, et des potentielles évolutions du dispositif (a minima augmentation du nombre de dossiers éligibles et du nombre de lauréats), il semble nécessaire d'affecter sur le dispositif à minima et en plus des deux RH déjà mobilisées :

- un chargé de capitalisation et de communication
- un coordinateur général pour libérer le temps nécessaire au développement des outils et des formations et également à l'accompagnement des OPAP nécessaires à la poursuite l'harmonisation des pratiques du réseau.²⁷

De plus, dans le cadre du développement d'un observatoire du co-développement et de la mise en place d'une plateforme dématérialisée, il conviendrait de réfléchir à la pertinence d'un recrutement en CDD d'un chargé de mission développement numérique et gestion de données.

²⁷ On note qu'au regard d'autres dispositifs comme l'AMP, qui n'ont notamment pas à gérer l'accompagnement des OPAP et la relance des projets incomplets, le PRA-OSIM présente 2 fois moins de ressources humaines sans compter les CS. Il ne dispose notamment pas de chargé d'observatoire ou de chargé de communication.

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau des problématiques mentionnées par les OSIM et relevées ou mentionnées par les acteurs sur le terrain.

Etape du cycle projet	Sous étape	Problèmes rencontrés par les OSIM	Problèmes observés et mentionnés par les acteurs sur le terrain
Identification et instruction	Identification la situation-problème	Différencier l'absence du besoin. Circonscrire le problème à un secteur donné.	Construction du problème limité à la communauté bénéficiaire.
	Instruction de la situation-problème	Trouver des données, statistiques, rapports, étude de base sur la situation problème pour justifier son projet.	Instruction circonscrite aux acteurs locaux/ Manque de données locales.
	Recherche des solutions et leviers de changement	Appréhender l'organisation sectorielle et ses acteurs. Identifier les autres acteurs territoriaux et ONG (y compris français) et leurs activités. Trouver et appréhender les documents de planifications nationales ou locales. Inscrire l'ensemble des acteurs territoriaux dans la dynamique de recherche de solution (surtout autorité territoriale).	Solutions parfois isolées sans lien direct avec la planification locale ou ne mobilisant pas les compétences des autorités ou établissements locaux. Solution parfois identique à celle proposée ou développée par d'autres acteurs.
Montage de projet	Structuration d'une dynamique de changement à travers un projet de développement	Appréhender le projet comme une partie d'un système socio-économique déjà existant et en mouvement.	Investissement matériel en vue de la mise en place d'un système prévaut sur l'investissement humain pour faire fonctionner le système. Logique de viabilisation souvent très peu développée n'intégrant pas systématiquement les dimensions institutionnelles, financière, sociales et organisationnelles.
	Montage technique du projet	Appréhender les règles de la planification de projet (cadre logique, planification, suivi des activités, etc.).	La solution technique ne correspond pas toujours aux normes en vigueur (Ecole, centre de santé, hôpital) ou reste incomplète (ex : route d'accès, moyen de transport viable, ressource naturelle).
	Montage rédactionnel du projet	Rédiger un document dans une autre langue que sa langue maternelle. Respecter les normes de présentations des différents bailleurs.	Maitrise souvent limitée de la langue française pour relire et amender le document de projet.
	Montage financier du projet	Avoir la certitude des coûts unitaires sur le terrain. Intégrer les coûts liés au suivi du projet par les acteurs Structurer le budget par poste de dépense. Ventiler le budget selon le cadre PRA-OSIM et les autres cadres de présentations. Intégrer le frais de transfert de fonds.	Fluctuation souvent importante des coûts unitaires d'une année sur l'autre.

	Montage institutionnel du projet	Appréhender la répartition des compétences administratives pour intégrer les autorités compétentes et habilités dans le suivi et la contrôle des activités. Prévoir un budget spécifique pour le financement des étapes administratives nécessaires à la bonne intégration du projet (validation des cahiers des charges, contrôle des constructions, contrôle de Et au contrôle par les autorités locales.	Difficultés de justifier les coûts de participation des autorités locales ou de contrôle des services techniques sans convention de partenariat préalable car les nomenclatures budgétaires des collectivités n'intègrent pas directement ce type de ligne et que les agents n'ont pas la possibilité d'émettre officiellement des "tickets" de contrôle ou de prestation.
	Planification et coordination des activités avec les autres acteurs locaux.	Appréhender et avoir des informations consolidées sur les activités planifiées par les autres acteurs.	Décalage des activités du projet suite à la mise en œuvre d'un autre projet d'une plus grande importance ou mieux motivé financièrement.
Cofinancement	Recherche de cofinancement	Identifier les autres sources de cofinancement mobilisables. Transposer et souvent synthétiser le formulaire PRA-OSIM pour remplir les Cerfa ou dossier de demande de subvention des autres bailleurs.	L'attente des financements liés au respect des calendriers engendre est source de démobilisation pour les communautés locales.
Mise en œuvre	Lancement de projet	Réorganiser le calendrier d'exécution. Ajuster les outils et règles de suivi de projet avec le partenaire local. Coconstruire, faire valider et gérer les dossiers d'appels d'offre en lien avec les partenaires locaux.	La disponibilité des acteurs est souvent aléatoire.
	Mobilisation des parties prenantes	Organiser les rencontres en avance et effectuer plusieurs rappels (j-7, j-2, j-1). Valoriser systématiquement la réalisation de chaque étape.	La mobilisation des acteurs (notamment autorité locale) est souvent difficile suite à un manque de mobilisation lors du développement de projet et surtout de prédéfinition des modalités relatives à celle-ci (défraiement, perdiems, etc.).
	Coordination des activités	Suivre à distance les activités de manière structurées. Assurer à distance les paiements nécessaires à la mise en œuvre des activités.	Les acteurs n'ont pas systématiquement de budget ou de protocole bien définis pour transmettre les informations liées aux réalisations.
	Suivi de la mise en œuvre	Disposer de manière systématique des justificatifs de dépenses. Tenir un carnet des dépenses à la fois par activités et par lignes budgétaires.	Les acteurs de terrain n'ont pas le réflexe systématique de faire des factures et de rendre compte à travers des justificatifs physique des réalisations (compte rendus communautaires co-signés par les parties prenantes, photos, etc.).
	Rédaction les comptes rendus intermédiaires	Adapter son discours aux attentes des bailleurs. Structurer les comptes rendus financiers selon les attentes des bailleurs.	Les partenaires locaux n'ont souvent pas conscience du devoir de redevabilité qui incombe à l'OSIM. Ils n'ont souvent pas connaissance du canevas du document de compte rendu intermédiaire.
Contrôle et évaluation	Contrôle de la mise en œuvre et évaluation des résultats	Rédiger un PV de fin de projet et le faire valider par l'ensemble des acteurs locaux. Mobiliser les autorités pour venir contrôler les réalisations physiques. Faire valider la bonne réalisation des activités par les autorités ou services techniques compétents.	Difficulté sur le terrain pour les parties prenantes à comprendre l'objectif du document ou contrôle qui nécessite l'organisation d'une étape de sensibilisation ou d'information.
	Rédaction du compte rendu final	Adapter son discours aux attentes des bailleurs. Structurer les comptes rendus financiers selon les attentes des bailleurs.	Difficulté de faire valider le compte rendu final du projet si les autorités n'ont pas été intégrées dès le début et n'ont pas été motivées par leurs supérieurs ou financièrement.

Clôture	Transfert des résultats aux parties prenantes	Transférer administrativement les réalisations et la gestion future des activités ou infrastructures à personnes habilitées. (Comité de gestion, commune, association locale, etc.) pour intégration dans ces actifs. Laisser un exemplaire du rapport final à l'association locale et aux autorités. Transmettre le CR aux autres acteurs de terrain. Faire enregistrer le compte rendu final par le service national de suivi des ONG et associations étrangères.	Détournement des résultats du projet au profit d'un autre projet. (Redéfinition des objectifs d'une salle, revente de matériel pour financer d'autres activités, etc.). Détournement des bénéfices du projet à des fins politiques.
Valorisation	Organisation et mise en œuvre d'une restitution ou participation à un événement	Organiser ou trouver des événements dans lesquels promouvoir son action Préparer des supports de communication et un discours de présentation Trouver des moyens pour financer la participation à l'évènement	Diffuser le rapport aux niveaux des autorités locales Faire venir les autorités sur le site du projet pour qu'elles constatent les résultats.

Annexe 2 : Proposition de tableau de suivi des OPAP basé sur le référentiel OPAP et la convention OPAP/FORIM

Fonction	Mission/Opération	Indicateurs suivi	Outils exploités par l'OPAP	Moyen de suivi/communication par le SEC-PRA-OSIM
Conseil et orientation des OSIM	Accueil et qualification : identifier et qualifier les associations	Nb d'OSIM accueillies	Fiche d'identification	Fiche d'identification Fichier global OSIM
	Diagnostiquer : apprécier le niveau de développement de projet	Nb d'OSIM dont le projet est diagnostiqué Nb d'OSIM dont le projet correspond aux objectifs du PRA/OSIM	Fiche de diagnostic projet	Fiche résultats de diagnostic (1er entretien) Fichier global OSIM
	Evaluer : Les besoins de l'OSIM en termes d'accompagnement	Nb d'OSIM ayant besoin de :	Fiche diagnostic OSIM	Fiche résultats diagnostics OSIM Fichier global OSIM
	Orienter : soit vers un accompagnement, soit vers une autre OPAP, soit vers quelqu'un d'autre	Nb d'OSIM orienté et vers qui Nb d'OSIM accompagnée	Liste des organismes d'accompagnement Fiche d'orientation	Liste des OSIM orientées vers autre OPAP, accompagnement interne, vers autres acteurs
Accompagner individuellement /renforcer le montage	Planifier : le nombre et la nature des séances d'accompagnement	Nb moyen de séance planifiée/ OPAP/ nature	Fiche de planification / résultats diagnostic OSIM et projet	Liste des OSIM accompagnées Convention OPAP/OSIM signée Fiche individuelle d'accompagnement complétée
	Contractualiser : signer une convention OPAP/OSIM	Nb d'OSIM accompagnées par OPAP Nb de conventions signées	Grille de tarification accompagnement / type de prestation d'accompagnement	Liste des OSIM accompagnées Canevas fiches-résumé de projets (Cadre logique /YCID)
	Accompagner à l'identification et la mobilisation des partenaires techniques	Nb d'OSIM accompagnées individuellement à ... Nb moyen de séance d'accompagnement à ...	Outils ?	
	Accompagner à la rédaction de la convention : entre le partenaire sud et l'OSIM	Nb d'OSIM accompagnées individuellement à ... Nb moyen de séance d'accompagnement à ...	Outils ?	
	Accompagner à l'identification et la rédaction des demandes de cofinancement	Nb d'OSIM accompagnées individuellement à ... Nb moyen de séance d'accompagnement à ...	Outils ?	
	Accompagner à la répartition des tâches et responsabilités	Nb d'OSIM accompagnées individuellement à ... Nb moyen de séance d'accompagnement à ...	Outils ?	
Atelier collectif	Organisation et réalisation d'une réunion d'information	Nb de réunions d'informations	Calendrier partagé ??? Supports de présentation du PRA-OSIM Fiche compte rendu	Communiquer pour validation des dates Liste de présences, compte rendu détaillé, questionnaires d'évaluation

			présentation / présence Fiche évaluation OSIM de Présentation	
	Organisation et réalisation d'un atelier de rédaction	Nb d'ateliers réalisés	Calendrier partagé ??? Support d'animation atelier de rédaction Fiche compte rendu d'atelier / présence Fiche évaluation OSIM de l'atelier	Communiquer pour validation des dates
	Organisation et réalisation d'une formation montage de projet	Nb de formation réalisée	Calendrier partagé ??? Support d'animation formation Fiche compte rendu formation / présence Fiche évaluation OSIM de la formation	Liste de présences, compte rendu détaillé, questionnaires d'évaluation
Validation avant dépôt de demande	Vérifier la pertinence et la cohérence du projet soumis au PRA/OSIM, au regard des besoins des populations locales et de la réalité du développement local	Nb ou % de projets accompagnés rejetés pour manque de cohérence et de pertinence Nb ou % de projets non accompagnés rejetés pour manque de cohérence ou de pertinence	Outils ?	
	Vérification (réalité et le sérieux des partenaires locaux, l'éligibilité du porteur de projet et de son projet, l'inscription du projet dans la durée, que tous les documents sont réunis, du dossier narratif et financier	Nb ou % de projets accompagnés rejetés pour défaut de montage Nb ou % de projets non accompagnés rejetés pour défaut de montage	Outils ?	
	Dépôt des dossiers	Nb de projets déposés /OPAP Nb de projets déposés / OSIM accompagnés Nb de projets admissibles / Nb de projets déposés	Dossier de demande de Subvention Formulaire de validation critères OPAP / Grille de pré-instruction	Demande de Subvention Formulaire de validation critères OPAP / Grille de pré-instruction complétées
Suivre et accompagner le projet	Organisation des réunions d'information sur les devoirs des OSIM envers les OPAP et le PRA-OSIM	Nb de réunions d'information organisées		
	Prendre acte des évolutions du projet au niveau technique et budgétaire	Nb de RDV de suivi effectués/projet suivi Nb de projets ayant subi de grosse évolution		
	Accompagner les OSIM à recadrer le projet au niveau technique et budgétaire	Nb de RDV de recadrage le projet		
	Accompagner les OSIM dans la rédaction des comptes rendus intermédiaires	Nb de RDV d'accompagnement rapport intermédiaire		
	Valider les comptes rendus intermédiaires	Nb de compte rendus intermédiaires validés Nb de compte rendus		

		intermédiaires validés dans les temps Nb de compte rendus intermédiaires validés par OPAP / et validé par Secrétariat		
	Accompagner les OSIM à rédiger le compte rendu final	Nb de RDV pour rédaction compte rendu final		
	Valider les comptes rendus	Nb de comptes rendus finaux validés Nb de comptes rendus finaux validés dans les temps Nb de comptes rendus finaux validés par OPAP / et validé par Secrétariat		

Annexe3 : Exemple de grille de présélection des OPAP élaborée suite aux entretiens

Critères	Oui	Non	A préciser
Sur le projet			
La thématique du projet correspond aux critères de sélection du PRA-OSIM			
L'idée du projet repose sur des besoins mesurables et mesurés			
L'idée de projet est suffisamment précise pour permettre d'être instruite et accompagnée			
Le projet est déjà avancé dans sa conception			
L'OPAP dispose de compétences thématiques suffisantes pour accompagner le développement ou la finalisation du projet			
Sur l'association			
L'association est bien une OSIM			
L'association dispose d'une expérience minimum ou d'un capital suffisant en interne pour s'approprier et exploiter les actions d'accompagnement			
Une personne ou moins s'engage à dégager un certain volume horaire pour être accompagné			
L'OPAP dispose des moyens nécessaires pour répondre aux besoins d'accompagnement de l'OSIM			
La situation géographique de l'OSIM n'est pas une contrainte pour répondre aux besoins d'accompagnement et de suivi			
Sur le partenaire local			
Le partenaire local a une existence juridique ou est susceptible d'être accompagné pour devenir une personne morale reconnue par les autorités locales			
La relation avec le partenaire local est historiquement ancrée dans dynamique de coopération pour le développement			
Le partenaire local a été impliqué dans l'instruction de la situation, l'établissement du diagnostic et l'étude du système ou sous-système socio-économique susceptible de répondre à la situation problème			
Les partenaires locaux sont administrativement compétents pour assurer la maîtrise d'ouvrage du projet			
Sur le territoire			
Le pays d'intervention est un pays ciblé par le PRA-OSIM			
Le niveau sécuritaire de la zone est acceptable			
Le niveau de développement du territoire sur la thématique justifie la mise en place d'un projet			
L'absence de projets similaires permet de justifier la mise en place de projet			
L'OPAP dispose des connaissances nécessaires sur le système pays pour accompagner l'OSIM dans la structuration de son montage partenarial (notamment avec les autorités locales)			

Annexe 4 : Synthèse des visites de terrain



Au Benin

Projet de pisciculture hors-sol pour 65 femmes dans le cadre du programme de sauvegarde communautaire de la biodiversité à Kpomassè

OPAP : CBF

OSIM :AHPA-CRIPADD

Dotation : 2015

Point fort

- Une technologie par bacs mobiles bien maîtrisée par les bénéficiaires.
- Un suivi des activités régulier sur place comme à distance.
- Une bonne résonance de l'activité au niveau territorial.
- Des ventes rentables avant la crise de 2016.

Problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre

- Absence d'intérêt de la commune vis-à-vis du projet (pas de réponses de la commune à la note d'information).

Difficultés liées à la gestion des installations

- Le mise en place de bacs mobiles de production nécessite un renouvellement hebdomadaire de l'eau et implique donc une grande quantité d'eau disponible. Aucun puits ne se situant à proximité, le temps de travail s'avère important et difficile par rapport au gain rapporté.

Problèmes rencontrés remettant en cause la pérennité

- Le poisson reste un aliment peu consommé et onéreux par rapport à la viande. Après la crise les acteurs se tournent donc vers des denrées plus accessibles.

Opportunité :

- Aujourd'hui un puits est en place à portée de la zone de production. Il permettrait d'augmenter la rentabilité des efforts de production.

Recommandations :

- Associer ce type de projet avec un projet agricole pour réutiliser l'eau pour l'irrigation des cultures maraichères.

Eco-pôle alimentaire à Kpomassè

OPAP : CBF

OSIM :AHPA-CRIPADD

Dotation : 2016

Point fort

- Une évolution des pratiques en matière d'amendement (Paillage, compost naturel) entraînant une réduction de l'utilisation de l'engrais chimique.
- Une évolution des pratiques phytosanitaires à travers la production et l'utilisation de biopesticide
- Une meilleure gestion des sols.

- Un suivi des activités régulier sur place comme à distance.
- Des ventes rentables et peu d'invendus.
- Des réunions de partage d'expérience qui permettent d'ajuster certaines pratiques et poursuivre la transmission auprès des nouveaux.

Problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre

- Peu de problème. La mobilisation a été effective tout au long du projet. Seule la construction du château d'eau a été plus longue que prévu.

Difficultés liées à la gestion des installations

- La production du maïs et du manioc reste la priorité pour les femmes. L'activité est donc abandonnée pendant les périodes culturales.

Problèmes rencontrés remettant en cause la pérennité

- Aucun problème. La filière est stable tout comme les revenus.

Impact du projet :

- Augmentation générale de la production
- Augmentation des revenus des bénéficiaires

Opportunité :

- Les villages alentours sont intéressés par ce type de pratique et souhaiterait bénéficier d'un appui technique.

Projet d'appui au maintien à l'école des enfants inscrits dans les écoles maternelles et primaires de Katagon et leur accès aux soins de santé

OPAP : COSIM RA

OSIM : EMPE

Point fort

- Une participation importante de l'association locale ;
- Une solution technique correctement dimensionner par rapport au nombre d'élèves ;
- Une AGR complémentaire (recharge de téléphone) ;
- Les revenus des toilettes permettent d'assurer le paiement des frais d'entretien et de maintenance.

Problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre

- Une tentative de surfacturation par l'entreprise contrecarrée par un suivi régulier.

Difficultés liées à la gestion des installations

- Excellente gestion réalisée grâce un suivi régulier des recettes et des ventes complémentaires (savon et recharge téléphonique).

Problèmes rencontrés remettant en cause la pérennité

- Aucun problème.

Impact du projet

- Propreté générale de l'établissement et ses alentours améliorés
- Diminution de la DAL

Opportunité :

- Demande d'accompagnement en matière de gestion de toilette publique de la part de la commune. Transfert de compétence et de pratiques.

Construction d'un module scolaire 3 classes et bureau/magasin et fournitures de mobilier scolaire

Point fort

- Respect des procédures d'appels d'offre avec présence de toutes les parties prenantes y compris la Direction départementale de l'enseignement secondaire et supérieur.
- Maîtrise d'ouvrage effectuée par la commune ;
- Contrôle effectué par la direction des services techniques.

Point faible :

- RAS

Problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre

- Aucun problème constaté.

Difficultés liées à la gestion des installations

- La gestion reste partagée entre les différentes parties prenantes.

Problèmes rencontrés remettant en cause la pérennité

- La maintenance reste du ressort de la mairie qui dispose d'un budget spécifique relatif à la réfection ou maintenance des bâtiments.

Impact du projet :

- Augmentation de la capacité d'accueil du collège
- Augmentation du taux de scolarisation secondaire

En Guinée

Rénovation et réhabilitation de l'école primaire de Konkouré dans le cadre de l'amélioration du système éducatif des enfants de Télimélé

OPAP : CAGF

OSIM : Association des jeunes ressortissants et amis de Télimélé en France

Point fort

- Une bonne intégration du projet dans les PDL
- Une bonne pertinence du projet au regard des
- Une collaboration forte avec les acteurs du PACV
- Un respect des procédures officielles de validation de projet impliquant la commune
- Une grande implication du comité de gestion de scolaire et des parents d'élève à toutes les étapes du projet (conception, validation, choix du prestataire, coordination des étapes de travaux et de la participation communautaire, suivi, validation).
- Une effectivité à 100% et une bonne efficacité calendaire et budgétaire du projet
- Des résultats comptabilisés au niveau de la préfecture

Point faible

- Une clôture sans portail qui laisse libre court à la divagation aux abords de l'école ;
- Un manque de communication avec la commune pendant et après la réalisation du projet ;
- Une absence de prise en compte des protocoles de validation technique impliquant validation des plans de rénovation et vérification du respect des normes techniques ;
- Des interrogations liées au bon respect des mélanges, nécessaire à la confection de la dalle (sol) suite à la présence de dégradations visibles ;

Problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre

- Une indisponibilité des communautés dans la préparation du terrain et des matériaux de base nécessaire à la construction. (La communauté s'est regroupée pour cotiser et payer directement les manœuvres.
-

Difficultés liées à la gestion des installations

- RAS. Le comité de gestion est opérationnel et mobilisé pour l'établissement.

Problèmes rencontrés remettant en cause la pérennité :

Mise en œuvre imminente du projet Swapiti de barrage hydroélectrique impliquant un déplacement du village et de l'école et un déplacement des activités scolaires. Si les protocoles nationaux relatifs à ce type de projet (BGEEE), une école aux normes devrait être reconstruite avant le déplacement et permettre ainsi une continuité du calendrier scolaire.

Impact du projet :

- Augmentation de la capacité d'accueil de l'école et des moyens matériels (comptabilisé dans les fiches de suivi d'établissement de la DPMENA) ;

Opportunité :

- Saisir les normes de performances de la SFI impliquant mise à niveau des structures communautaires pour solliciter une amélioration des conditions de scolarisation en termes d'électrification et d'accès à l'eau et/ ou la construction d'une cantine scolaire comme visé par les ODD.

Réaménagement et équipement du centre de santé de Sinta

OPAP : CAGF

OSIM : Association des jeunes ressortissants et amis de Téléimélé en France

Dotation : 2015

Point fort

- Un projet issu d'une demande locale ;
- Une élaboration participative des activités du projet avec le comité local de santé ;
- Une bonne effectivité du programme ;
- Un respect des procédures officielles de validation de projet impliquant la commune.

Point faible

- L'indisponibilité des plans des Centres de santé améliorés ne permet pas de vérifier la conformité des constructions et aménagements ;
- Une absence de prise en compte des protocoles de validation technique impliquant validation des plans de rénovation et vérification du respect des normes techniques par le Directeur Préfectoral de la Santé ;
- La création d'une mosquée à l'arrière du bâtiment a entraîné l'ouverture de la clôture à l'arrière ce qui laisse libre court à la divagation des animaux aux abords du centre ;
- Un aménagement de la nouvelle salle d'accouchement non finalisé et également prévu et financé par la GIZ ;
- Une gestion des infrastructures peu opérationnelle et des moyens de maintenance encore limité.
- Manque de communication sur les résultats du projet avec les autorités déconcentrées.

Problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre

- Une indisponibilité des communautés dans la préparation du terrain et des matériaux de base nécessaire à la construction. (La communauté s'est regroupée pour cotiser et payer directement les manœuvres.)
- Epuisement des nappes adjacentes empêche l'alimentation en eau du centre même via des forages de plus de 20m.

Difficultés liées à la gestion des installations

- La superposition des projets rend complexe la gestion des installations et pousse le comité de gestion du centre à réaffecter certaines salles en fonction des besoins des projets ou à multiplier les aménagements et réseaux.

- l'AFD à travers le projet OPALS a également assuré la réfection d'une partie du centre l'année d'après ;
- l'UNICEF a financé une campagne d'électrification des centres en faveur de la vaccination ce qui a entraîné la mise en place de nouveaux panneaux solaires et d'un nouveau réseau (transformateur et batterie) ;
- l'OMS mettait en place son programme d'appui au suivi statistique ce qui a entraîné la revalorisation d'une des salles de convalescence.

Problèmes rencontrés remettant en cause la pérennité :

- RAS

Impact du projet :

- Augmentation de la capacité d'accueil du centre.
- Amélioration des conditions d'accueil général et de l'hygiène au sein du centre ;
- Augmentation de la capacité de stockage et amélioration de l'accès aux médicaments de première nécessité ;
- Amélioration de l'accès et des conditions de prise en charge obstétrique ;
- Potentiellement, amélioration des conditions d'accueil pour les accouchements.

Réduire, maîtriser, gérer et valoriser les déchets à Thiaguel Bory

OPAP :RAME

OSIM : Association des ressortissants de Thiaguel-Bory, Lafou et Kouramangui

Dotation : 2015

Point fort

- Implication de la commune et la sous-préfecture dans la définition du projet
- Forte pertinence du projet au regard de la forte affluence lors des jours de marché et de la production de déchets quotidien ;
- Grande implication de l'association locale dans la mise en œuvre et l'exploitation de la décharge ;
- Bonne qualité des infrastructures et aménagements produits ;
- Bonne articulation de la composante gestion des déchets – structuration organisationnelle/formation des acteurs/construction des espaces de tri et de stockage.

Point faible

- Partir du principe que les usagers participeront spontanément au financement du service lorsqu'ils auront vu les bénéfices de celui-ci.
- Présenter les acteurs du ramassage des ordures comme des bénévoles.

Difficulté dans la mise en œuvre du projet

- Difficulté d'acheminement de la motocyclette ;
- Concurrence avec les autres projets.

Difficultés liées à la gestion des installations

- Des modalités de financement du service de ramassage des déchets insuffisamment discutées en amont du projet entraînant un refus de paiements par les usagers du marché et une discontinuité du service suite à la présence ponctuelle de projets lucrativement plus intéressants (HIMO avec la Banque Mondiale ou autres) Problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre.
- Des infrastructures de tri encore trop éloignées de la route ;
- Un approvisionnement en eau de la zone de traitement difficile ;
- Une alimentation de la citerne aux abords des toilettes qui restent difficile.

Problèmes rencontrés remettant en cause la pérennité :

L'absence de modèle économique viable intégrant une participation financière des usagers et de la commune (et non pas bénévole) ne permet pas de garantir la présence des personnels volontaires, le renouvellement des outils de travail (entretien de la motocyclette, renouvellement des poubelles et du matériels de tri, alimentation en eau pour la confection du compost, etc.).

Impact du projet :

- Amélioration de l'accès à l'assainissement public les jours de marché ;
- Développement d'habitudes dans l'usage des poubelles publiques et de zonage du stockage des déchets.
- Début de réflexion collective autour d'un modèle de gestion des déchets articulé autour d'un partenariat public privé.

Perspectives:

Mener une brève étude de marché sur les possibilités de valorisation des déchets issus des triages et les filières formelles et informelles existantes. (Revente d'engrais issus des déchets vert pour les agriculteurs ; transformation du plastique pour la confection de briques, de sacs, etc.... ; revente des métaux aux grossistes.).

Organiser une réunion de sensibilisation avec les commerçants du marché afin de réfléchir collectivement au moyen de faire appliquer la législation environnementale à travers un partenariat tripartite entre la commune, l'association de volontaire en charge de gestion de la décharge et les

commerçants. Entrevoir la possibilité de créer un GIE pour la gestion des déchets et de faire financer en partie par les usagers le service via la taxe (patente) d'exploitation commerciale sur la zone de marché.

Faire enregistrer via la commune le projet de piste rural d'accès au site de la décharge par les services BTP de la préfecture et rencontrer le promoteur en charge des projets de réhabilitation présent dans le village pour apprécier la faisabilité d'un appui pour la création d'une piste rural.

Contribuer à l'amélioration de la prise en charge des maladies rénales dans les villes de Labé, Kankan, et N'Zerekoré

OPAP : COSIMNDPC

OSIM : AGUR

Point fort

- Forte implication des acteurs au niveau nationale et du médecin chef local ;
- Pertinence de l'innovation au regard des conditions d'accès national au service ;
- Qualité de la formation dispensée et des outils de suivi mis en place ; d'un service

Point faible

- Absence d'implication directe du directeur du centre lors du développement et de la mise en œuvre du projet.
- Manque de sensibilisation des autres services par rapport au principe de référencement et de suivi des patients atteints de maladies rénales.
- Incompatibilité de la démarche de gratuité d'accès au service et aux consommables avec le principe de paiement à l'acte et la vente des mêmes consommables par la pharmacie de l'hôpital).

Difficulté dans la mise en œuvre du projet

- Manque de mobilisation des autres services et médecins ;
- Difficulté de mobilisation des personnels de soin pour assurer le suivi et le transfert des dossiers
- Manque de communication externe auprès des malades et d'affichage au sein de l'hôpital.
- Absence d'espace véritablement dédié au service.

Difficultés liées à la gestion des installations

- Absence d'intégration du service dans la stratégie de développement de l'hôpital n'a pas permis d'intégrer les frais de fonctionnement du service dans la planification budgétaire et d'effectuer le renouvellement des stocks nécessaires aux tests.

Problèmes rencontrés remettant en cause la pérennité :

L'absence d'intégration du directeur de l'établissement dans le montage et la mise en œuvre du projet n'a pas permis l'intégration du service dans le référentiel de l'établissement et la planification budgétaire et horaire des personnels. Le service a donc fonctionné de manière isolée grâce au bénévolat du médecin chef.

L'absence de suivi des services rendus et d'utilisation des résultats de diagnostics par les autres services n'a pas permis de maintenir la motivation des/du bénévole en place.

Impact du projet :

- Une première expérimentation forte d'enseignements quant aux conditions d'intégration d'un service de

Perspectives:

- Revenir avec le directeur sur les conditions d'intégration du service dans le projet d'établissement de l'hôpital.
- Apprécier avec l'AFD et Expertise France en charge de l'appui à la maîtrise d'ouvrage de la rénovation de l'hôpital s'il ne serait pas possible de valoriser cette expérience dans le futur projet et éventuellement de prévoir un espace dédié.
- Mettre en place une journée de sensibilisation/formation des personnels de l'hôpital aux conditions et protocoles de prises en charge et de suivi des personnes diabétiques.
- Mettre en place une sensibilisation auprès des personnels des centres et postes de santé sur le circuit de prise en charge du diabète au niveau de la région et le référencement des patients.

Annexe 5 : Liste des personnes consultées

En France

Nom	Prénom	Institution	Mail
CABIN	Philippe	Agence Française de Développement [AFD]	cabinp@afd.fr
CAMARA	Thierno	CAGF	thierno.camara@yahoo.com
RIALLANT	Cécile	UNDP	cecile.riallant@undp.org
CAPLAN	Caroline Axelle	IRD -DIAL	carolineacaplan@gmail.com
MEYER	Jean Baptiste	Laboratoire Population Environnement Développement LPED	jean-baptiste.meyer@ird.fr
LE BRIS	Cédric	Conseil Général des Yvelines	clebris@yvelines.fr
LECOMTE-GUYOU	Maryline	Région Bretagne	maryline.lecomte-guyou@bretagne.bzh ; pierre-yves.lechat@region-bretagne.fr ; pierre-yves.lechat@bretagne.bzh
SCHONAUER	Kerstin	AMP	amp@la-guilde.org

POISSON	Marianne	Migrations et Développement	marianne.poisson@migdev.org
MULABA	Alain	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Rhône-Alpes	contact@cosim-rhone-alpes.org presidence@cosim-rhone-alpes.org
AHOMADEGBE	Jean-Charles	Conseil des Béninois de France	jean_charles.ahomadegbe@yahoo.fr jean- charles.ahomadegbe@gustaveroussy.fr
ELIZALDE	Cécile	RRMA PACA Territoires Solidaires	c.elizalde@territoires-solidaires.fr
SYLL	Ousmane	RRMA BFC International	ousmane.syll@cercoop.org

A l'étranger

Entité géographique	Nom	Prénom	Institution	Titre	Numéro de téléphone	Mail
Conakry	Kaké	Dr Madjou	Direction Nationale des Organisations Internationales	Directeur Nationale des Organisations Internationales	00224 622 22 07 22/664 30 95 35	madjkake@gmail.com madjkake@yahoo.fr
Conakry	Asima	Michael E	International Organization for Migration (IOM)	Programme Manager	00224 623 69 74 15	masima@iom.int
Conakry	Poissonnier	Ghislain	Ambassade de France en Guinée et Sierra Leone	Attaché de Coopération , Etat de Droit/Démocratie/Société Civile	00224 624 70 02 42	ghislain.poissonnier@diplomatie.gouv.fr
Conakry	Doumbouya	Mamadou Alpha	Service National des Infrastructures et Equipements Scolaires (SNIES)	Chef de Département des Opérations	00224 622 62 86 79	
Conakry	Souré	Abdoulaye Keigaya	Service National des Infrastructures et Equipements Scolaires (SNIES)	Ingénieur Cellule des travaux, Réhabilitation, , Maintenance, et point focal des projets	00224 622 00 23 71	abdoulayesouar@yahoo.fr
Conakry	Condé	Djéné Mady	Direction Générale de la Planification des Statistiques et du Développement de l'Education (DGPSDE)	Chargé d'études à la Section Statistique et Informatique	00224 622 29 95 97/664 21 74 32	lonkacia13@gmail.com lonkacia13@yahoo.fr
Conakry	Camara	Souleymane	Bureau des Stratégies et du Développement (BSD)	Directeur Général	00224 628 28 08 62/657 28 08 63/664 37 74 13	solosp95@yahoo.fr
Labé	Martin	Nicolas	ONG le Partenariat	Coordinateur	00224 624 19 14 14	coordination,guinee@lepartenariat.org
Télimélé	Diallo	Hadja Mariama Ecole	Direction Préfectorale de l'Education de Télimélé	Directrice Préfectorale de l'Education de Télimélé	00224 622 16 73 89	DPEtelimelekindia@gmail.com
Télimélé	Camara	Nfanly	Direction Préfectorale de l'Education de Télimélé	Chargé de construction	00224 628 25 86 22	

Télimélé	Diallo	Mamadou Atigou	Direction Préfectorale de l'Education de Télimélé	Chef section Enseignement fondamentale	00224 622 67 73 76	
Télimélé	Kabano	Josephe	Direction Préfectorale de l'Education de Télimélé	Chef section enseignement secondaire général et technique	00224 628 95 63 80	
Télimélé	Camara	Saliou	Direction Préfectorale de l'Education de Télimélé	Chef section Plannification	00224 628 33 65 60	
Télimélé	Cherif	Elhadj Abdoulaye	Direction Préfectorale de l'Education de Télimélé	Chargé de Franco-Arabe	00224 622 27 28 08	
Télimélé	Barry	Saliou	Direction Préfectorale de l'Education de Télimélé	Chargé de formation	00224 628 66 74 58	
Kollet	Camara	Mamadouba	Commune Rurale de Kollet	Maire de la Commune	00224 622 92 01 35	
Kollet	Kanté	Mamadou	Sous-Précture de Kollet	Sous-Préfet adjoint	00224 622 95 55 27	
Konkouré	Bah	Boubacar	Secteur de Konkouré	Chef Secteur de Konkouré	00224 628 15 36 58	
Konkouré	Bah	Alhassane Gouli	APAE de Ecole primaire de Konkouré	Président de l'APAE de l'école primaire de Konkouré		
Konkouré	Bah	Telli Oury	APAE de Ecole primaire de Konkouré	Vice Président de l'APAE de l'école primaire de Konkouré	00224 625 85 06 93	
Konkouré	Bah	Thierno Babagallé	Notabilité Konkouré	Bénéficiaire Ecole rénovée		
Konkouré	Bah	Alhassane	Notabilité Konkouré	Bénéficiaire Ecole rénovée		
Konkouré	Sow	Elhadj Malick	Notabilité Konkouré	Bénéficiaire Ecole rénovée		
Konkouré	Diallo	Abdul Hamid	Imam Konkouré	Bénéficiaire Ecole rénovée		
Konkouré	Bah	Alpha Souleymane	Comité de suivi des travaux de rénovation de l'Ecole primaire de Konkouré	Président du comité de suivi	00224 628 16 02 58	
Konkouré	Barry	Mamadou Alpha	Membre de la jeunesse	Bénéficiaire Ecole rénovée		
Télimélé	Diallo	Dr Boubacar Moumini	Direction Préfectorale de la Santé de Télimélé	Directeur Préfectorale de la Santé de Télimélé	00224 624 31 94 85	
Télimélé	Condé	Kémo	Direction Préfectorale de la Santé de Télimélé	Chargé des Statistiques	00224 622 79 44 13	
Senta	Bah	Thierno Sadou	Sous-Préfecture de Senta	Sous-Prefet	00224 622 77 05 55	
Senta	Bah	Alpha Ibrahima	Sous-Préfecture de Senta	Président du comité de suivi des travaux d'extension du Centre de Santé de Senta	00224 628 66 55 76	
Senta	Diallo	Elhadj Mamadou Ciré	Sous-Préfecture de Senta	Membre du comité de suivi des travaux d'extension du Centre de Santé de Senta	00224 622 30 55 25	
Senta	Diallo	Lassariou	Sous-Préfecture de Senta	Membre du comité de suivi des travaux d'extension du Centre de Santé de Senta	00224 628 50 16 83	
Senta	Bah	Thierno Madjou Kassa	Sous-Préfecture de Senta	Ouvrier Maçon en charge des travaux d'extension	00224 624 21 09 87	
Senta	Bah	Abdoulaye Bamban	Sous-Préfecture de Senta	Bénéficiaire	00224 622 25 14 67	

Senta	Bah	Abdoulaye	District de Senta	Président du District de Senta	00224 622 33 80 65	
Senta	Bah	Oumar Sella	Sous-Préfecture de Senta	Bénéficiaire	0224 622 36 61 58	
Senta	Bah	Ousmane	Sous-Préfecture de Senta	Bénéficiaire	00224 622 85 50 51	
Senta	Barry	Mamada Aissatou	Centre de Santé de Senta	Chef du Centre de Santé	00224 628 54 83 19	
Senta	Bah	Mariame	Centre de Santé de Senta	Matrone	00224 628 38 76 54	
Senta	Lama	Souleymane	Centre de Santé de Senta	Infirmier	00224 621 25 42 72	
Senta	Tinguiano	Christine	Centre de Santé de Senta	Sage femme	00224 622 16 33 13	
Senta	Baldé	Mamadou Saliou	Centre de Santé de Senta	Laborantin	00224 628 72 62 02	
Senta	Diallo	Boubacar	Sous-Préfecture de Senta	Agent communautaire		
Conakry	Barry	Dr Ahmed Tidjiane	Ministère de la Santé	Directeur National Adjoint	00224 622 58 13 58	
Conakry	Keita	Soriba	Ministère de la Santé	Ingénieur	00224 664 30 76 49/624 98 16 97	soribak@yahoo.fr
Conakry	Camara	Lamine	Ministère de la Santé	Architecte	00224 624 49 94 91 /655 61 60 68	archlamcam@yahoo.fr
Labé	Diallo	Abdoulaye	Direction Préfectorale de la Santé de Labé	Directeur Préfectorale adjoint de la Santé de Labé	00224 622 96 79 31	
Labé	Sall	Dr Ataoulaye	Hopitale Régional de Labé	Directeur général	00224 628 19 23 05/669 77 17 77	sallataoulaye@gmail.com
Labé	Falivogui	Dr Diarra	Hopitale Régional de Labé	Directeur général adjoint	00224 622 55 93 71/662 62 75 45	dfaliwogui@yahoo.fr
Labé	Sow	Dr Tidja	Hopitale Régional de Labé	Medecin Chef Médecine générale	00224 624 79 89 64	
Conakry	Cissé	Abou	Direction Nationale de l'Environnement	Directeur National	00224 620 86 23 64	cisse_abou2@yahoo.fr
Conakry	Djoumessy	Bangaly	Direction Nationale de l'Environnement	Directeur National adjoint	00224 628 44 02 55	diomesi@yahoo.fr
Conakry	Kaba	Aboubacar	Direction Nationale du développement Local, Division planification, Suivi-Evaluation	Chef de Division	00224 622 43 67 47	aboubak2@gmail.com
Labé	Tolno		Direction Prefectorale de l'Environnement de Labé	Directeur Prefectorale de l'Environnement de Labé	00224 628 29 28 06	

Labé	Bah	Abdoulaye	Direction Prefectorale de l'Environnement de Labé	Chef Section Assainissement	00224 622 45 34 57	ablooumar@gmail.com
Labé	Souaré	Billo	Direction Prefectorale de l'Environnement de Labé	Chef Antenne OGUIB de Labé	00224 628 34 40 86	
Labé	Madame Baary	Diamilatou	PACV	Assistante administrative PACV 3	00224 628 66 84 77	diamileloun10@gmail.com
Thianguel bori	Touré	Bakary	Sous-Préfecture de Thianguel bori	Sous-Préfet	00224 628 24 98 58	
Thianguel bori	Diallo	Mamadou	Commune Rurale de Thianguel bori	Secrétaire général de la Commune rurale	00224 624 24 19 17	
Thianguel bori	Diallo	Amadou Yero	Commune Rurale de Thianguel bori	Président de l'Association des jeunes de Thianguel bori/Président de l'APAE de Thianguel bori	00224 622 90 74 85	

Annexe 6 : Revue documentaire

Documentation FORIM utilisée pour l'évaluation

Généralité programme :

- Documents de programme 2016-2018
- Avenants convention
- Cadre logique en excel avec tableau de bord
- Rapport annuel et de suivi du programme
- Evaluation 2014 complète
- Evaluation 2016 sur les partenariats avec annexe terrain

Généralité FORIM:

- Règlement intérieur
- Document de stratégie Forim
- Statut du FORIM
- Liste des membres EXCEL
- Organigramme
- Tous documents d'orientation nous permettant d'appréhender les options de mises à l'échelle déjà étudiées ou discutées
- Liste des membres du CA et contacts EXCEL

Montage et gestion institutionnelle en lien avec R4.2

Gouvernance et gestion PRA-OSIM :

- Règlement fonctionnement PRA-OSIM (rôle et place du FORIM, du CEP, composition, votes, etc.)
- Liste des membres du CEP 2014 à 2018 avec contact
- Cahier de suivi des réunions et AG FORIM sur le dispositif

RH :

- Fiche de poste
- Schéma de la chaîne décisionnelle (habilitation décisionnelle par catégorie de décision : validation de contrat OSIM/FORIM, validation de partenariats, décaissements, etc.)

Partenariat :

- Référentiel ou stratégie de partenariat
- Convention de partenariat avec les partenaires du PRA-OSIM
- Exemple de convention FORIM / OPAP
- Exemple de convention OPAP / OSIM
- Exemple de convention FORIM / OSIM

Financier :

- Budget prévisionnel du dispositif
- Suivi des dépenses par activités
- Documents comptables de suivi du projet

Composantes programme :

R1.1 Structuration dispositif d'accompagnement OPAP

- Stratégie de déploiement et de renforcement des capacités des OPAP
- Protocole de labellisation des OPAP
- Protocole de renforcement des capacités des OPAP et outils de diagnostic
- Règlement des OPAP
- Convention générale OPAP/FORIM
- Dossier de suivi des OPAP
- Tableau de bord de suivi des activités menées au niveau des OPAP
- Liste des OPAP
- PV des réunions commission permanente OPAP

R1.2 Renforcement des capacités :

- Document de définition des cibles PRA-OSIM
- Stratégie de renforcement des capacités des OSIM
- Document de définition des compétences attendues par les OSIM
- Parcours de formations disponibles pour les OSIM et modules de formation
- Protocole de renforcement des capacités des OSIM
- Dossier de suivi des OSIM au niveau des OPAP et du PRA-OSIM
- Tableau de bord de suivi des OSIM au niveau des OPAP et du PRA-OSIM

R2.1 Financement :

- Stratégie ou politique de financement
- Grille d'évaluation des projets
- Liste des projets déposés, éligibles, refusés, financés
- Tableau de bord de suivi des projets
- Dossier de suivi des projets
- BDD des projets financés depuis 2014

R2.2 Accompagnement :

- Tableau de bord des activités d'appui et conseil aux OSIM
- Canevas des comptes rendus intermédiaires et finaux
- Rapport d'activité des missions de suivi

R3.1 Capitalisation et valorisation

- Rapport sur la stratégie de capitalisation FORIM
- Stratégie de capitalisation et communication PRA-OSIM
- BDD en CSV de la base projets pour exploitation cartographique
- Productions issues des Séminaires Regards Croisés
- Productions issues des Capitalisation

R4.1 Communication et promotion du dispositif

- Stratégie de communication et de promotion du dispositif
- Dossier regroupant les supports de communication du PRA-OSIM
- Liste des interventions menées par le FORIM ayant permis de promouvoir le dispositif
- Liste de parution dans les médias