

Evaluation rétrospective des activités d'Occitanie Coopération de 2016 à 2019 et étude prospective

Occitanie Coopération (OC) est une association loi 1901 créée en 2012, à l'initiative de la Région Midi-Pyrénées (devenue Région Occitanie en 2016). Elle est reconnue comme **Réseau régional multi-acteurs de la coopération et de la solidarité internationale (RRMA)** par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères depuis 2013. En tant que tel, Occitanie Coopération compte parmi les douze RRMA français réunis au sein de la CIRRMA (Conférence inter-régionale des réseaux régionaux multi-acteurs).

Contexte

Occitanie Coopération a pour vocation de développer la coopération et la solidarité internationales en Occitanie, d'optimiser les pratiques des porteurs de projet, de rendre visible et fédérer la plus large pluralité d'acteurs possible en vue de développer les échanges et la concertation. Ce réseau se définit comme l'ensemble des structures régionales (porteurs de projets, structures d'appui, financeurs, collectifs) qui œuvrent et/ou sensibilisent – en France ou dans le monde – le public à la coopération et/ou à la solidarité internationale. Il rassemble exclusivement les structures (personnes morales) basées en Occitanie : acteurs du secteur public (collectivités territoriales, universités, grandes écoles, etc.), du secteur associatif (associations de solidarité internationale, fondations d'utilité publiques, etc.), et du secteur économique (entreprises, coopératives, etc.). L'activité¹ qu'il mène s'organise autour de six missions (voir schéma ci-dessous).

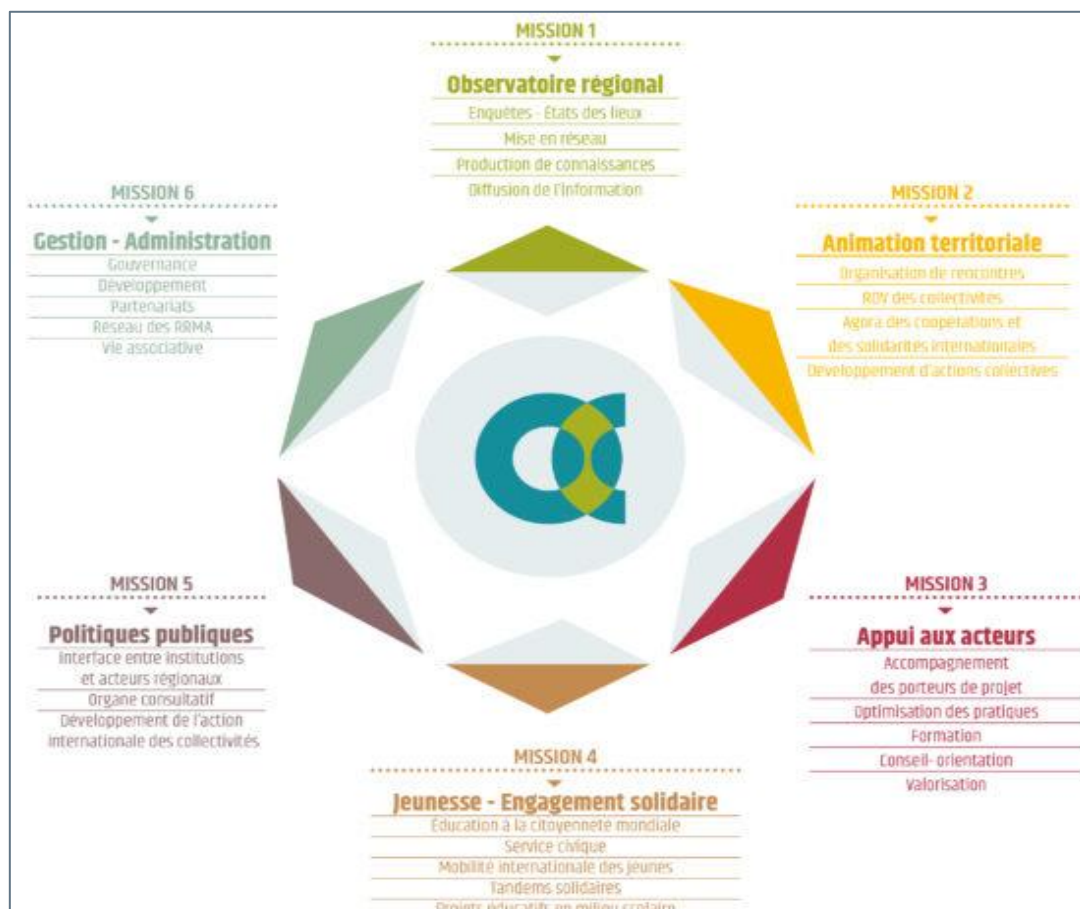
Le réseau est actuellement dans une phase charnière de développement à l'échelle régionale et à l'échelle nationale dans le cadre de la dynamique inter-RRMA : un nombre croissant de sollicitations, de nouvelles opportunités liées à une meilleure prise en compte de la place et du rôle des territoires dans les politiques de coopération et de solidarité internationales, le développement de projets structurants tel que le projet inter RRMA Récital 2020-2022. Après 7 ans d'existence, 2 plans triennaux et 1 an de transition, avec l'appui de ses partenaires², il est apparu **important pour Occitanie Coopération d'initier, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, un travail de réflexion à la fois rétrospective et prospective sur les actions qu'il mène.**

¹ Budget référence de 320 000 € en 2019.

² La Région Occitanie, Le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, le Fonjep, la Préfecture d'Occitanie, le rectorat de Toulouse, la Draaf (enseignement agricole), la DRJSCS, le département de l'Aude, Toulouse Métropole, le Sicoval, les Agences de l'eau Adour Garonne et Rhône Méditerranée Corse, la Fondation Pierre Fabre, France Volontaires, le réseau des RRMA, l'Agence des micro-projets, pS-Eau. Occitanie Coopération est adhérente du F3E depuis 2018.

Cette **étude évaluative** est la première du genre pour Occitanie Coopération et une des premières pour les dispositifs RRMA³. Elle a été initiée en juillet 2020 et a été menée sur une durée de 8 mois. Elle a mobilisé un binôme de consultants externes.

Schéma des missions d'Occitanie Coopération



Analyse du dispositif

Cohérence

Cohérence externe

D'une manière générale, les activités d'Occitanie Coopération sont dans l'alignement des engagements français en matière d'appui à la Coopération et la Solidarité Internationale (CSI). Le réseau multi-acteurs se positionne comme moteur de l'inclusion des collectivités territoriales et des acteurs économiques dans la CSI et intervient ainsi dans la prolongation des orientations du nouveau partenariat mondial en faveur de la CSI. Son inscription en tant que relai de promotion et d'appropriation des Objectifs de Développement Durable (ODD) sur les territoires d'Occitanie, en fait un acteur local incontournable de la mise en œuvre de la feuille de route ODD. A travers ses diverses activités d'information, d'accompagnement et de mutualisation des pratiques, la plateforme participe à l'amélioration de la qualité de l'aide et à l'opérationnalisation des principes d'efficacité de l'aide initiés lors des accords de Paris.

³ Evaluation d'Horizon Solidaires vers 2010-2011

A l'échelle des cadres d'intervention français, Occitanie Coopération s'est donné pour vocation de couvrir en région Occitanie toutes les Coopérations et Solidarité Internationales, quelles que soient la zone d'intervention, la thématique ou l'objectif. Dans la pratique, la plateforme cherche à intervenir en complémentarité avec son écosystème et se focalise donc davantage sur les cadres de l'Aide Publique au Développement. Cette attitude se justifie au regard de l'existence d'acteurs spécialisés sur certains types ou zones de coopération : Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) / AD-OCC pour la coopération économique, Occitanie Europe pour la coopération européenne.

En lien avec le cadre des politiques sectorielles françaises d'Aide Publique au Développement (APD), d'Education à la Citoyenneté Mondiale (ECM) ou de mobilité, OC participe à la diffusion de celles-ci et surtout à l'appropriation des différents instruments et mécanismes de mise en œuvre initiés par le MEAE ou ses opérateurs. De manière plus significative, il apparaît comme un intermédiaire précieux pour les acteurs nationaux dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie internationale de la France pour l'eau et l'assainissement (2020-2030), de la dynamique d'Education Développement Durable / ODD dans les établissements scolaires, de l'opérationnalisation des dispositifs d'accompagnement à la mobilité internationale. A ce titre, Occitanie Coopération intervient clairement dans l'alignement des missions du MEAE⁴ et plus spécifiquement de la DAECT/DGM et en complémentarité des missions des conseillers diplomatiques auprès des préfets des régions. OC est partenaire pour les Agences de l'Eau, les Académies de région, le FONJEP, la DRJSCS/DRAJES, etc. Il occupe directement ou indirectement à travers la CIRRMA ou les autres RRMA, une place de personne qualifiée au sein de la CNCD⁵ et du CND SI⁶.

Ces éléments et d'autres, permettent d'avancer qu'Occitanie Coopération, bien que ne s'inscrivant pas directement dans une dynamique de complémentarité voire de subsidiarité administrative formelle, se positionne autant que possible dans l'alignement des politiques et orientations françaises et en complémentarité des acteurs nationaux ou régionaux institutionnellement ou administrativement reconnus.

Enfin, la reconnaissance par la Région du RRMA en tant que coordinateur régional de la CSI et par le MEAE en tant qu'intermédiaire, peut appeler OC à jouer un rôle dans la régulation de l'offre régionale. Sa composition représentative des différents acteurs et sa position centrale, lui permettent d'un côté, d'avoir une représentation claire des différentes demandes et problématiques des acteurs et d'un autre de savoir quelle est l'offre de service présente ou susceptible d'être développée par les membres ou partenaires externes sur le territoire ou au niveau national. **Dans un contexte où les besoins des membres et les demandes externes en appellent à un élargissement de l'offre (sans qu'il y ait pour autant de perspectives d'élargissement de l'équipe et/ou d'augmentation des moyens alloués), il semblerait intéressant de mettre l'accent sur cette dimension de régulation de l'offre et d'intégrer davantage les membres du réseau dans la structuration et/ou l'élaboration de celle-ci.**

Cohérence interne

Sur le plan statutaire et identitaire, **Occitanie Coopération répond aux principaux critères de définition d'un réseau multi-acteurs inclusif.** Ouvert à toutes les familles d'acteurs quel que soit le statut, la composition, le niveau de structuration ou d'expérience, son ouverture lui permet d'inclure tous les types d'acteurs régionaux sans règle particulière, condition préalable ou processus progressif. Dans le respect de l'indépendance des membres, l'association réunit diverses catégories d'acteurs autour de buts communs : renforcer le travail en réseau, approfondir la concertation et la coopération, participer à la coordination régionale. Pour cela, différentes activités sont définies pour alimenter et faire vivre des dynamiques d'échange et des ressources sont mises en commun pour en assurer la mise en œuvre. **Pour autant, ce cadre identitaire commun inclusif reste très large, ce qui ne permet pas forcément aux acteurs de se positionner les uns par rapport aux autres et d'appréhender de quelle manière chaque catégorie d'acteurs va pouvoir intervenir vis-à-vis des autres ou au sein du réseau.**

⁴ MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères

⁵ CNCD : Commission Nationale de la Coopération Décentralisée

⁶ CND SI : Conseil National pour le Développement et la Solidarité Internationale

Sur le plan de la gouvernance, **l'association se veut représentative de l'ensemble des familles d'acteurs de la région et octroie à chacune d'entre elles, des voix à part égale.** Cette configuration permet au réseau de se positionner en tant qu'instance représentative des acteurs de la CSI en région. Néanmoins, cette dynamique de représentation reste limitée au processus d'élection interne et n'est pas forcément liée à la planification ou la mise en œuvre des activités de concertation, de réflexion ou de représentation, initiées de manière ponctuelle ou à travers des comités spécifiques. **De fait, dans la mise en œuvre de son projet, Occitanie Coopération fonctionne plus comme une agence dans laquelle les membres sont positionnés comme des bénéficiaires et non comme des acteurs, ce qui l'éloigne d'un fonctionnement en réseau.**

Sur le plan des missions, **Occitanie Coopération entend mettre en œuvre des missions d'intérêt général dans une dynamique de service public.** Sur les cinq missions opérationnelles que s'est fixée l'association, trois d'entre-elles s'apparentent à des missions généralement dévolues à des agences territoriales : Observatoire, Information/Accompagnement individuel, Animation territoriale/Mise en réseau (Cf. AUTA, ARFB), et deux relèvent davantage de service déconcentré d'appui (relais des politiques publiques, Jeunesse et engagement solidaire). **Si cette configuration des missions permet à Occitanie Coopération de clairement s'afficher en tant qu'intermédiaire pour favoriser la structuration de partenariats opérationnels avec des acteurs de nature et d'échelon différents, elle ne facilite pas la définition d'objectifs concrets à atteindre au profit de chaque type de famille ou au profit du collectif et la mise en place d'une gestion axée sur des résultats sectoriels individuels ou communs.**

Sur le plan organisationnel et opérationnel, la planification et la mise en œuvre des activités sont à la charge quasi-exclusive de l'équipe technique. Si ce mode de fonctionnement permet d'assurer une bonne maîtrise des activités, il ne permet pas pleinement d'exploiter, d'articuler, et de valoriser les compétences des membres pour inscrire la mise en œuvre du projet dans la dynamique collective que suppose un fonctionnement en réseau.

Pertinence

Occitanie Coopération intervient en appui à des acteurs de nature différente qui interviennent eux-mêmes sur des problématiques variées. Considérant cela, répondre à la question de la pertinence d'Occitanie Coopération s'avère complexe car cela nécessite d'évaluer le degré d'adaptation de ses missions et de ses « services » ou « activités » par rapport aux besoins individuels et collectifs prioritaires de ses membres. **Néanmoins, au regard de la composition du réseau et des moyens limités d'OC, la pertinence des activités se révèlent bonnes**

Du point de vue des associations de solidarité internationale (ASI), Occitanie Coopération assure une fonction importante et les services proposés couvrent de manière satisfaisante une grande partie des attentes des membres visant à réaliser des micro-projets de solidarité internationale. Au niveau individuel, ils permettent aux acteurs d'accéder à la majorité des informations recherchées, de bénéficier de formations adaptées à leurs besoins, d'être orientés et accompagnés ponctuellement en cas de questions ou difficultés. Sur ce plan, seule la valorisation de leurs actions apparaît comme le service à améliorer. Au niveau collectif, les événements organisés et plus spécifiquement l'Agora permettent aux acteurs de se rencontrer et d'échanger sur des sujets variés selon une fréquence et des modalités qui apparaissent satisfaisantes pour les acteurs. **Il apparaît néanmoins que les sujets traités restent ponctuels et ne permettent pas encore aux acteurs d'initier de dynamique ou projet collectif entre ASI.**

Du point de vue des collectivités territoriales (CT), la dynamique d'Occitanie Coopération s'inscrit dans la continuité de leurs motivations pour la CSI qui souhaitent avant tout « valoriser les compétences et actions de la collectivité » et « favoriser l'ouverture des territoires et des citoyens aux problématiques internationales ». Les activités d'appui ou de support proposées à l'intention des collectivités sont globalement pertinentes et plus spécifiquement l'élaboration des annuaires, la mise à disposition d'information sur la CSI et l'organisation de rencontres entre collectivités. Les actions supports en matière d'Éducation à la Citoyenneté Mondiale ou de Mobilité Internationale sont également considérées comme utiles autant sur le plan de l'information, de l'accompagnement des porteurs que dans le cadre de l'appui aux collectivités dans la mobilisation de financements complémentaires ou la gestion de fonds de financement collectifs. De même, les actions menées à l'intention des associations de Solidarité Internationale sont dans leur grande majorité considérées comme utiles

et nécessaires. Seul l'appui aux entreprises en matière de CSI reste un domaine sur lequel les acteurs des CT semblent plus partagés. Pour la moitié d'entre eux, il semblerait intéressant qu'OC se positionne tandis que pour une autre cela ne serait pas utile ou pertinent.

Enfin du point de vue des acteurs économiques, compte tenu du très faible nombre d'activités menées en direction de ces derniers et du petit nombre d'acteurs de l'échantillon, il reste difficile d'évaluer la pertinence des actions d'Occitanie Coopération. D'une manière générale, hormis les échanges ponctuels réalisés avec certains acteurs autour des leviers de mobilisation des acteurs économiques en faveur de la CSI, **OC ne propose pas véritablement d'activités individuelles ou collectives permettant véritablement de flécher et baliser l'intégration et le soutien à cette catégorie d'acteurs.**

Effectivité et Efficacité

Objectifs visés et résultats attendus	Niveau d'atteinte ⁷
Mission 1 – Observatoire régional	
Objectif 1.1 - Poursuivre l'identification des acteurs sur l'ensemble du territoire : L'identification des acteurs a effectivement été poursuivie. Le nombre de structures identifiées et de contacts a fortement progressé entre 2016 et 2019. Le rééquilibrage entre acteurs de l'ex-Midi-Pyrénées et l'ex Languedoc-Roussillon est bien engagé. La caractérisation des acteurs par pays, domaine d'intervention et ODD progresse et doit être poursuivie. Occitanie Coopération est en mesure de mettre à disposition de ses membres des états des lieux selon ces différentes clés d'entrée. Ce travail de caractérisation a été facilité par la mise à disposition d'un outil d'aide au rattachement des activités menées aux différents ODD. Fin 2019, un peu moins de 400 acteurs sont référencés sur l'annuaire en ligne.	
Objectif 1.2 - Faire du site internet un outil de référence pour tous les acteurs : Le site Internet d'Occitanie Coopération apparaît aux dires des acteurs interrogés comme un site de référence de qualité.	
Mission 2 - Animation territoriale	
Objectif 2.1 - Renforcer l'interconnaissance, créer la condition du dialogue et de la concertation multi-acteurs et par type d'acteurs Occitanie Coopération contribue au renforcement de l'interconnaissance aux dires des actrices et acteurs interrogé.e.s. L'Agora avec ses ateliers dynamiques et ses autres temps de rencontres permettent aux acteurs d'échanger autour de la CSI. Pour autant, les différentes familles d'acteurs restent centrées sur des logiques d'action qui leur sont propres.	
Objectif 2.2 - Mobiliser des acteurs autour de projets de territoire Les actions d'ECM / mobilité / jeunesse (Tandems Solidaires, Service civique international, volontariat) sont celles qui s'articulent le plus autour d'un projet de territoire régional. Ceci est également le cas pour l'Aude. Ces actions ont connu une forte progression (Cf. § mission 4) mais disposent aussi d'un réel potentiel pour un changement d'échelle.	
Objectif 2.3 Mobiliser et coordonner les acteurs concernés au moment des crises humanitaires Aucune référence explicite dans les rapports d'activité de la période 2016-2019 (objectif lié à la situation en Haïti au moment de l'élaboration du plan d'actions). Occitanie Coopération a identifié des acteurs intervenants au Népal au moment du tremblement de terre et a valorisé leurs actions dans une newsletter.	
Mission 3 – Accompagnement des acteurs	
Objectif 3.1 : Renforcer l'information à destination des acteurs régionaux À travers le site Internet refait, la diffusion de newsletters, les publications sur Facebook, LinkedIn, Twitter mais aussi des réunions d'informations, ateliers, etc. la possibilité de se tenir informé pour les acteurs de la CSI en Occitanie est réellement renforcée. Si, sur la période formellement sous examen (2016-2019), on relève une projection géographique « limitée » des réunions d'information de visu, on peut noter à partir de 2020, des réunions en distanciel qui ont permis d'élargir le périmètre et de toucher de nouveaux acteurs.	 

⁷ Emoticône : vert - effectif ; jaune - intermédiaire ; rouge : non effectif ; gris - en devenir. Plusieurs émoticônes pour un même objectif renvoient au fait qu'il peut y avoir des variations d'atteinte d'objectif selon les actions menées.

Objectif 3.2 : Contribuer au développement des compétences des acteurs Que ce soit par l'intermédiaire des ateliers de formation (cycle de projet, mise en œuvre d'un projet eau & assainissement ...) ou l'accompagnement individuel des porteurs de projet, la contribution au développement des compétences des acteurs est effective. Occitanie Coopération a contribué à la mise en cohérence des modalités d'accompagnement avec d'autres opérateurs. La difficulté qui subsiste faute de dispositif de suivi ad hoc demeure l'appréciation de la viabilité de l'acquisition de compétences par les acteurs.	 
Objectif 3.3 - Inciter à l'évaluation des projets et à la capitalisation d'expérience Cet objectif n'a apparemment pas été traité sur la période analysée (pas d'indicateur, pas de référence dans les rapports d'activités). Les quelques activités menées, l'ont été de façon ponctuelle et/ou le sujet a été abordé de façon sommaire dans le cadre des formations à la méthodologie de projets.	
Mission 4 - ECM, mobilité, jeunesse, engagement solidaire	
Objectif 4.1 - Ancrer l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale en milieu scolaire Le nombre de Tandems Solidaires a pratiquement doublé entre 2016/2017 (14) et 2018/- 2019 (27). Dans le même temps la couverture géographique s'est élargie (8 des 13 départements concernés) et le type d'établissements impliqué s'est diversifié (CFA et Université). Il en est de même pour les thèmes abordés. Cette évolution résulte en partie de l'engagement fort du Conseil départemental de l'Aude en faveur du dispositif. Pour autant, il semble qu'il y ait d'une année à l'autre un important turn-over des établissements scolaires engagés. De plus, l'effectif total du nombre de Tandems Solidaires reste modeste à l'échelle régionale.	
Objectif 4.2 Développer l'engagement solidaire à travers différents dispositifs, notamment le Service Civique et Objectif 4.3 - Développer la mobilité internationale solidaire sur le territoire Que ce soit par l'intermédiaire des ateliers de formation (cycle de projet, mise en œuvre d'un projet eau & assainissement ...) ou l'accompagnement individuel des porteurs de projet, la contribution au développement des compétences des acteurs est effective. Occitanie Coopération a contribué à la mise en cohérence des modalités d'accompagnement avec d'autres opérateurs. La difficulté qui subsiste faute de dispositif de suivi ad hoc demeure l'appréciation de la viabilité de l'acquisition de compétences par les acteurs.	
Objectif 4.4 – Promouvoir la SI et valoriser les actions menées sur le territoire régional <i>Pas d'indicateur consolidé exploitable</i>	
Objectif 4.5 - Favoriser l'implication et la mise en réseau des collectivités A travers l'élaboration d'un guide à destination des collectivités en partenariat avec d'autres RRMA, des temps de rencontre dédiés (RDV des collectivités, présentation FICOL, participation événement de Cités Unies France, ...), Occitanie Coopération cherche à favoriser l'implication des collectivités. Pour autant, les effectifs du collège des acteurs publics plafonnent à ± 10 membres sur un objectif de 20. La présence des communautés d'agglomération, communautés de communes et des préfectures de département demeure l'exception. La mise en réseau des collectivités apparaît limitée et se fait essentiellement à travers l'entrée thématique « eau et assainissement ». Les différents ateliers, événements organisés par Occitanie Coopération constituent des espaces de rencontres notamment entre collectivités et associations.	 
Objectif 4.6 - Développer les actions spécifiques en direction des acteurs économiques Les actions spécifiques à destination des entreprises sont très limitées. Le collège d'acteurs économiques se maintient à un faible niveau d'adhésion. En dépit des réflexions menées en interne à Occitanie Coopération ou en inter-réseau RRMA, aucune évolution notable ne peut être relevée. Les contacts avec les acteurs de l'ESS en Occitanie sont au point mort.	
Mission 5 - Appui des Politiques publiques	
Objectif 5.1 - Accompagner/relayer les politiques publiques (État, Région) L'accompagnement des politiques nationales et régionales est effectif au travers : i) de l'information délivrée sous différentes formes ; ii) de la participation / représentation en son nom propre ou en tant que représentant des RRMA à des temps de rencontres d'acteurs nationaux de la politique de CSI dont l'AICT ; iii) de sa participation à des COPIL de la coopération décentralisée de la région ; iv) de son appui à la mise en œuvre et à l'animation des appels à projets de la Région Occitanie Méditerranée.	
Objectif 5.2 - Contribuer au renforcement et au positionnement du réseau des RRMA L'implication d'Occitanie Coopération dans la création de la Conférence interrégionale des RRMA (CIRMA), sa participation dans 2 à 3 groupes de travail communs et les partenariats opérationnels avec d'autres RRMA (création d'outils, de référentiels, déploiement d'un système d'information harmonisé et mutualisé, conventions multipartites avec les AE et pS-eau ...) sont autant d'illustrations de la contribution d'Occitanie Coopération au renforcement de positionnement du réseau des RRMA.	

Objectif 5.3 - Assurer l'interface entre les structures nationales et les acteurs de terrain Le rôle d'interface est également assuré soit en faisant venir des acteurs nationaux (représentants du MEAE, directeur général AFD notamment) et en permettant aux acteurs régionaux de les rencontrer soit en participant à différents événements/rencontres organisés par eux et en répercutant les informations aux acteurs régionaux.	
Mission 6 – Gestion – Administration	
Objectif 6.1 - Se doter des ressources financières nécessaires à l'accomplissement du projet Une progression significative des financements entre 2016 et 2019 en même temps qu'un élargissement du nombre de contributeurs. Dans le même temps, le montant et la part des cotisations dans les recettes diminuent. A partir de 2020, les RRMA dont Occitanie Coopération bénéficie d'une nouvelle source de financement avec le projet RECITAL soutenu par l'AFD.	
Objectif 6.2 - Développer le partenariat Entre 2016 et 2019, Occitanie coopération a formalisé au travers de conventions plusieurs partenariats notamment autour des thèmes ECM/mobilité/jeunesse et Eau-Hygiène-Assainissement. Au-delà de la multiplication des partenariats, il faut relever d'un point de vue qualitatif, la bonne articulation/complémentarité entre les interventions d'Occitanie Coopération et celles de ses partenaires (pS-eau, France Volontaires, AMP, CRIJ/Eole, ...). Pour autant la plupart des partenariats visés dans le plan d'action 2016-2018 n'ont pas été conclus (hôpitaux, universités, centres de recherche), élargis (conseils départementaux) et/ou maintenus (chambres consulaires)	
Objectif 6.3 - Renforcer l'implication des membres <i>Indicateurs difficilement exploitables</i>	
Objectif 6.4 - Dynamiser et animer les groupes de travail Le lancement en 2016 de deux groupes de travail (Agir à Madagascar et Agir au Sénégal) n'a apparemment pas connu de suite au cours de la période sous examen. Deux ateliers (Agir au Burkina-Faso et Agir en Amérique latine et aux Caraïbes) ont été animés dans le cadre de l'Agora de 2019. Un atelier d'échange sur le Burkina Faso a eu lieu en octobre 2020 dans la suite de celui de l'Agora. Il y a eu peu, voire aucun, groupe de travail pérenne de membres sur la période.	
Objectif 6.5 - Accroître la notoriété et la lisibilité d'Occitanie Coopération D'année en année, le nombre d'adhérents (surtout grâce aux acteurs à but non lucratif), le nombre d'abonnés aux newsletters et autres médias et la fréquentation de l'AGORA progressent. Occitanie apparaît comme un partenaire de proximité précieux pour plusieurs acteurs nationaux.	
Objectif 6.6 - Optimiser les ressources humaines en regard des missions et enjeux de Occitanie Coopération L'équipe permanente s'est renforcée et une antenne a été ouverte à Montpellier. Ce renforcement a apporté une ressource humaine avec une sensibilité/compétence en matière d'eau et d'assainissement et de relation avec les collectivités territoriales, appréciée positivement. Le relatif et naturel turn-over de stagiaires et de volontaires du service civique vient pour certains brouiller la visibilité de qui fait quoi au sein de l'équipe dont l'engagement est salué.	
Objectif 6.7 - Élaborer le nouveau projet associatif Si la fusion a été effectuée et les statuts réécrits, l'élaboration d'un véritable projet associatif reste à faire.	
Objectif 6.8 - Rééquilibrer les collèges Cet objectif n'est pas atteint.	

Sur 24 objectifs que s'était fixé Occitanie Coopération :

- 11 objectifs/résultats sont atteints,
- 4 sont plutôt atteints,
- 2 sont plutôt non atteints,
- 2 sont loin d'être atteints,
- 3 ne sont pas du tout atteints.

2 des 24 objectifs/résultats visés n'ont pas fait l'objet d'activités et/ou n'ont pas pu être appréciés faute de données consolidées disponibles.

Il faut également noter que **la planification, l'exécution et la supervision sont globalement efficaces**. Des résultats nombreux et variés sont obtenus vis-à-vis des associations de solidarité internationale. Des résultats positifs sont également obtenus vis-à-vis des collectivités territoriales mais leurs impacts sont limités du fait du faible

nombre de collectivités concernées. Enfin, vis-à-vis des acteurs économiques, les résultats sont peu probants voire absents.

Efficienne

Malgré des moyens humains et financiers limités au regard des activités planifiées et des demandes ponctuelles des partenaires, **les réalisations et résultats prévus et conventionnés ont globalement été atteints grâce à un pilotage rigoureux des activités et un engagement plus que conséquent de l'équipe technique.** A ce niveau, il convient véritablement de souligner la grande réactivité de l'équipe pour rechercher et proposer des solutions suite aux demandes des acteurs (organisations ou participations à des événements, demande d'appui d'urgence, demande d'intervention, etc.).

Au-delà de cette efficience plutôt satisfaisante, deux points notamment interrogent le réseau.

Premièrement, au regard de la charge de travail initiale et des marges de manœuvre plus que réduites dont disposent les équipes, cette volonté de satisfaire la demande des membres et partenaires, génère des activités supplémentaires qui entrent potentiellement en concurrence avec les activités planifiées et nécessite que les équipes développent de nouvelles manières d'agir, adaptent des supports, etc.

Deuxièmement, la question de la mesure de l'efficience se pose dans un contexte où le pilotage et la mise en œuvre des activités ne sont pas encore véritablement standardisés. Dans certains cas, l'appréciation de l'efficience est envisageable. Dans le cadre de l'ECM ou de la mobilité, les objectifs sont précis et les activités répondent à des étapes et procédures spécifiques par type d'acteurs dont les coûts humains et financiers peuvent être estimés. Dans le cadre du secteur de l'eau, les conventions de partenariats mises en place avec les Agences de l'eau et le PS-eau, sont bien structurées et permettent également d'effectuer un suivi susceptible d'améliorer l'efficience des actions. Néanmoins, pour les autres secteurs, à défaut d'objectifs précis associés aux différentes activités et missions de l'association et d'un cadre de planification des activités associé à des procédures sommaires d'action dont les coûts humains et financiers seraient appréciés, toute appréciation de l'efficience reste relativement subjective.

Effets et impacts

Plusieurs types d'effets et d'impacts peuvent être soulignés et ce à différents niveaux.

D'une manière générale, **Occitanie Coopération participe à la territorialisation de la CSI.** En structurant l'information et les débats autour de la CSI, l'organisation comble un vide et permet aux acteurs de se construire une représentation territoriale de la CSI. Sa dimension inclusive et multi-acteurs unique en fait le seul espace régional dans lequel les collectivités territoriales, le secteur non lucratif et les entreprises peuvent apprendre à se connaître et se reconnaître dans leurs différences et leurs complémentarités. La structuration de sa gouvernance et ses caractéristiques proches des instances de consultation nationale, en font un organe consultatif aujourd'hui reconnu et participe à la préfiguration d'une gouvernance décentralisée participative et démocratique de la CSI. Enfin à travers sa recherche permanente de complémentarité et ses efforts continus de dialogue, elle participe à l'articulation des mécanismes d'incitation et d'appui nationaux et régionaux.

Sur le plan de l'Education Citoyenne, **Occitanie Coopération à travers le dispositif Tandems Solidaires a eu un véritable effet levier sur le développement de cette thématique dans les établissements d'enseignement primaire et secondaire.** Pour les enseignants, les différentes étapes de collaboration avec les associations leur ont permis de renforcer leur dynamique et démarche de sensibilisation aux ODD. Lors de la réflexion initiale sur les contenus, les échanges ont été l'occasion pour les enseignants d'avoir une meilleure représentation des problématiques internationales, de rafraîchir et pousser leurs appréhensions des ODD, de faire des corrélations avec les problématiques locales, de projeter les contenus d'enseignement vers l'international. La préparation des séquences pédagogiques leur a permis de développer ou de s'approprier de nouvelles approches pédagogiques, de co-construire de nouveaux supports didactiques ou encore de créer des passerelles entre les disciplines. Au-delà, ce dispositif permet aux enseignants engagés en faveur des ODD, de pouvoir jouer leur rôle d' « agent de

changement »⁸ et de renforcer l'implication des établissements dans la démarche E3D⁹, encore peu présente à l'échelle régionale et trop rarement intégrée dans les projets d'établissement.

En matière de mobilité, OC en général et l'équipe en particulier, ont été salués par l'ensemble des partenaires.

Deux points principaux ressortent : i) l'apport apprécié, à des plateformes d'acteurs jeunesse, d'une expertise particulière en lien avec la solidarité internationale, ii) le déploiement de l'accueil de volontaires services civiques en réciprocité ; ce qui reste une démarche rare.

A travers **le travail d'identification et de caractérisation des acteurs** de la région mené par l'observatoire, **Occitanie Coopération permet de dresser des états des lieux des acteurs de la CSI, de leurs zones d'intervention, de leur domaine d'action en lien avec les ODD.** Elle facilite ainsi la connexion entre les familles d'acteurs, tout en permettant aux CT d'appréhender de manière générale sur quelles thématiques et dans quels pays se projettent les acteurs de leur territoire et des territoires voisins.

Le travail d'accompagnement et de formation aux dires de l'ensemble des acteurs, **leur ont permis de gagner en compétences, de partager leurs expériences** et d'éviter certains des pièges susceptibles d'émerger de la bonne volonté.

Au-delà de ces effets significatifs sur les dynamiques individuelles des acteurs, les résultats collectifs obtenus par le réseau restent limités. A ce stade, Occitanie Coopération à travers principalement l'Agora mais aussi par le biais de certaines activités (ateliers, rencontres thématiques, tournées départementales...) permet aux acteurs régionaux de se rencontrer. Et, si son action participe très clairement d'une meilleure interconnaissance, cela n'a pas amené les ambitions des uns et des autres à se rencontrer, à faire communauté pour dépasser l'isolement des territoires de projets et bâtir des projets de territoires multi-acteurs, représentatifs d'un territoire commun. Compte tenu des différents effets et impacts soulignés par les acteurs et relevés par l'évaluation, **on peut néanmoins regretter que les objectifs ne soient plus précisément formulés et que ces derniers ne fassent pas l'objet d'un cadre de suivi plus poussé**, articulé autour d'indicateurs de changement et résultats mesurables et mesurés.

Viabilité

Le statut d'Occitanie Coopération semble adapté à la configuration actuelle du réseau et à l'écosystème administratif dans lequel il évolue. Celui-ci permet d'associer des acteurs de nature différente dans une dynamique de représentation équilibrée. **Pour autant, celui-ci ne lui permet pas de se différencier véritablement des autres types d'association.** Sans pour autant faire évoluer le statut du réseau, il serait éventuellement intéressant de faire évoluer sa structuration pour y intégrer les services déconcentrés de l'Etat et les chambres régionales (à l'image de certaines agences régionales : ARB, AUAT, Europe Direct Pyrénées) et faire évoluer les modalités d'adhésion au réseau selon des apports spécifiques et adaptés à chaque catégorie d'acteurs.

Sur le plan financier, Occitanie Coopération dépend quasi intégralement de subventions publiques ou de contributions financières liées à des partenariats. La part des adhésions et de la participation des membres aux activités reste marginale. Considérant cela, la reconnaissance et l'engagement de la Région et du MEAE doublés par la diversification des partenariats engagés par OC, apparaissent de prime abord comme un gage de viabilité financière. Néanmoins, il convient de rappeler que les subventions publiques dont bénéficie Occitanie Coopération ne sont pas directement liées à la mise en œuvre d'une politique nationale ou régionale. Ces activités et services relèvent de l'intérêt général et ne sont pas administrativement reconnus comme intervenant dans la continuité des services publics. Le choix de lui accorder ces subventions découle purement d'un choix politique qui relève des gouvernements et des élus en place. De fait, dans le cas où un changement de position au niveau national ou régional vis-à-vis de la CSI devait se produire, ou si une volonté de mettre l'accent sur la coopération économique émergeaient, les subventions octroyées pourraient être tout ou partie remises en cause. De plus, dans le cas où Occitanie Coopération souhaiterait développer et diversifier ses activités, il semble nécessaire

⁸ <http://www.iiep.unesco.org/fr/entretien-les-agents-du-changement-au-niveau-intermediaire-des-systemes-educatifs-13567>

⁹ <https://eduscol.education.fr/1118/qu-est-ce-que-l-education-au-developpement-durable> Voir notamment pour la mise en œuvre : <https://eduscol.education.fr/media/5239/download>

qu'il structure et diversifie davantage ses partenariats sectoriels et/ou sollicitent davantage ses membres au-delà des cotisations.

Sur le plan organisationnel et fonctionnel, en l'état des effectifs, le système apparaît viable et a atteint un bon niveau de fonctionnement et de développement grâce à l'équipe actuelle. Pour autant, compte tenu des limites financières et du temps RH disponibles, il paraît difficile de maintenir un bon niveau de qualité sur les activités phares d'Occitanie, tout en cherchant à prendre en charge les demandes diverses émanant des membres et partenaires financiers ou encore en développant de nouveaux services et activités à l'intention notamment des acteurs économiques et des CT. **Dans ce contexte et si le choix de poursuivre la diversification des activités était retenu, il se révélerait forcément nécessaire de recruter d'autres ressources et d'impliquer davantage les membres dans la mise en œuvre des activités.** A défaut il faudra faire le choix de simplement orienter les acteurs vers des partenaires externes sans pour autant développer de nouvelles activités.

Persepectives et Recommandations

Les activités d'Occitanie Coopération, bien que ne s'inscrivant pas dans une complémentarité voire une subsidiarité administrative formelle, sont d'une manière générale dans l'alignement des engagements français en matière d'appui à la Coopération et la Solidarité Internationale. Même si les besoins des membres (méthodologiques et thématiques) et les demandes des partenaires appellent à un élargissement de l'offre, la pertinence des activités se révèle bonne. Malgré des moyens humains et financiers limités au regard des activités planifiées et des demandes ponctuelles des partenaires, Occitanie Coopération a su globalement mener les réalisations prévues et atteindre les résultats conventionnés, ceux grâce à un pilotage rigoureux des activités et un engagement plus que conséquent de l'équipe technique.

Des limites à la dynamique restent toutefois notables :

- Au-delà des effets significatifs sur les dynamiques individuelles des acteurs, les résultats collectifs (dynamique multi-acteurs) obtenus par le réseau restent limités.
- En termes d'accroissement du membership, les objectifs ne sont pas atteints pour les collectivités territoriales et les acteurs économiques.
- Occitanie Coopération répond aux principaux critères de définition d'un réseau multi-acteur d'une part et dispose d'une gouvernance lui permettant de se positionner en tant qu'instance représentative des acteurs de la Coopération et Solidarité Internationale en région d'autre part. Pour autant, dans la mise en œuvre de son projet, OC fonctionne plus comme une agence (membres bénéficiaires et non acteurs), ce qui l'éloigne d'un fonctionnement en réseau.

L'analyse rétrospective associée à une analyse prospective a amené les évaluateurs à identifier un certain nombre de recommandations pour l'évolution du dispositif mis en œuvre par Occitanie Coopération. Les recommandations qui suivent visent à proposer des réponses aux différents défis qui se posent à Occitanie Coopération tout en assurant le maintien voire l'amélioration de la qualité du service rendu.

D'un point de vue stratégique

1. Mettre en valeur l'alignement du RRMA et de ses activités par rapport aux politiques et dynamiques sectorielles nationales et régionales en matière de CSI et d'ECSI afin de renforcer son intégration dans le dispositif général. Poursuivre le travail d'alignement d'OC par rapport aux dynamiques internationales engagées.
2. Renforcer et articuler la structuration de l'offre de « services » individuels avec les autres acteurs nationaux : améliorer la structuration des catégories d'attentes et de besoins des membres en matière de services individuels, qualifier la demande, mettre en place avec les partenaires nationaux et régionaux un système de labellisation des modèles d'accompagnement et des formations, développer une grille des services disponibles au niveau régional et national, etc.

3. Repenser la dynamique du réseau : (i) faire de l'observatoire un outil central et stratégique ; (ii) inscrire les actions d'animation territoriale dans le cadre de dynamiques collectives ; (iii) structurer et faire porter des parcours de formation/accompagnement reconnus en lien avec les membres et partenaires ; (iv) articuler les Tandems Solidaires avec les pratiques de l'éducation nationale et de labellisation E3D des établissements.

D'un point de vue structurel et organisationnel

4. Renforcer le(s) projet(s) associatif(s) (vision collective de l'AECT, engagement différencié des familles d'acteur en faveur du projet associatif) et les dynamiques de mobilisation (modalités d'adhésion, participation effective des membres au fonctionnement, ...)
5. Revoir la structuration des missions : différencier les objectifs et fonctions de la structure, adopter une approche des missions en lien avec les différents axes stratégiques, dissocier les dynamiques regroupant une même famille d'acteurs des dynamiques regroupant plusieurs familles d'acteurs, etc.
6. Revoir le cadre de planification et de suivi : mettre en valeurs les chaînes de résultats et dépasser le suivi des réalisations, définir des indicateurs SMART, etc.
7. Préciser le périmètre d'intervention du RRMA par rapport aux zones de coopération / à la nature de la coopération / au type de coopération (ici et là-bas), et les fonctions du RRMA dans ces périmètres.
8. Initier un projet de référentiel de dispositif : en lien avec chaque axe stratégique mettre clairement en relation quelles sont les catégories d'activités/services susceptibles d'être menées pour répondre aux attentes des acteurs.
9. Harmoniser les outils de suivi financier, de mission, d'équipe et intégrer un système de suivi des activités menées par les partenaires afin de valoriser leur participation aux réseaux.

D'un point de vue opérationnel

10. Mettre en place un système de suivi des référencements/orientations (valorisation de l'accueil/orientation, suivi de la demande ...).
11. Flécher les collaborations à partir des expériences et compétences des uns et des autres en prenant en compte les cadres de travail respectif.
12. Mettre en place une dynamique annuelle de manifestation d'intérêt. A travers une manifestation d'intérêts, inviter les acteurs annuellement à se positionner par rapport à certaines activités individuelles, aux activités partenariales, aux activités collectives prédéfinies par la gouvernance.
13. Favoriser l'émergence de dynamiques et propositions collectives en rapport avec les défis du territoire
14. Renforcer la mobilisation des Associations de Solidarité Internationale (à travers un dispositif type OPAP) et des Collectivités Territoriales (valorisation de leurs pratiques en lien avec les ODD, etc.), et ouvrir davantage le réseau aux entreprises (valorisation de leurs pratiques en matière de CSI en lien avec les ODD, guide des modalités d'engagement, ...).

Il doit être remarqué que si le choix de poursuivre la diversification des activités était retenu, il sera forcément nécessaire de mobiliser d'autres ressources (humaines et financières) et/ou d'impliquer davantage les membres dans la mise en œuvre des activités.