



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

Evaluation finale externe du programme

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

(Structuration du Milieu Associatif, SMA 2)

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

Février 2012- Mai 2014

Résumé du Rapport Final

15 juillet 2014

Youssouf Cissé

youssoufcissedkr@gmail.com

Danièle Sexton

d.sexton@laposte.net

Consultants indépendants

Introduction

La présente évaluation du projet dénommé « Appui à la structuration et au renforcement des capacités d'action des OSIM¹ et des réseaux d'OSIM (SMA2) » a pour objectif de dresser un bilan des actions réalisées dans le cadre de ce projet, de leurs résultats et effets pour le renforcement du FORIM, le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations.

Il ne s'agit pas d'une évaluation du FORIM mais bien celle d'un projet de deux ans, porté et mis en œuvre par le FORIM. Cependant, comme ce projet porte sur la structuration du milieu associatif, l'évaluation a abordé certains aspects organisationnels en lien avec le fonctionnement interne du réseau, et a tenu compte des spécificités de la structure concernée, ses objectifs et processus, et des enjeux du contexte.

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

L'évaluation a ainsi analysé :

- En amont, la cohérence et la pertinence du programme SMA2 au regard des enjeux du contexte et des processus internes du FORIM ;
- L'efficacité et l'efficience du projet prenant en compte les performances et les résultats ;
- Les effets sur le FORIM, ses membres, ses partenaires ou cibles de ces actions ;
- Pour, enfin, formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles.

Les constats

A l'origine du FORIM, une volonté commune des migrant-e-s et des pouvoirs publics français

La création du Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM), en tant que plateforme nationale composée de regroupements et fédérations d'organisations de solidarité internationale issues de l'immigration (OSIM), a été le résultat d'un processus de discussion et de négociation entre, d'une part, les pouvoirs publics (Ministère des Affaires Etrangères et Ministère des Affaires Sociales) qui souhaitaient avoir un interlocuteur représentatif des migrant-e-s et, d'autre part, des responsables d'associations de migrant-e-s qui voulaient favoriser la structuration de ces acteurs de la solidarité internationale et renforcer leurs capacités d'action. Diverses ONG françaises étaient également associées aux discussions (notamment le GRDR, le CCFD, la CIMADE).

Le FORIM est né en 2002 avec 27 membres fondateurs, dont 20 fédérations de 14 pays différents, 2 fédérations de jeunes, 3 fédérations de femmes et 2 associations. C'est une plateforme qui rassemble des fédérations d'associations structurées au niveau d'un pays d'origine, d'une région d'origine ou autour de groupes spécifiques (femmes, jeunes) et de quelques collectifs régionaux d'OSIM en France créés à partir de 2007 avec l'appui du FORIM.

Aujourd'hui, ces différentes associations regroupent des ressortissant-e-s provenant de pays d'Afrique subsaharienne, du Maghreb, des Caraïbes et de l'Asie du Sud-est. La configuration des membres du FORIM constitue une originalité dans le paysage associatif en France, avec une très grande diversité géographique, culturelle, thématique et politique. Pour conduire ses activités, le FORIM s'appuie beaucoup sur l'engagement de ses membres qui, pour l'essentiel, sont des bénévoles.

Dès le départ, le FORIM a bénéficié d'un appui constant des pouvoirs publics via le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) jusqu'en 2007 puis le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Développement Solidaire (MIIINDS) entre 2007 et 2010, puis du Ministère de l'Intérieur en 2011-2012, avant de revenir au MAE qui est récemment devenu le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI). Le FORIM bénéficie du soutien de la Division des Partenariats avec les ONG de l'Agence Française de Développement (AFD) depuis 2010.

Le retour du FORIM au sein des institutions portant les dynamiques de développement permet de réaffirmer la reconnaissance du secteur dans le domaine de l'appui aux actions de développement.

¹ OSIM : Organisation de solidarité internationale issue de l'immigration

Des objectifs institutionnels de représentation, de renforcement de capacités et d'influence

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

La vocation première du FORIM est d'appuyer la structuration de ce milieu associatif issu de l'immigration engagé dans des actions d'intégration et/ou des actions de développement. Il le fait en renforçant ses propres membres et en encourageant la mise en réseau des diasporas non encore structurées en France afin d'étendre et de consolider son assise nationale et régionale.

Un besoin de reconnaissance des associations de migrant-e-s

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

Diverses études ont montré que les actions de Codéveloppement « là-bas » portées par des migrant-e-s ou descendants de migrant-e-s sont menées lorsque ces personnes sont en général déjà bien intégrées « ici » et sont donc des acteurs du « vivre ensemble ».

Les apports des migrant-e-s en France pour le développement local et pour ce « vivre ensemble » sont rarement évoqués. Ils doivent être mieux reconnus et valorisés.

Le SMA2 : un programme d'appui à la structuration et au renforcement des OSIM et de leurs réseaux

Conçu sur une durée de 23 mois (du 1^{er} février 2012 au 31 décembre 2013), le projet a été prolongé de quatre mois afin de pouvoir finaliser certaines activités et mener correctement l'évaluation finale du programme. Il est financé par l'Agence Française de Développement à hauteur de 720 000€ sur un budget global de 1 474 444€. Les autres financements sont d'origine privée (24%) et publique (Ministère de l'Intérieur 9%, Mairie de Paris et Conseil Régional d'Ile-de-France 8%, UE 10%). Il fait suite à un premier programme du même type soutenu par l'Agence Française de Développement de 2010 à 2011 (SMA1).

Le SMA2 a été formulé pour répondre aux enjeux internes de structuration du secteur des OSIM, et aux enjeux du contexte pour une meilleure représentation et visibilité des apports de ces associations. Le projet est structuré autour de quatre objectifs globaux que sont :

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

A l'issue du programme SMA2, plusieurs impacts sont recherchés :

- *Au plan institutionnel*, le FORIM doit être un acteur incontournable qui contribue à rendre effectives la participation et l'influence des OSIM dans la définition des politiques en matière de Codéveloppement, de développement solidaire et d'intégration.
- *Au plan social*, l'action doit contribuer à un changement des perceptions de l'opinion sur les migrant-e-s, à travers une meilleure connaissance et appréhension de leurs réalités et rôles dans les sociétés d'origine et d'accueil.
- *Au plan économique*, les migrant-e-s sont reconnu-e-s comme des acteurs-trices d'intégration et de développement potentiels et leurs expertises sont mobilisées pour des actions et prestations dans les pays du Nord et du Sud.

Un projet pertinent et cohérent

La pertinence du projet SMA2 se vérifie au regard des réponses apportées dans les efforts de structuration associative des OSIM et de leurs réseaux, des services aux membres et au regard des attentes des pouvoirs publics dans une dynamique globale qui présente un modèle unique en Europe. Les pouvoirs publics peuvent valoriser l'apport des migrant-e-s dans les politiques de développement et disposer d'un interlocuteur compétent au sein de l'immigration. Par ailleurs, le FORIM est devenu un acteur engagé dans le paysage associatif en France.

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

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

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

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

Le projet SMA2 complète par ailleurs les autres projets du FORIM (programmes d'appui aux projets des OSIM à travers un dispositif d'accompagnement, de cofinancement et de capitalisation de leurs projets de développement local, d'appui aux initiatives de la diaspora malienne de France et d'Europe..) qui sont plus ponctuels / spécifiques et moins importants (en montants, durée, champs d'action). Le SMA2 est cohérent car centré sur la structuration et l'appui aux membres.

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

Une bonne efficacité, des résultats encourageants

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

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

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

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

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

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

Au plan de l'analyse des performances du projet, le taux de réalisation des activités est élevé. On peut donc parler d'une bonne efficacité du programme. Réalisés dans la durée courte du programme, le niveau d'efficacité est également élevé grâce à un travail intense des salarié-e-s et des membres du Bureau/CA du FORIM, relayé par les membres des COSIM et des FOSIM.

Les principales faiblesses identifiées en termes de résultats portent sur la non finalisation (par ses membres) de quelques documents (comptes-rendus des RIS notamment), la réalisation d'actions « coups de pouce » en deçà des prévisions (16 sur 25), et la mise en place d'une base de données sur les compétences des migrant-e-s, qui n'est pas opérationnelle.

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

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

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

On peut également noter les avancées dans la thématique jeunesse avec des initiatives qui ont permis de faire un état des lieux de leurs difficultés et problématiques et d'indiquer des axes de travail pour le futur : formation et éducation, entrepreneuriat des jeunes, citoyenneté, etc. La stratégie vers les jeunes, les femmes et autour du thème de l'intégration reste à préciser et innover.

L'impact du projet : une consolidation du réseau, un gain de légitimité et visibilité

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

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

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

A travers ces diverses actions, trois effets appréciés comme tels par les membres ont été constatés :

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

- Au niveau des OSIM : une facilitation des échanges et de la capitalisation, une amélioration de la visibilité, la création de nouveaux partenariats financiers.

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

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

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

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

Interrogations et marges de progrès

L'analyse des résultats et effets du projet SMA2, mais aussi les discussions avec le FORIM, permettent de mettre en lumière les enjeux et marges de progrès pour l'avenir.

Préciser la qualité de membre

Les actions du SMA2 ont renforcé des membres du FORIM, mais tous les membres n'ont pas participé activement aux actions proposées et n'ont pas tous été atteints. Considérant qu'il y a 42 membres sur la liste de membres du FORIM, les conventions ont concerné 50% des membres. Certains membres ont cependant assisté à des activités sans les porter mais il est difficile de les comptabiliser. Il y a par ailleurs une certaine concentration des activités sur certains membres. En effet 5 structures comptabilisent plus de 53% des conventions (en nombre). Il serait important de clarifier la situation des structures qui ne paient plus les cotisations depuis 5 ans, pour savoir si elles souhaitent ou non rester au FORIM, quelles sont leurs attentes et les conditions pour qu'elles participent aux activités. Si ces structures ne sont plus en capacité ou ne souhaitent plus être membres, se pose la question de laisser la place à d'autres structures semblables qui pourraient amener une autre dynamique, notamment pour les FOSIM pays.

S'ouvrir aux acteurs non représentés

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

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

Au niveau du rayonnement par pays, des efforts ont été faits pour identifier des diasporas nouvelles mais à ce jour de nombreux pays ne sont pas représentés. Sur les 14 nationalités représentées par les membres, 10 sont des pays francophones. Il n'y a pas de représentants des communautés latino-américaines ou d'Europe de l'Est, et peu d'Asie (Vietnam, Laos, Cambodge).

Les migrant-e-s issu-e-s des pays latino-américains participent souvent à des actions culturelles dans des associations mais peu semblent porter des initiatives de Codéveloppement au sein d'associations. Pourtant, le niveau de « remesas » (transferts financiers) vers les pays latino-américains est également élevé et l'aide aux familles est importante.

Renforcer la complémentarité entre les COSIM et les FOSIM

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

Il apparaît aujourd'hui peu de clarté ni de débat ouvert au sein du FORIM sur ces aspects, ce qui ne se traduit pas par une stratégie différenciée d'appui aux COSIM / FOSIM ni une vision partagée sur l'évolution souhaitée. Le thème peut être vu comme délicat mais le débat serait nécessaire en analysant les atouts de chacun et donc les rôles spécifiques.

En matière d'appui aux membres, l'accompagnement des COSIM doit répondre à une stratégie concertée, considérant aussi la priorité de consolider ce qui existe,

- Une stratégie concertée peut être définie pour accompagner les nouveaux COSIM PACA, Languedoc Roussillon et les jeunes COSIM, Aquitaine, Bretagne afin de les aider à renforcer leur réseau, leur ancrage local, leurs partenariats et de définir et mettre en œuvre des actions.
- En Normandie, il semble que la dynamique soit à reprendre à la base. Une stratégie peut être concertée pour accompagner la structuration des OSIM de Normandie et des autres régions en voie de structuration, en reprenant aussi le travail d'accompagnement dans les régions Alsace et Centre.
- Dans les COSIM plus anciens, l'accompagnement doit tenir compte des situations et activités particulières. Il pourrait viser le développement de partenariats vers de nouveaux acteurs tels que ceux de l'Economie Sociale et Solidaire, des réseaux d'entrepreneurs, des associations étudiantes. Il conviendrait aussi d'accompagner si besoin le renouvellement des leaders qui peuvent être amenés à prendre d'autres responsabilités.

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

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

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

Préciser certains modes opératoires du FORIM

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

- La planification des activités. Il est ressorti des entretiens que souvent l'information arrive aux membres assez tard et que l'organisation des activités doit se faire rapidement sur la base des calendriers proposés (imposés parfois) par le FORIM. Ceci pose parfois des problèmes de compatibilité avec les agendas des membres. Définir des stratégies d'appui par type de membres, avec des conventions annuelles, aiderait à améliorer la planification. Chaque membre de l'équipe pourrait ainsi travailler sur la base d'une planification annuelle plus précise (revue chaque trimestre et actualisée)
- L'animation et le suivi des nouvelles actions collectives. Certaines actions demandent une animation plus importante de la part du FORIM pour faciliter au moins au démarrage les processus. Cela a été le cas par exemple lors des réunions inter COSIM qui ont manqué d'animation et surtout de suivi pour maintenir les dynamiques engagées.

- Le travail à distance. La problématique du travail à distance se pose forcément dans un réseau comme celui du FORIM. Certains progrès pourraient être faits en utilisant plus souvent des réunions Skype et en s'équipant de matériel pour des visio-conférences. L'information doit pouvoir aussi circuler facilement en systématisant plus souvent la réalisation et la diffusion des comptes rendus de réunions ou de conférences. Ces comptes rendus doivent être concis et peuvent aussi être imaginés sous une autre forme qu'écrite (petit enregistrement audio ou audio-visuel). Pour ne pas noyer non plus les membres avec toutes les informations, la création d'un intranet serait utile avec des groupes et thèmes de travail spécifiques.
- Il y a peu d'éléments de suivi pour apprécier les effets des activités en termes de renforcement des membres ou de plaidoyer (diffusion des recommandations et suivi). L'outil de suivi de la participation pourrait être complété par quelques indicateurs pour suivre et mesurer le renforcement de capacités.

Des apprentissages et des positionnements à mieux diffuser en interne et en externe

Malgré tous les efforts de diffusion des expériences et les consultations qui sont menées pour recueillir les avis des membres dans les actions de plaidoyer et les échanges internationaux, il reste important d'améliorer le système de communication interne et externe.

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

Le FORIM a besoin de vulgariser ses analyses et ses meilleures pratiques. Globalement, il le fait bien.

Le FORIM a besoin de révéler une réelle expertise sur les questions relatives aux migrations. La démarche d'affirmation d'une expertise est plus complexe que le travail de vulgarisation. Sur la base de ses nombreuses productions, l'expertise suppose que le FORIM identifie les compétences qu'il veut mettre en avant et se dote d'une ligne de publication d'analyses sur des questions déterminées au préalable. Cette dimension ouvre la perspective d'une collaboration plus poussée avec des organismes de recherche (universités, instituts, laboratoires, etc.) sur la base d'une offre que doit réfléchir et proposer le FORIM. Compte tenu de l'état de ses ressources humaines et des disponibilités financières, il sera nécessaire d'envisager des alliances avec des associations intéressées par ces problématiques de la migration-développement et de l'intégration.

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

Une des valorisations possibles de la base interne de compétences du FORIM peut être orientée vers ces trois axes (vulgarisation, expertise, capitalisation). Mais il lui faut régler le problème de l'animation de la base qui n'est plus exploitée depuis le départ de la personne qui en avait la charge.

Une ouverture à poursuivre

Du fait de leur implantation dans une bonne partie du territoire français, les COSIM peuvent jouer un rôle important dans le développement des partenariats. Le FORIM doit les encourager à s'inscrire encore plus dans le tissu associatif local. Sans en faire une priorité à traiter dans l'urgence, le FORIM peut imaginer d'élaborer une charte de partenariat qui lui sera utile, non seulement pour mieux se positionner dans le paysage des associations françaises de solidarité internationale, mais aussi pour gérer les nombreuses sollicitations qui lui viennent de l'Europe et des pays du Sud. Cette charte, construite de manière participative, pourrait aider les collectifs régionaux à piloter leurs partenariats locaux.

Une des difficultés du FORIM est son faible positionnement sur des questions politiques en France (toujours en lien avec les questions de la migration et de l'intégration), contrairement à d'autres OSI actives. Cette timidité s'explique en partie par la diversité des organisations qui le composent et qui ont des histoires, des cultures et des sensibilités différentes.

La nouvelle Présidente est favorable à une évolution du FORIM qui lui permettrait d'être plus clairement positionné sur la question des droits des migrant-e-s. Sans s'inscrire dans une démarche exclusivement fondée sur les droits des migrant-e-s, cette évolution nous paraît indispensable et devrait concourir à renforcer la place du FORIM dans le paysage des organisations de solidarité internationale.

De même sur les actions de solidarité internationale, il existe en France des organisations professionnelles qui disposent d'une forte expérience dans le domaine. Le renforcement des collaborations avec ces structures pourrait contribuer à mieux appuyer les projets des migrant-e-s dans les pays d'origine. Etant également acteur sur les questions d'intégration en France, le FORIM ne doit pas négliger le développement des relations avec des associations expérimentées dans l'accompagnement des parcours d'intégration et d'insertion.

Une politique de plaidoyer à préciser

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

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

Toute cette stratégie doit s'appuyer sur la production d'un argumentaire de plaidoyer clair et accessible à tous ses membres. Les questions identifiées pouvant être incorporées dans l'action de plaidoyer du FORIM pourraient concerner la prise en compte des migrant-e-s dans les politiques publiques nationales (en France et dans les pays du Sud), européennes et internationales ; le respect des conventions internationales en matière de mobilité et de droits des migrant-e-s ; l'intégration des populations migrantes dans les pays d'accueil.

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

La féminisation de l'immigration et les besoins spécifiques d'intégration et d'organisation (existence d'associations de femmes y compris au sein du FORIM) interpellent le FORIM. La tenue de sessions de formation sur le genre et l'appui à des « coups de pouce » orientés vers les femmes migrantes (COSIM Bretagne et Midi-Pyrénées) sont de bonnes initiatives mais elles restent limitées pour mobiliser les femmes. La question se pose de savoir pourquoi mener des actions spécifiquement en direction des femmes. La volonté du FORIM de s'impliquer plus fortement pour l'intégration des migrant-e-s ne peut pas se faire sans prendre en considération les femmes issues des migrations qui constituent un public important en France. Ces dernières rencontrent de nombreuses difficultés pour se former, trouver un emploi, accéder à la santé, etc. Leur désir de s'organiser (FECODEV, FIA-ISM) traduit leur engagement et leur volonté de mieux s'intégrer dans la société d'accueil.

Le FORIM doit travailler dans deux directions : développer des actions centrées sur les besoins des femmes et renforcer leur participation à ses activités et à ses instances. A cet effet, il pourrait organiser une journée de réflexion interne pour définir quelques activités prioritaires.

Concernant les jeunes, le FORIM a engagé un travail important notamment à travers les forums régionaux avec des préoccupations centrées sur l'état des lieux des difficultés que rencontrent les plus jeunes, sur l'insertion socio-professionnelle, sur la citoyenneté, sur l'entrepreneuriat, sur l'innovation, etc. Cette dynamique va être couronnée par l'organisation d'un forum national en décembre 2014. A travers ces initiatives, le FORIM s'adresse à un public multiple : jeunes des associations issues des migrations et des associations de quartiers, étudiants, primo-arrivants, « jeunes français de souche » actifs dans des associations de solidarité, etc. Cette diversité est essentielle à maintenir. En profitant de l'organisation du forum national, le FORIM doit pouvoir mobiliser les acteurs institutionnels et associatifs qui interviennent dans le domaine de l'intégration.

A travers cette dynamique, le FORIM peut consolider les initiatives déjà engagées en direction des jeunes. L'enjeu central est de pouvoir tirer les leçons de tous ces forums et, à partir des recommandations, proposer un espace de travail pouvant donner corps aux attentes des plus jeunes

et de leurs associations. C'est un défi majeur que doit tenter de relever le FORIM en ouvrant son cadre organisationnel aux jeunes. Comment le faire ? Une des idées qui a été émise pendant cette évaluation est d'imaginer une dynamique associée au FORIM sous la forme d'un collège des jeunes qui marquent leur adhésion aux objectifs et missions de la structure faîtière et, en même temps, qui leur permet de développer des actions plus spécifiques tournées vers leur intégration (promotion des compétences et des talents, emploi, etc.) et la solidarité internationale (bénévolat de solidarité internationale, éducation au développement).

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

Les principales recommandations de l'évaluation

Les principales recommandations sont présentées ci-dessous. Elles sont détaillées dans le rapport d'évaluation et y sont renforcées par des recommandations et des arrangements plus opérationnels.

Pour renforcer le processus de structuration des dynamiques associatives

La question centrale est poursuivre la consolidation des COSIM et des FOSIM. Pour cela, il est essentiel de :

1. Maintenir l'option de la double structuration (territoriale et sectorielle) en cherchant à optimiser les complémentarités entre les deux niveaux de structuration.
2. Etablir un organigramme fonctionnel qui précise les rôles et les synergies entre chaque niveau de structuration.
3. Créer un collège de membres associés pour élargir la base institutionnelle et technique du FORIM en s'adjoignant des compétences dans les domaines d'intervention du FORIM.
4. Renforcer l'intégration des dynamiques jeunes et femmes dans les instances du FORIM, des FOSIM et des COSIM.

Pour renforcer les services aux membres

Il s'agit de consolider et d'améliorer le travail déjà réalisé auprès des membres du FORIM. Pour cela :

5. Etablir des conventions de partenariat annuels (ou pluriannuels) entre le FORIM et ses membres pour le cofinancement de leurs actions.
6. Coordonner et animer la capitalisation autour d'actions spécifiques (en recherchant une mutualisation des initiatives et des ressources) selon les postulats posés dans le rapport d'évaluation.
7. Mener des actions spécifiques dans le domaine de l'intégration avec plusieurs COSIM et FOSIM sur la base d'une (re)définition de la stratégie en direction des publics jeunes et femmes, en développant également des actions d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale.

Pour renforcer les partenariats et les alliances

En se fondant sur les trois échelles d'intervention (national, européen, international), le FORIM doit préciser la nature de ses partenariats et préciser les contenus, modalités et parcours d'intervention. Les priorités dans le cadre de ce partenariat sont développées dans le rapport d'évaluation. Pour cela, il est nécessaire de :

8. Différencier les partenariats en fonction des objectifs de concertation et/ou de plaidoyer.

9. Déléguer aux FOSIM la gestion et l'animation des partenariats contractés dans le cadre des Rencontres Internationales Sud.
10. Accélérer le processus de mise en place d'une plateforme européenne des diasporas pour le développement en privilégiant son partenariat avec la Plateforme Européenne de la Diaspora Africaine pour le Développement.

Pour définir une stratégie de plaidoyer plus adaptée à ses objectifs et moyens

La principale ligne de conduite est de faire des choix en fonction de l'importance accordée par le FORIM pour influencer des politiques publiques dans ses diverses échelles d'intervention. Le FORIM doit :

11. Définir deux ou trois thématiques majeures de plaidoyer qui pourraient être centrées sur une meilleure prise en compte des migrant-e-s dans les politiques publiques nationales, le respect des conventions internationales en matière de mobilité et de droits des migrant-e-s, l'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale et l'intégration des populations migrantes dans les pays d'accueil.
12. Construire un argumentaire de plaidoyer sur la base des thématiques majeures et engager le travail dans la durée (dans le pas de temps du plan stratégique du FORIM) autour de ce document central de positionnement. Cet argumentaire est élaboré de sorte à impliquer toutes les entités du FORIM.
13. Renforcer la communication avec les pouvoirs publics sur les perspectives de développement du FORIM.

Pour la cohérence de ses actions et la recherche de partenariats

14. Le FORIM doit élaborer un plan de développement stratégique, conçu comme un outil transversal pour l'ordonnancement et l'organisation des priorités.

Le processus d'élaboration du plan stratégique doit être accéléré tout en veillant à impliquer les membres du réseau et les partenaires.

Il doit intégrer l'essentiel des réflexions menées et des productions réalisées pour permettre un passage à l'action autour des grands axes que sont la structuration associative, les services aux membres, la capitalisation, le développement des partenariats et l'influence des politiques publiques. Il doit préciser les moyens à mettre en œuvre (ressources humaines, intellectuelles, techniques et financières) pour arriver aux résultats définis.

Le plan stratégique est un document synthétique conçu pour l'action.