

KIT D'ACCOMPAGNEMENT OPAP

Un guide pratique et illustré à destination des
Opérateurs d'Appui labellisés du PRA/OSIM

Capitalisation d'expériences et pratiques
2022

FORIM

Réseau des diasporas solidaires



Évaluer - Échanger - Éclairer

KIT D'ACCOMPAGNEMENT OPAP

Un guide pratique et illustré à destination des
Opérateurs d'Appui labellisés du PRA/OSIM

Capitalisation d'expériences et pratiques

2022

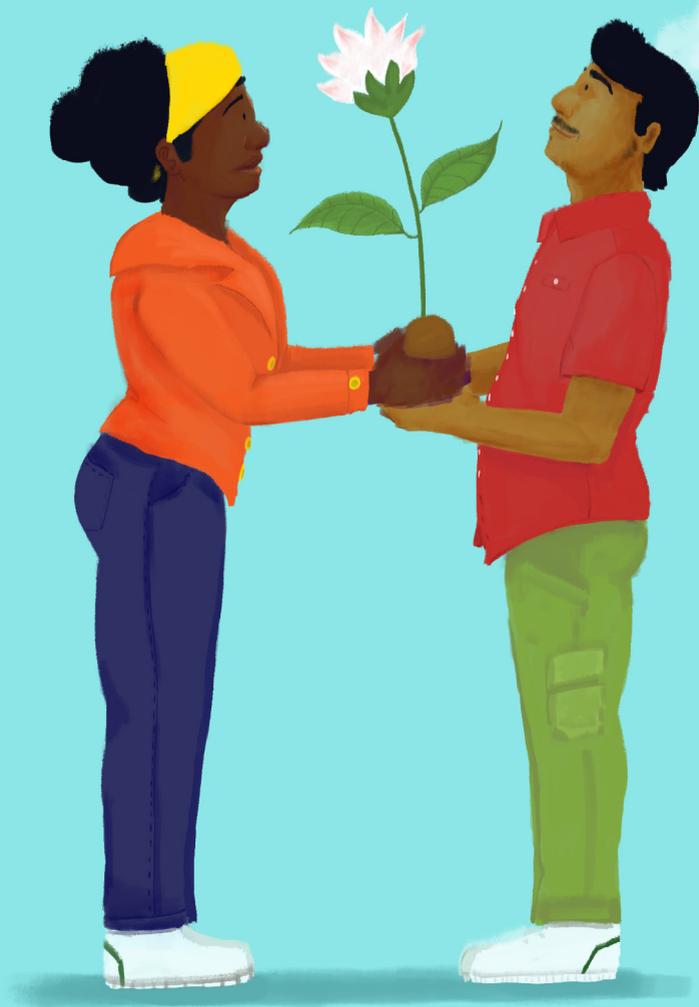
Auteurs : **Marianne POISSON**
Robin NAEL
Marina LAABI

Graphiste/ Illustrateur : **Véronica SUMALAVIA**
(<http://www.lechatbleu24.com>)

FORIM
Réseau des diasporas solidaires

F3E
Evaluer • Echanger • Eclairer

PRAOSIM
UN PROGRAMME DU FORIM
Agir là-bas pour le codéveloppement



Remerciements

L'équipe tient à remercier le FORIM pour la coordination et le suivi de la démarche et toutes les personnes qui ont partagé leur expérience, leurs idées, leur temps, leur vécu si précieux dans un exercice de capitalisation.

Le réseau d'OPAP au moment de la capitalisation

CAGEF	Collectif des Associations Ghanéennes en France
CAGF	Coordination des Associations Guinéennes de France
CAPCOS	Coordination d'Appui aux Projets de Solidarité internationale pour le Congo Brazzaville.
CBF	Conseil des Béninois de France
CoNIF	Conseil des Nigériens de France
COSIM ARA	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Auvergne Rhône Alpes
COSIM NA	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Nouvelle Aquitaine
COSIM Normandie	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations – Normandie
COSIM OM	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Occitanie Méditerranée

COSIM OP

Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations de la région Occitanie Pyrénées

CSSSE

Comité de Suivi du Symposium sur les Sénégalais de l'Extérieur

FACT Madagascar

Fédér'actions FACT Madagascar

FECODEV

Femmes et Contributions au Développement

FIA - ISM

Femmes Inter Associations - Inter Service Migrants

HCMF

Haut Conseil des Maliens de France

M&D

Migrations & Développement

PACOF

Plateforme des Associations Congolaises de France

PAFHA

Plateforme d'Associations Franco- Haïtiennes

RADBFS

Réseau des Associations pour le Développement du Bassin du Fleuve Sénégal

RAME

Réseau des Associations Mauritanienes en Europe

Réseau IDD

Immigration Développement et Démocratie

UABF

Union des Associations Burkinabé de France

UGVF

Union Générale des Vietnamiens de France

Merci à toutes et tous.

INTRODUCTION

POURQUOI CE KIT ?.....	18
A QUI S'ADRESSE CE KIT ?.....	19
COMMENT L'UTILISER ?.....	20
COMMENT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?.....	21
FOCUS SUR LES CHARGÉ-ES D'APPUI DES OPAP : RÔLES ET POSTURES.....	22
PAROLES DE CHARGÉ-ES D'APPUI.....	27

ETAPE 1 : PREMIERS CONTACTS AVEC L'OSIM ET LE PROJET

OÙ EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?.....	36
OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE.....	37
PENSE-BÊTE « CAHIER DES CHARGES OPAP ».....	39
1.1. MOBILISER LES OSIM.....	40
1.2. INFORMER SUR LE DISPOSITIF ET FAIRE CONNAISSANCE AVEC L'OSIM.....	45
1.3. ANALYSER LE BESOIN ET ORIENTER LES OSIM...51	
PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !.....	55
DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES.....	57
BOÎTE À OUTILS.....	62
Outil 1 : Supports de présentation du FORIM et du PRA/OSIM.....	62
Outil 2 : Formulaire de présentation de l'OSIM et du projet.....	63
Outil 3 : Grille d'analyse de l'OSIM et du projet.....	64
Outil 4 : Tableau de suivi des OSIM accueillies.....	66

ETAPE 2 : ACCOMPAGNEMENT AU MONTAGE DE PROJET PRA/OSIM

OÙ EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?.....	74
OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE.....	75
PENSE-BÊTE « CAHIER DE CHARGES OPAP»	76
2.1. ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF.....	80
2.2. ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ.....	87
PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !.....	94
CONCLUSION : ET APRÈS LE DÉPÔT ?.....	97
DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES.....	98
BOÎTE À OUTILS.....	101
Outil 5 : Supports du FORIM sur le montage et le dépôt de dossier PRA/OSIM.....	101
Outil 6 : Solutions de travail collaboratifs entre l'OPAP et l'OSIM.....	103
Outil 7 : Check qualité du projet.....	104
Outil 8 : Cadre logique simplifié.....	106
Outil 9 : Focus sur le budget prévisionnel du projet.....	109
Outil 10 : Suivi d'avancement du dossier de candidature.....	112

ETAPE 3 : SUIVI DES OSIM ET DES PROJETS

OÙ EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?.....	122
OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE	123
PENSE-BÊTE « CAHIER DE CHARGES OPAP».....	124
3.1. SUIVI DES OSIM NON LAURÉATES.....	126
3.2. SUIVI DES PROJETS LAURÉATS.....	131
PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !.....	140
DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES.....	142
BOÎTE À OUTILS.....	146
Outil 11 : Tableau de bord du projet.....	146
Outil 12 : Carnet de bord de l'accompagnement et du suivi.....	148
Outil 13 : Bilan annuel des OSIM suivies	150

L'INDISPENSABLE POUR SE REPÉRER

<p>FORIM</p>	<p>Le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations</p> <p>Le réseau des diasporas solidaires, plateforme nationale qui réunit des réseaux, des fédérations et des regroupements d'Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration (OSIM) engagés dans des actions d'intégration <i>ici</i> en France et dans des actions de développement <i>là-bas</i> dans les pays d'origine.</p>	<p>ST</p>	<p>Le Secrétariat Technique</p> <p>L'équipe salariée du FORIM, animant le dispositif PRA/OSIM au moyen d'informations, conseils, orientations fournies aux OPAP et aux OSIM, la programmation du processus de sélection et le suivi des projets financés.</p>
<p>PRA/OSIM</p>	<p>Le Programme d'Appui aux projets des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration</p> <p>Le dispositif d'accompagnement, de cofinancement, de capitalisation et de valorisation des projets de développement local portés par les OSIM (Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration). Chaque année, un appel à projets est lancé par le FORIM.</p>	<p>CEP</p>	<p>Le Comité d'Examen Paritaire</p> <p>Un groupe de représentant-es des OSIM, des Organisations de la Solidarité (OSI), des collectivités territoriales, d'universitaires et des bailleurs et institutionnels du développement. Après instruction des dossiers, les membres délibèrent sur les projets éligibles et décident en dernier lieu de l'attribution ou non des cofinancements.</p>
<p>OSIM</p>	<p>Les Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration</p> <p>Les associations de solidarité internationale déclarées dirigées par une équipe composée en majorité de personnes immigrées ou issues de l'immigration agissant ici et là-bas. Pour candidater au PRA/OSIM, elles doivent être à but non lucratif [loi 1901], apolitiques, non syndicales, et domiciliées en France.</p>	<p>AFD</p>	<p>L'Agence Française de Développement</p> <p>Le principal partenaire financier du PRA/OSIM. Elle soutient le PRA/OSIM depuis 2016.</p>
		<p>RRMA</p>	<p>Réseaux Régionaux multi-acteurs</p> <p>Les dispositifs régionaux d'échange, d'appui et de concertation multi-acteurs de la coopération internationale. Il en existe 12 en France.</p>
<p>OPAP</p>	<p>Les Opérateurs d'appui labellisés</p> <p>Les structures, membres du FORIM sélectionnées et labellisées pour accompagner les OSIM à concevoir, déposer puis suivre leurs projets. C'est un point de passage obligatoire pour pouvoir déposer un dossier de candidature. Les personnes accompagnantes au sein des OPAP sont les chargé-es d'appui.</p>	<p>SI</p>	<p>Solidarité internationale</p> <p>POUR ALLER PLUS LOIN :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Présentation de l'appel à projets du PRA/OSIM en vidéo ➔ Informations sur le programme et le fonctionnement de l'appel à projets à retrouver sur le site internet du FORIM.

Kit d'accompagnement OPAP

INTRODUCTION

Kit d'accompagnement OPAP

Capitalisation d'expériences et pratiques

INTRODUCTION



S O M M A I R E

POURQUOI CE KIT ?.....18

A QUI S'ADRESSE CE KIT ?.....19

COMMENT L'UTILISER ?.....20

COMMENT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?.....21

FOCUS SUR LES CHARGÉ-ES D'APPUI DES OPAP : RÔLES ET POSTURES.....22

PAROLES DE CHARGÉ-ES D'APPUI.....27



POURQUOI CE KIT ?

Le PRA/OSIM, un dispositif structuré, fruit d'une construction collective et évolutive

Depuis 2003, le FORIM, réseau des diasporas solidaires, met en place l'appel à projets PRA/OSIM. Il s'agit d'un dispositif éprouvé contribuant à la valorisation des initiatives des diasporas et au renforcement de leurs capacités d'agir. Autant d'expériences sources d'apprentissage, pour lesquelles l'intérêt de tirer des enseignements est unanime.

Le rôle indispensable mais complexe des OPAP

Chaque OSIM souhaitant déposer un projet est obligatoirement accompagnée par un OPAP depuis 2010. Ces Opérateurs d'Appui membres du FORIM ont donc progressivement développé des compétences et pratiques d'accompagnement qu'il est essentiel aujourd'hui de partager et valoriser. Et ce d'autant plus que ces structures font face à deux défis majeurs :

- > D'une part le turn-over de leurs chargés-es d'appui en interne ;
- > D'autre part l'augmentation du niveau d'exigence requis pour les projets... et donc pour leur accompagnement.

Un intérêt croissant pour la capitalisation d'expériences

Le FORIM a une forte volonté de développer une culture de la capitalisation, c'est-à-dire une logique d'apprentissage par les pairs au service de l'amélioration des pratiques au sein de son réseau. Le groupe formé par les OPAP offre un cadre propice aux partages des expériences.

A QUI S'ADRESSE CE KIT ?

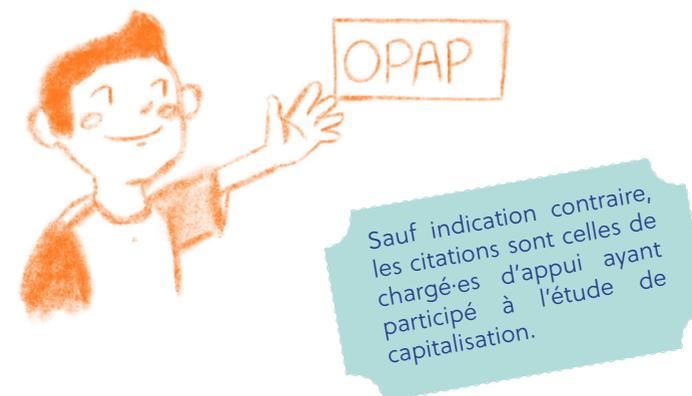
« La première question que se pose un nouvel OPAP, c'est : comment font les autres ? »

Ce kit est le guide indispensable à destination des Opérateurs d'appui labellisés du PRA/OSIM. Ce kit s'adresse donc avant tout aux OPAP et plus particulièrement aux personnes chargées de l'appui des OSIM dans l'accompagnement de leurs projets.

Il est particulièrement utile pour toute nouvelle personne chargée d'appui ou nouvel OPAP débutant un travail d'accompagnant pour la première fois. Mais les chargés-es d'appuis plus expérimentés pourront s'inspirer des pratiques innovantes mises en place dans d'autres OPAP diffusées à travers ce kit.

Il peut également intéresser les membres des OSIM accompagnées, afin de faciliter la compréhension du rôle de l'OPAP et du dispositif PRA/OSIM.

Enfin, toute personne, professionnelle ou bénévole, en posture d'accompagnatrice pour des projets de Solidarité Internationale pourra trouver des ressources inspirantes dans ce kit.



COMMENT L'UTILISER ?

Ce kit ne propose pas de recette « sur mesure ». Il a vocation à être utilisé « à la carte » par les chargé·es d'appui, en fonction des situations auxquelles ils sont confrontés.

C'est pourquoi il est constitué de cahiers détachables pour chaque partie.

Le cahier introductif est celui que vous lisez actuellement. On y retrouve aussi des informations clés sur les rôles et postures de chargé·e d'appui.

La suite est structurée autour des 3 grandes étapes de l'accompagnement à la conception de projets, à savoir :

Étape 1 : Premiers contacts avec l'OSIM et le projet

Étape 2 : Accompagnement au montage de projet PRA/OSIM

Étape 3 : Suivi des OSIM et des projets

Ce kit n'est pas exhaustif et ne se substitue pas aux autres documents et outils existants, en particulier le cahier des charges OPAP/FORIM ou les supports du FORIM.

Les utilisateur·trices sont d'ailleurs invité·es à se référer régulièrement au site officiel du FORIM pour connaître les procédures et conditions en vigueur relatives à l'appel à projets en cours.

Le meilleur mode d'emploi de ce kit peut donc se résumer ainsi : à chaque personne de s'approprier son contenu, d'y piocher ce qui lui paraît le plus adaptable à sa structure et à sa propre situation. Il y a autant de manières d'accompagner qu'il y a de chargé·es d'appui !

Les en-têtes permettent de retourner vers le sommaire de l'étape ou le sommaire général.

Pour chaque étape, il est composé des rubriques suivantes :

Rubrique par étapes	A quoi sert-elle ?
Où en est-on dans l'accompagnement ?	... A se repérer sur l'ensemble d'une session annuelle du PRA/OSIM, dans un accompagnement pouvant paraître parfois long et challengeant.
Objectifs à cette étape	... A se concentrer sur l'essentiel, sur ce qu'on cherche à atteindre à l'issue de cette étape.
Pense-bête « Cahier des charges OPAP »	... A faire le lien avec les engagements du cahier des charges entre l'OPAP et le FORIM, document contractuel signé lors de la labellisation.
Pour chaque « sous-étape »	... A rentrer dans le vif du sujet : c'est le cœur de l'accompagnement et donc la partie la plus documentée.
 Comment faire ?	- Le « comment faire » propose une description de chaque pas à réaliser en tant qu'accompagnant
 Astuces	- Les astuces sont autant de conseils partagés par les OPAP dont on peut s'inspirer !
 Place aux jeunes et au genre	... A faciliter la prise en compte des jeunes et du genre, thématiques transversales, dans l'accompagnement et dans les projets des OSIM
 Difficultés : situations fréquentes	... A rebondir suite à des problèmes fréquents rencontrés par les OPAP, mais pour lesquels des pistes de solutions existent.
 Boîte à outils	... A disposer de quelques outils-clés pour s'en inspirer et librement les adapter. Les produits présentés dans ce kit sont eux-mêmes issues d'une synthèse de ce qu'utilisent les OPAP au quotidien.

COMMENT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?

Ce kit est le fruit d'un travail collectif soutenu des OPAP entre septembre 2021 et février 2022.

Le processus de récolte et partage d'expériences s'est déroulé par le biais de plusieurs ateliers collectifs de production avec les représentant-es des OPAP, en ligne et en présentiel, en régions et à Paris.

Des entretiens individuels ont également été organisés avec des OPAP, des membres du FORIM, des OSIM accompagnées et quelques acteurs clés de la Solidarité Internationale en France.

L'approche méthodologique choisie a été de privilégier une capitalisation par et pour les actrices et les acteurs. La collecte et l'analyse des récits ont donc été conduites de manière à être représentatives et adaptées, en favorisant l'apprentissage collectif.

Un point d'attention systématique a été porté aux thématiques transversales que sont les jeunesses et le genre. Si la prise en compte de la thématique environnementale n'a pas fait l'objet d'une analyse spécifique, elle guide les pratiques des OPAP. L'approche portée par le PRA/OSIM induit la promotion d'un développement durable qui tient compte des enjeux sociaux, économiques et environnementaux.

« Plus forts, plus unis, plus compétents nous sortirons de cette capitalisation. »

FOCUS SUR LES CHARGÉ-ES D'APPUI DES OPAP : RÔLES ET POSTURES

● Les Opérateurs d'Appui labélisés du PRA/OSIM : un rôle stratégique

Les OSIM postulantes à l'appel à projets du PRA/OSIM doivent obligatoirement être accompagnées gratuitement par un OPAP de leur choix, qui appose son visa au dossier de candidature.

Les missions des OPAP sont détaillées dans le cahier des charges annexé à la convention d'engagement qu'ils signent avec le FORIM. Outre son rôle de « caution-qualité » des projets, le réseau d'OPAP permet la démultiplication des accompagnements, formations et autres activités de renforcement de capacités auprès des OSIM, sur tout le territoire français.

En accompagnant les porteurs de projets pas-à-pas, de l'idée à la réalisation, elles contribuent à la montée en compétences des acteurs et actrices des diasporas et à leur visibilité dans le champ du développement international.

Pour aller plus loin sur les OPAP

En complémentarité avec ce kit, un rapport d'« Apprentissages croisés » issu de cette même capitalisation se centre plus les effets du rôle d'OPAP au sein de leurs propres organisations. Il aborde les points suivants :

- Pourquoi devient-on OPAP ?
- Quelle est la place du rôle d'OPAP au sein des organisations ?
- Quels modèles d'organisations entre chargées d'appui ?
- Quel réseau d'OPAP pour quel partage d'expériences ?
- Comment le rôle d'OPAP influence la position d'acteur de la solidarité internationale ici et là-bas ?

A lire pour mieux comprendre les changements induits par la position d'OPAP !

● Les chargées d'appui : Une fonction opérationnelle...

Chaque OPAP désigne au moins 3 personnes en son sein pour assurer l'appui aux projets. Leurs compétences individuelles doivent être avérées pour que l'OPAP obtienne la labellisation. La plupart du temps bénévoles, ces personnes sont parfois stagiaires, salariées, services civiques ou recrutées comme prestataires.

Les chargées d'appui sont la cheville ouvrière d'un OPAP. Ce sont eux qui réalisent l'accompagnement des OSIM dans le montage de projet.

Un·e chargé·e d'appui remplit une fonction riche et complexe à la fois. En effet, ses rôles relèvent autant de la formation, de l'animation, de la pédagogie, le tout enrobé de beaucoup de relations humaines !

C'est à travers ces personnes engagées que se concrétisent le renforcement des réseaux de diasporas en France et leur capacité d'agir ici et là-bas.

Pour aller plus loin sur les chargées d'appui

Une vidéo de moins de 3 minutes est disponible expliquant le rôle des chargées d'appui. Très utile pour les nouveaux venus !

● ...et une posture

Au cœur de la fonction : l'accompagnement !

Accompagner, c'est mettre ses ressources en termes de compétences, connaissances, expériences, motivation au service d'un autre dans son cheminement. C'est aussi connaître ses limites, un·e chargé·e d'appui n'est pas un expert qui sait tout, ni une personne qui va se substituer aux porteurs de projet.

Les chargées d'appui trouveront tout au long de ce kit des conseils et astuces pour illustrer comment, concrètement se réalise l'accompagnement des OSIM, parmi lesquels voici quelques points essentiels et transversaux à retenir :

■ Mettre en confiance l'OSIM :

« Être capable d'écouter, avoir de l'empathie, se mettre à leur place, garder une optique de bienveillance ». C'est cette proximité qui est appréciée par les OSIM, comme l'indique l'une d'entre elles :

« On sentait qu'il y avait une présence, ça nous a beaucoup marqué. »

■ **Et se faire confiance en tant qu'accompagnant**, par exemple en partant de sa propre expérience d'ancien ou actuel porteur. Cela signifie aussi accepter de ne pas savoir, en particulier quand on appuie un projet dans un pays qu'on ne connaît pas. Dans ce cas, il faut simplement rappeler son rôle d'OPAP à l'OSIM, bref, « être en apprentissage continu, car on n'a pas toutes les connaissances » ... et ce n'est pas grave !

■ **Être constant dans l'accompagnement**, c'est-à-dire ne pas laisser des laps de temps trop importants sans revenir vers l'OSIM, continuer à la motiver régulièrement, surtout si l'on sent qu'il y a un potentiel important pour mener et proposer un projet de qualité, ne pas la lâcher !



 La bonne posture	 La mauvaise posture
<ul style="list-style-type: none"> ○ Écouter/valoriser l'OSIM au gré des questions et des recherches ○ Ne pas juger et chercher à établir une communication claire et constructive ○ Accepter les faiblesses du projet et reconnaître le potentiel et les compétences de l'OSIM ○ Adopter une approche participative et inclusive ○ Prendre des décisions en commun à toutes les étapes du cycle de projet ○ Analyser sa propre pratique d'accompagnement ○ Maintenir le lien avec l'OSIM, quelque soit la décision de financement ou non du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relation assistant/assisté – dominant/dominé ○ Se placer en posture d'expert. ○ Ne pas être attentif et à l'écoute de l'OSIM ○ Apprendre à ne pas se situer en fonction de ses propres manques ○ Monter le projet « à la place de » et non « avec » ○ S'appropriier le projet ○ Ne pas prendre de recul ○ Couper la communication avec l'OSIM

Source : Forim

PAROLES DE CHARGÉ-ES D'APPUI

Des chargé-es d'appui racontent leurs expériences !

● Comment vivez-vous votre rôle d'accompagnateur-trice ?

« C'est intense, il y a beaucoup de publics différents et besoin de beaucoup d'investissement. Mais c'est très intéressant. J'ai beaucoup appris. »



« Le ressenti du premier contact, c'est aussi sentir la chaleur humaine qui s'adresse à nous. »



« Le fait d'être chargé d'appui m'apporte beaucoup de choses. Je suis la star du coin. C'est gratifiant. Depuis que je suis chargé d'appui, tout le monde veut que je jette un œil sur ses projets. »



« Ce n'est pas évident, les OSIM en face doivent réunir les documents, c'est très compliqué. Les OPAP sont animés par ce challenge, de pousser les OSIM à aller jusqu'au bout. On fait de notre mieux pour les pousser les encourager. »



« On travaille tout autant que les associations que l'on suit. »



« C'est comme un travail de fourmi ; depuis l'idée, la clarification, la mise en forme, l'écriture et l'accompagnement jusqu'au suivi. »

● Qu'est-ce qui vous motive à être chargé-e d'appui ?

« Voir la confiance acquise au fur et à mesure par les porteurs de projets. »



« La fierté d'avoir contribué à réaliser un projet sur le terrain. L'OSIM et ses partenaires ont déployé de l'énergie pour tout ce travail. Nous en tant qu'OPAP aussi on y consacre du temps. On contribue à cela. Au résultat. »



« La capacité à mener l'accompagnement jusqu'au dépôt. »



« Je ne vais pas parler de fierté mais de bonheur. C'est une chance, aussi pour moi de connaître d'autres horizons, j'ai beaucoup appris sur les autres cultures. »



« Quand l'OSIM comprend l'impact que son projet a sur son territoire. »



« La renommée de l'OPAP ; le fait que les OSIM s'approchent de cette OPAP. »



« Le nombre de projets lauréats. »



« Sentir la volonté de l'OSIM. »



« Quand avec les porteurs après on dit « On l'a fait ! » J'ai l'impression qu'ils ont tous appris quelque chose sur eux. »

● Quelles sont les qualités requises pour un-e chargé-e d'appui ?

« Insister sur la partie relations humaines car l'accompagnement dure assez longtemps. Il faut instaurer une bonne relation dès le départ. »



« Être bienveillant, ne jamais s'énerver. On est là pour aider, accompagner, pas pour critiquer, évaluer. Il faut se rappeler que ce sont souvent des bénévoles. »



« Il faut s'acharner. Être constant. Toujours relancer. »



« Prendre le temps de bien connaître le dispositif et s'appropriier toutes les compétences techniques nécessaires et se préparer à une grosse charge de travail surtout pendant la période de dépôt. »



« Nécessité d'avoir une bonne écoute, forte empathie et de la patience. »



« Flexibilité, disponibilité et la convivialité ! »



« Avoir une posture, mettre en confiance les porteurs, être capables d'écouter, avoir de l'empathie, se mettre à leur place, se mettre à leur niveau. »

Kit d'accompagnement OPAP

ETAPE 1
PREMIERS CONTACTS
AVEC L'OSIM ET
LE PROJET

Kit d'accompagnement OPAP

ETAPE 1 : PREMIERS CONTACTS AVEC L'OSIM ET LE PROJET

« C'est l'étape cruciale : il faut bien expliquer notre rôle. C'est aussi se questionner : est-ce qu'on sera à la hauteur ? C'est une étape pleine d'incertitudes car on ne sait pas si on aura des OSIM qui viennent vers nous. C'est aussi la joie de voir des OSIM revenir surtout celles qui ont échoué dans le passé. »



J'AI VRAIMENT ENVIE DE FAIRE UN PROJET AU PAYS...

MOI, J'AI FAIT UN PROJET DANS MON PAYS D'ORIGINE GRÂCE AU PRA/OSIM, SI ÇA INTÉRESSE TON OSIM, CONTACTE UN OPAP LABELLISÉ PAR LE FORIM



BIENVENUE! NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS ACCOMPAGNER. LE RÉSEAU DES DIASPORAS SOLIDAIRES LANCE CHAQUE ANNÉE UN APPEL POUR COFINANCER DES PROJETS COMME LES VÔTRES...

AHH! JE COMPRENDS MIEUX!

S O M M A I R E

OÙ EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?.....36

OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE.....37

PENSE-BÊTE « CAHIER DES CHARGES OPAP ».....39

1.1. MOBILISER LES OSIM.....40

1.2. INFORMER SUR LE DISPOSITIF ET FAIRE CONNAISSANCE AVEC L'OSIM.....45

1.3. ANALYSER LE BESOIN ET ORIENTER LES OSIM...51

PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !.....55

DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES.....57

BOÎTE À OUTILS.....62

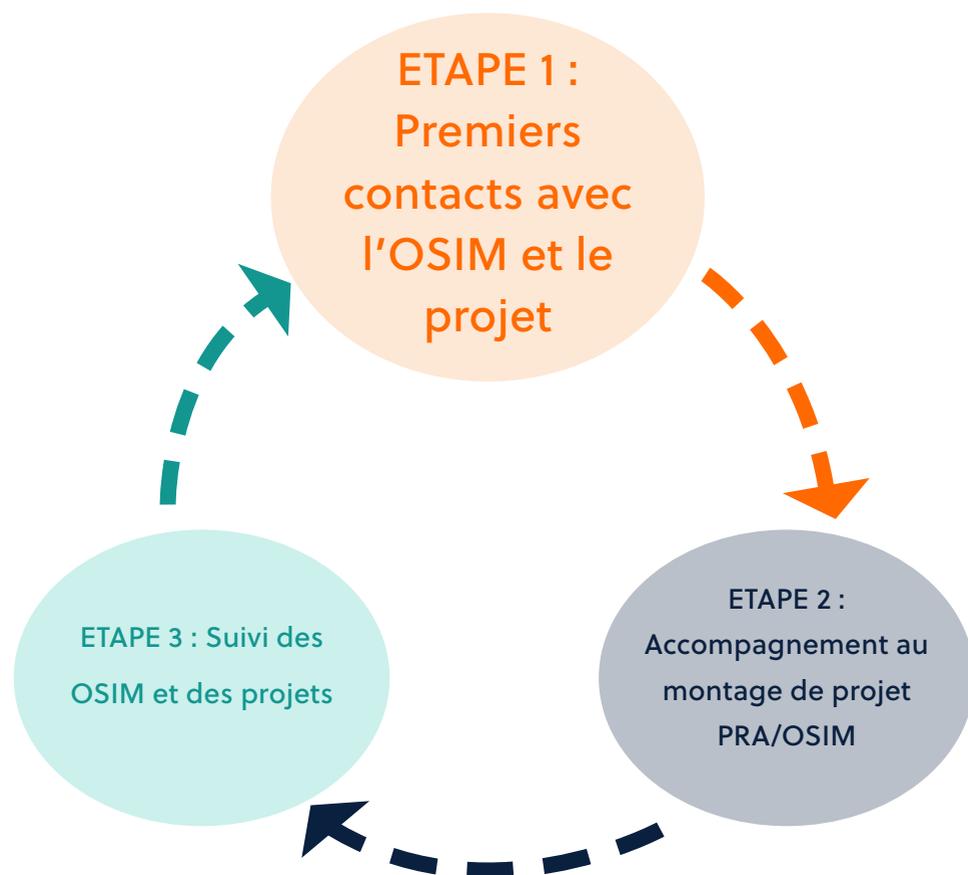
Outil 1 : Supports de présentation du FORIM et du PRA/OSIM.....62

Outil 2 : Formulaire de présentation de l'OSIM et du projet.....63

Outil 3 : Grille d'analyse de l'OSIM et du projet.....64

Outil 4 : Tableau de suivi des OSIM accueillies.....66

OÙ EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?



OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

C'est le démarrage ! A cette étape, l'OPAP fait connaissance avec l'association, les personnes et leurs idées de projet. Ce n'est qu'une fois la relation nouée et les prérequis de l'association et de son projet établis que l'on passera à l'étape suivante, l'accompagnement au montage de projet. Ainsi, concrètement, l'OPAP a plusieurs objectifs à cette étape :

- ➔ Faire connaître le PRA/OSIM et son environnement et permettre aux OSIM de venir à sa rencontre via l'accueil et la mobilisation.
- ➔ Rendre accessibles toutes les informations à connaître pour se lancer dans un dossier de candidature au PRA/OSIM
- ➔ Examiner si l'association qui souhaite candidater et son projet répondent aux critères d'éligibilité du PRA/OSIM. Si tel est le cas, clarifier les besoins de l'association pour décider des suites à donner à ce premier contact



PENSE-BÊTE « CAHIER DES CHARGES OPAP »

La convention entre le FORIM et l'OPAP détermine les modalités du partenariat et définit la mission d'OPAP. Le cahier des charges annexé à cette convention précise les activités à réaliser par l'OPAP.

L'étape des premiers contacts avec l'OSIM est plus particulièrement liée à l'organisation par l'OPAP :

- De réunions d'information générale sur le PRA/OSIM

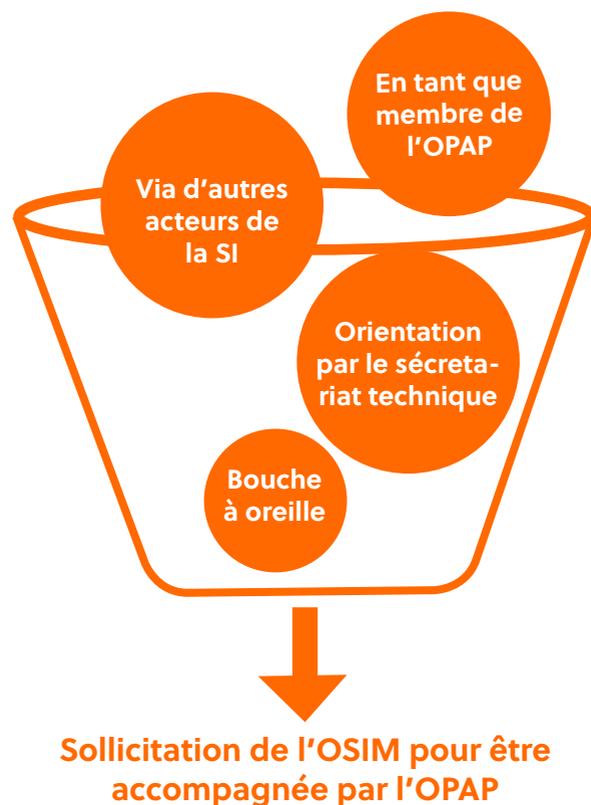
Se référer à la convention en vigueur pour connaître les détails et les modalités de réalisation attendus de vos activités !

1.1. MOBILISER LES OSIM

Pour que les OSIM candidatent au PRA/OSIM, encore faut-il qu'elles connaissent son existence !

Comment les OSIM arrivent-elles jusqu'à l'OPAP ?

Les OSIM ont connaissance du PRA/OSIM et prennent contact avec un OPAP par plusieurs biais :



Profil des OSIM accueillies

A cette étape, l'OPAP rencontre deux profils d'OSIM

Des OSIM qui vivent leurs premiers contacts avec le PRA/OSIM

Elles vont découvrir le dispositif au fur et à mesure des séances d'accompagnement, qui sera probablement plus long.

Des OSIM qui reviennent d'une année sur l'autre

Elles ont déjà travaillé sur le dépôt d'un projet au PRA/OSIM, et sont de prime abord déjà informées et conscientes du travail à accomplir.



Relayer l'information aux associations concernées

Tous les moyens sont bons !

Le FORIM communique largement sur l'appel à projets au moment de son lancement.

L'OPAP joue un rôle important de relais d'information auprès des OSIM, à la fois sur les territoires, ici et là-bas. A son niveau, de multiples canaux d'information peuvent être utilisés :

- Communication digitale : email, réseaux sociaux, site internet, groupes de discussion.
- Accueil physique / accueil téléphonique : permanences au local de l'OPAP, rendez-vous individuels.
- Organisation d'évènements et de rencontres par l'OPAP : Journées portes ouvertes, rencontres avec des OSIM lauréates, séminaires thématiques.
- Communication ciblée auprès du réseau de l'OPAP : interventions dans les Assemblées générales des OSIM membres.
- Participation à des manifestations : présence active aux évènements organisés par les membres de l'OPAP, son réseau et ses partenaires (évènements des diasporas, forums régionaux, actions solidaires, etc.).
- Relais de l'information par les partenaires : partage d'informations aux partenaires de l'OPAP pour diffusion sur leurs canaux de communication.



Astuces d'OPAP

→ Organiser des rencontres, au-delà du PRA/OSIM, sur un thème précis et fédérateur, avec d'autres acteurs du territoire.

« Nous organisons des réunions d'information sur la recherche de cofinancements, pas que sur le PRA/OSIM. Ça permet de proposer toute l'année un dispositif d'accompagnement, et pas seulement durant les périodes de l'appel à projet. »

→ Réunir des OSIM de divers horizons, pour favoriser l'échange d'expériences.

« Nous organisons des apéro rencontres avec des OSIM lauréates pour raconter leurs pratiques et montrer le parcours de l'idée à la réalisation des projets. »

→ Tenir à jour une base de données de contacts, pour faciliter la diffusion de l'information (transmission de documents, envoi de newsletter, invitations, etc.).

« Ceci facilite aussi la passation à de nouveaux chargé-es d'appui amenés à communiquer pour l'OPAP. »



La VEILLE comme levier de mobilisation des OSIM

La diffusion d'informations ciblées auprès du réseau de l'OPAP peut se faire par la mise en place d'un outil de veille qui recense les actualités de la solidarité internationale, les appels à projets en cours et les formations. Ces informations permettront à l'OPAP de se signaler à l'attention des OSIM.

L'OPAP peut réunir ces informations à travers :

- le flux des newsletters déjà existantes (FORIM, Coordination Sud, RRMA...)
- les réseaux sociaux des acteurs de la Solidarité Internationale
- les liens avec des partenariats stratégiques dans le cadre des actions menées par l'OPAP (ONG spécialisées, collectivités territoriales en France et dans les pays d'intervention, services de l'État ici et là-bas).

L'OPAP répercute ensuite l'information collectée auprès des OSIM de son réseau à travers une communication régulière (mail, réseaux sociaux, réunions d'information, etc.). Il n'est pas toujours nécessaire de créer une newsletter ad hoc : parfois il suffit de nommer une personne en charge de republier sur le compte de l'OPAP les annonces postées sur les réseaux sociaux par d'autres acteurs... et ainsi accroître l'attractivité de l'OPAP et le nombre de personnes qui suivront les pages de l'organisation.

« Il y a beaucoup de demandes quand l'appel à projet sort, il y a un effet d'émulation d'intérêt. »

1.2. INFORMER SUR LE DISPOSITIF ET FAIRE CONNAISSANCE AVEC L'OSIM

Les premiers contacts avec les OSIM mobilisées consistent à fournir toutes les informations sur le PRA/OSIM à l'OSIM, mais portent aussi sur la prise de connaissance mutuelle entre l'OPAP, le dispositif PRA/OSIM, l'OSIM et son projet. Cette étape est capitale puisqu'elle introduit la relation entre l'OSIM et l'OPAP.

Les réunions d'information générales sur le PRA/OSIM

Organisées par les OPAP, elles sont une des portes d'entrées majeures dans l'accompagnement. Elles permettent aux différentes parties de faire connaissance, de comprendre les intentions mutuelles et d'identifier les possibilités et options d'accompagnement futures. Elles se tiennent généralement en présentiel mais peuvent aussi avoir lieu en visioconférence si le contexte l'exige.

Ces réunions d'information se déroulent de façon à permettre à l'OPAP de communiquer les informations utiles sur le PRA/OSIM et aux OSIM d'exposer leurs intentions de projet. Elles mobilisent des méthodes participatives basées sur l'écoute et le partage.

L'OPAP doit communiquer les dates de ses réunions au FORIM en amont : il pourra relayer l'information !

L'information peut aussi se faire individuellement, dans le cadre de contacts directs avec une OSIM (rencontre, téléphone, mail).

« Une association qui veut travailler est toujours en recherche de financements. La plupart pensent que l'OPAP finance le projet. Quand elles ont vent que l'appel à projet est lancé, avec la première réunion d'informations, elles sont très nombreuses. »



Informer les OSIM

A cette étape, l'OPAP fournit 3 informations essentielles aux OSIM :

- La présentation de sa structure et de son rôle d'accompagnant
- La présentation du FORIM
- L'explication du PRA/OSIM : critères d'éligibilité des associations et des projets, fonctionnement, calendrier de l'appel à projet, démarche de dépôt, etc. en se basant sur les lignes directrices de l'appel à projet PRA/OSIM en cours.

Avec comme supports, les présentations et canevas du FORIM et du PRA/OSIM (cf. Outil 1 : Supports de présentation du FORIM et du PRA/OSIM).



Astuces d'OPAP

→ Avertir les OSIM de l'engagement nécessaire pour aller jusqu'au dépôt de projet.

Les OSIM ne se rendent pas toujours compte de la charge de travail que représente le montage d'un dossier de candidature.

« Il faut leur faire prendre conscience du travail à mener afin que les OSIM s'engagent dans l'accompagnement en connaissance de cause. »

→ Bien expliquer le rôle de l'OPAP.

Il est capital que les OSIM comprennent bien quelle est la fonction de l'OPAP mais aussi ce qui ne relève pas de son rôle. De profonds malentendus peuvent survenir si les limites de l'accompagnement ne sont pas fixées en amont (Pour plus d'informations, se référer au Rapport d'analyse sur les apprentissages croisés).

« Il a fallu mettre au clair le fait que j'accompagne, mais pas que j'écrive à leur place. »

→ Attirer l'attention des OSIM sur la constitution du dossier administratif.

Le temps de la collecte des pièces demandées pour le dossier administratif est souvent sous-estimé, compte-tenu notamment des lenteurs administratives rencontrées dans certains pays et des justificatifs (administratifs, financiers) à fournir par l'OSIM elle-même (parfois peu aguerrie à l'exercice de la vie associative).

« Ne pas attendre trop longtemps pour attirer l'attention des OSIM sur la constitution du dossier administratif. »

→ Inviter les partenaires locaux.

Certains OPAP proposent aux OSIM d'inviter leurs partenaires locaux aux réunions d'informations, notamment lorsqu'elles ont lieu en visioconférence. Ceci contribue à enclencher une dynamique de co-construction du projet entre partenaires



Astuces d'OPAP

→ Sensibiliser les OSIM sur le niveau d'exigence et de complexité d'un projet de développement local.

Les OSIM viennent parfois avec des idées de projets qu'elles ont imaginé à partir de leur angle de vue, sans avoir véritablement dialogué avec des acteurs locaux du pays d'origine. Or le PRA/OSIM soutient « des opérations qui doivent s'inscrire dans une démarche de développement global et partenarial ». L'expérience montre qu'il est nécessaire d'insister, dès le démarrage, sur l'importance de monter un projet en lien avec le terrain. Pour cela, l'OPAP encourage l'OSIM à une réflexion plus profonde sur le contexte du projet et sur les conditions de son déploiement, avec les partenaires locaux.

« Nous insistons sur le fait que c'est important de monter un projet en lien avec le terrain car ce n'est pas toujours ressenti en entretien. »

→ Faire témoigner des OSIM.

Le témoignage d'OSIM ayant déjà déposé un projet au PRA/OSIM vient illustrer les propos de l'OPAP lors des sessions d'information. Le partage d'expérience « rendra vivant » à une OSIM néophyte le processus dans lequel elle va se lancer. Cela lui permettra aussi de se projeter à l'étape de réponse à sa candidature, et d'anticiper la déception d'un potentiel refus.

→ Élargir le champ d'horizon des informations fournies aux OSIM.

Les réunions d'information sont l'occasion de proposer une approche plus globale utile aux projets des OSIM. Par exemple, l'OPAP peut informer sur d'autres appels à projets et différents financeurs (à partir de la veille effectuée par l'OPAP – cf. encadré). Également sur des informations spécifiques à un pays (politiques nationales, procédures en vigueur, etc.) que l'OPAP a obtenu de par son activité ou via d'autres OSIM.

« Il y a des informations sur un pays que nous avons pu récupérer et transmettre aux OSIM du même pays et même aux autres ».

« C'est stressant tout autant qu'intéressant. Les gens viennent chercher des expertises et ce n'est pas évident. Ils pensent que nous pouvons résoudre tous les problèmes. C'est difficile d'insister sur les difficultés que certains pourront avoir face aux exigences du PRA/OSIM ».



Faire connaissance avec l'OSIM

Les premiers contacts entre l'OPAP et l'OSIM vont dans les deux sens. Si l'OPAP communique une série d'informations utiles aux OSIM pour se lancer ou pas dans le montage d'un dossier de demande de subvention auprès du PRA/OSIM, l'OSIM doit également fournir des informations à l'OPAP pour que celui-ci analyse sa situation et ses besoins. Cet échange peut se faire avant, pendant ou après la réunion d'information collective.

« Lorsque un candidat prend contact, ou qu'il est envoyé par le FORIM, nous lui envoyons tout de suite (24h au maximum après en général) un questionnaire. Ce questionnaire est bien entendu ajusté au pays du projet. Le candidat doit nous répondre dans un délai d'une semaine au maximum. Si ne nous répond pas, nous le relançons plusieurs fois. »

Concrètement, l'OSIM devrait fournir à l'OPAP ce dont elle dispose sur son idée de projet ! Dans l'idéal, au moins un résumé du projet.

Plusieurs outils et façons de faire peuvent être pratiqués par l'OPAP :

- Établir un formulaire et/ou une fiche résumée de projet pour collecter les informations que l'OPAP juge indispensable à fournir par l'OSIM à ce stade (cf. [Outil 2 : Formulaire de présentation de l'OSIM et du projet](#))
- Envoi du formulaire et/ou de la fiche à l'OSIM en amont de la première rencontre, la réunion d'information par exemple, ou à la suite
- Remplissage du formulaire/questionnaire avec ou par l'OSIM lors de la première rencontre

Quel que soit le support utilisé, ces informations préliminaires renseignent l'OPAP sur l'éligibilité de l'association et du projet au PRA/OSIM ainsi que sur son état d'avancement.



Astuces d'OPAP

Parole d'OSIM :

« Il faut être pragmatique. Il y a une marche à suivre. Les associations et porteurs doivent comprendre cela. Lorsqu'on est capable de monter ce projet, on est capable d'en faire autant pour d'autres projets. Il [le dossier] est tellement contraignant que ça peut décourager.

Mais ça crée un esprit de challenge en nous. Ça donne envie de monter des projets. »

Adapter ses outils, tout en restant cohérent avec les canevas du PRA/OSIM.

La plupart des OPAP s'inspire des outils fournis par le Secrétariat Technique (ST) pour établir ces premières fiches de renseignements. (cf. Outil 2 : Formulaire de présentation de l'OSIM et du projet)

« Avant on avait une fiche propre de renseignement et d'enquête mais on a repris la partie du dossier FORIM. Cela aide les OSIM à comprendre le langage PRA/OSIM. »

→ **Chercher à connaître l'OSIM pour mieux comprendre son intention de projet.** Des OPAP se concentrent sur la connaissance de l'OSIM en tant que structure à cette étape, avec l'idée de projet au second plan. Ceci permet de vérifier les critères PRA/OSIM relatifs à l'association porteuse, mais également d'enclencher la dynamique de travail avec la structure.

« On a une fiche pour les contacts. Ce n'est pas une fiche projet, mais une fiche association pour vérifier l'éligibilité de l'OSIM. »

→ Débloquer l'écriture, dès les premiers éléments du projet.

Dès le départ, l'OPAP peut encourager l'OSIM à mettre des mots sur son projet, sans se juger et sans craindre d'être jugé. Elle peut commencer à écrire ce qui lui vient à l'esprit, essayer de remplir au maximum une fiche résumée.

« C'est un filtre. Ils doivent écrire et ce n'est pas grave s'ils ne connaissent pas les exemples d'objectif général et d'objectif spécifique. Ils nous disent qu'ils ont peur d'avoir mal répondu. Ils sont impressionnés à cette étape de rédaction. Donc il faut rassurer les personnes ».

→ **Rencontrer toute l'équipe du projet.** Un projet ne se porte pas seul, même au sein de l'OSIM, plusieurs personnes sont à associer au projet.

« Travailler avec toute l'équipe du projet, dès le début, pour s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'ondes. »

1.3. ANALYSER LE BESOIN ET ORIENTER LES OSIM

Les premiers éléments fournis par l'OSIM vont permettre à l'OPAP de réaliser une analyse de situation et de déterminer si et comment elle va pouvoir l'accompagner.

« Avant tout pour qu'on accepte d'accompagner un projet, il faut voir quel est l'objet du projet et les moyens de l'OSIM pour le projet. A partir de là on a une appréciation pour voir si on accepte d'accompagner. Ensuite on décide et précise le rôle de chacun. »



Analyser la situation

Les critères utilisés par l'OPAP pour effectuer une première analyse de l'OSIM et de son projet après les premiers contacts se basent avant tout sur les critères d'éligibilité au PRA/OSIM.

« Cela permet de voir tout de suite le niveau du candidat, où il en est de son projet, de savoir vers quel chargé d'appui le candidat sera orienté, ne pas donner des projets trop compliqués aux mêmes chargés d'appui, donner les projets selon les spécialités professionnels des chargés d'appui, etc. »

L'OPAP peut établir sa propre grille de lecture à partir des critères du PRA/OSIM.

L'analyse s'articule autour de 3 axes principaux :

- Les critères liés à l'association,
- Les critères liés au projet,
- L'OPAP analyse également sa propre situation en lien avec le besoin d'accompagnement.

Pour faciliter ce travail, il est vivement recommandé d'établir une grille d'analyse (cf. [Outil 3: Grille d'analyse de l'OSIM et du projet](#)) des demandes reçues, qui décline chaque axe en critères. La grille d'analyse remplie par l'OPAP montre si ces critères sont remplis ou pas ou à préciser.

La grille est préparée de façon collégiale entre les chargées d'appui de l'OPAP avec le soutien éventuellement de référents thématiques ou d'autres membres de l'OPAP. L'utilisation de cette grille de lecture permet d'une part de faciliter la collecte d'informations auprès de l'OSIM et la prise de position individuelle de la personne contact, et d'autre part, d'harmoniser les méthodes de travail entre chargées d'appui d'un même OPAP et de justifier les décisions prises par des critères préétablis.



Astuces d'OPAP

→ **Prendre en compte la disponibilité du porteur durant la période de montage de projet.** Certains n'anticipent pas des contraintes familiales ou d'études.

→ **Tenir compte des capacités de rédaction de l'OSIM.**
L'OPAP n'écrit pas le projet à sa place.

→ **Connaître les conditions et capacités d'accès des OSIM aux outils numériques.** Notamment en vue du dépôt du projet sur la plateforme dématérialisée.



Décision de l'OPAP

L'OSIM a sollicité l'OPAP pour être accompagnée dans le cadre du PRA/OSIM. L'OPAP doit donc prendre une décision motivée par l'analyse de situation

Deux possibilités s'offrent à elle :

- Le choix de l'OPAP d'accompagner l'OSIM : C'est acté, l'accompagnement commence !
- L'orientation de l'OSIM vers d'autres structures. Si l'OPAP estime qu'elle n'est pas en mesure d'accompagner l'OSIM, que ce soit pour des raisons relevant de l'OSIM ou de son projet, ou de l'OPAP. Selon les cas, l'OPAP peut orienter l'OSIM vers :
 - > Un autre OPAP ou vers le Secrétariat Technique du PRA/OSIM pour être réorientée. Cela peut arriver si l'OPAP est trop éloigné du pays ou de la thématique d'intervention ou si l'OPAP n'a pas suffisamment de moyens à accorder à l'accompagnement estimé.
 - > D'autres acteurs de la SI ou d'appui au secteur associatif, si l'association n'est pas une OSIM, si son projet ne relève pas de la SI, si ses besoins prioritaires ne relèvent pas de la mission de l'OPAP, etc.

« Si le projet est suffisamment avancé, on se lance dans l'accompagnement avec la prochaine échéance du PRA/OSIM en vue. L'aboutissement au dépôt dépendra grandement de l'investissement de l'OSIM ! »

L'OPAP peut garder une trace de son choix, par exemple sous forme de tableaux (cf. [Outil 4 : Tableau de suivi des OSIM accueillies](#)).

Le modèle organisationnel de l'accompagnement peut varier selon les OPAP. En général, l'OPAP identifie parmi ses chargé·es d'appui celui ou celle dont le profil est le plus approprié (compétences thématiques, connaissances du pays, etc.) et lui attribue l'accompagnement de l'OSIM. En complément, les autres chargé·es d'appui ou d'autres membres du réseau peuvent être mobilisés sur des aspects thématiques ou complémentaires (cf. Rapport d'analyse sur les apprentissages croisés).



PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !

Le FORIM accorde une importance particulière à la prise en compte des jeunes et à l'intégration de la dimension genre dans ses activités et dans les projets. Ces sujets font l'objet de questions à part entière dans le dossier de candidature PRA/OSIM et sont des critères d'évaluation des projets déposés, à l'instar de la prise en compte du développement durable.

Par rapport à cela, les pratiques d'OPAP à l'étape des premiers contacts avec l'OSIM et son projet consistent généralement à :

- Informer et sensibiliser

Il s'agit essentiellement de présenter les thématiques jeunes et genre de manière générale, dès les premiers échanges et de sensibiliser les OSIM sur l'importance de travailler ces axes puisqu'ils seront examinés comme critères de sélection des projets, mais également comme gage de qualité.

« Moi je partirai de mes expériences associatives personnelles, puis parler du FORIM et du bailleur, l'AFD pour expliquer comme quoi c'est important. »

- Adopter avec souplesse un angle de lecture intégrant jeunes et genre sur les premiers éléments du projet

Il n'est pas toujours évident de raccrocher la théorie aux pratiques des OSIM. Celles-ci ne voient pas toujours ces thématiques comme prioritaires ou à l'inverse, elles leur paraissent évidentes étant donné la nature de leur projet.

« Ça apparaît souvent dans les premiers échanges à l'oral, notamment si cela est un axe thématique ».

Ainsi l'OPAP peut rapidement détecter si le projet va entrer dans ces critères ou pas. Lorsque l'OSIM présente les objectifs du projet et les bénéficiaires, l'OPAP attire l'attention sur les aspects jeunesse et genre. Les questions à poser pour approfondir ces sujets sont par exemple :

- Comment les jeunes et les femmes vont bénéficier du projet ?
- Comment vont-ils s'impliquer ?
- En quoi cela va les impacter ?
- Qui est inclus dans les prises de décision du projet ?

« C'est presque intuitivement pris en compte, il suffit de débloquent la parole. »

Pour aller plus loin sur l'intégration du genre à cette étape

De nombreux outils et ressources existantes sont consultables, par exemple :

- La fiche « Comment accompagner les OSIM vers de bonnes pratiques ? » du FORIM, élaborée en 2015/2016 lors d'un travail de capitalisation. Il ne faut pas hésiter à la demander au Secrétariat Technique.
- Les fiches pédagogiques du F3E « Genre et Développement », actualisées en 2021, et notamment la fiche n°7 « Intégrer le genre dans chaque étape du cycle projet ».

Disponibles sur [le site internet du F3E](#)



DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES

DES OSIM SE PRÉSENTENT TRÈS PEU DE TEMPS AVANT L'ÉCHÉANCE DE L'APPEL À PROJET !



Les OSIM ne se rendent pas toujours compte de la charge de travail que le dépôt de projet implique, pour elle et pour l'OPAP ! Sans oublier le fait que l'OPAP accompagne d'autres dossiers. L'OPAP peut alors manquer de temps pour accompagner l'OSIM qui se présente au dernier moment, même si son projet est estimé bon.

« C'est très stressant de devoir gérer les OSIM qui arrivent à la dernière minute, juste quelques semaines avant le dépôt. »

« Ceux qui débarquent 2 ou 3 semaines avant la clôture de l'appel à projet, maintenant, on dit non. »

Pistes de solutions :

- > Se fixer des objectifs en tant qu'OPAP (charge de travail, quantité de projets accompagnés) et donc des limites.
- > Savoir dire non !
- > Identifier rapidement l'éligibilité et les besoins d'accompagnement et les mettre en parallèle de ses capacités « restantes » jusqu'à la clôture.
- > Proposer de conduire l'accompagnement pour l'année suivante.

LE NIVEAU DE CONNAISSANCE DU DISPOSITIF PAR CERTAINES OSIM RESTE FAIBLE, MALGRÉ LES EFFORTS D'INFORMATION !

Les OPAP ont beau présenter et diffuser l'information sur le PRA/OSIM, ils sont parfois étonnés que toutes ses informations ne soient pas assimilées par les OSIM.

« J'ai été un peu étonnée que les OSIM qui avaient déjà postulé connaissent si peu le dossier. Il a fallu organiser des sessions en présentiel avec l'ordinateur pour tout expliquer. »

« On a reçu des OSIM qui avaient échoué avec d'autres OPAP et sont arrivées avec de fortes exigences, car elles veulent que cette fois ça passe. Parfois elles croient que nous sommes des magiciens. »

« Il faut tenir en compte qu'on doit présenter les conditions exigées car souvent ils ne connaissent pas vraiment les nécessités du dossier. En fait ils ne lisent pas les documents envoyés au préalable »

Pistes de solutions :

- > Toujours garder en tête que le PRA/OSIM est un dispositif complexe et exigeant, pouvant être difficile à aborder pour des personnes non-initiées à ce domaine.
- > Envisager, le cas échéant, un échange entre le nouvel OPAP et l'ancien OPAP ayant précédemment accompagné l'OSIM pour comprendre le contexte et adapter l'accompagnement.
- > Toujours bien réexpliquer la fonction d'OPAP vis-à-vis de l'OSIM.
- > Adopter une posture pédagogique, procéder par étapes.

L'OSIM NE REVIENT PAS APRÈS LES PREMIERS CONTACTS !

Malgré vos efforts d'information et de retours sur les premières informations que l'OSIM a partagé sur son association et son projet, celle-ci ne revient plus vers l'OPAP. Votre crainte est que celle-ci reprenne contact très tardivement, quelques semaines avant la clôture.

« Lorsque le candidat ne répond pas du tout, on l'appelle au téléphone. Il va souvent se confondre en excuses et être surpris par tant de bienveillance, le pont est créé, il commence vraiment et il s'accroche ! »

Pistes de solutions :

- > Poursuivre les relances, l'association est peut-être prise par ailleurs, il lui faut le temps de digérer toutes les informations que l'OPAP lui a fournies au démarrage.
- > Mais « avec modération ». Si l'OSIM n'est pas prête, rien ne sert d'insister.

UNE PERSONNE OU PLUSIEURS PERSONNES ONT UNE EXCELLENTE IDÉE DE PROJET MAIS NE SONT PAS CONSTITUÉES EN ASSOCIATION

Seules les associations sont éligibles au PRA/OSIM. Dans ce cas, la création d'une association est une étape préalable à tout exercice de candidature à une demande de financement. Cet aspect ne relève pas des missions d'un OPAP au sens de la convention qui le lie au FORIM dans le cadre du PRA/OSIM. Néanmoins, cette fonction peut relever des objectifs que la structure labellisée s'est assignée pour renforcer le pouvoir d'agir des diasporas. Ce renforcement peut se faire de différentes manières, dont l'accompagnement au PRA/OSIM (cf. Rapport d'analyse sur les apprentissages croisés).

« Il est très fréquent que nous proposons un renforcement de la gouvernance associative pour soutenir la structure dans une gestion administrative transparente et cohérente. »

Pistes de solutions :

- > En fonction de la structure, l'OPAP peut accompagner la création d'association et/ou la gestion de la vie associative au sens large, en dehors ou en préalable à une candidature au PRA/OSIM.
- > Les individus peuvent être orientés vers des acteurs du territoire à même de les accompagner dans un projet associatif.

CERTAINS PORTEURS DE PROJET ONT BEAUCOUP D'APPRÉHENSION SUR LA RÉDACTION

Certains porteurs ne sont pas du tout familiers avec les appels à projet et ne sont pas à l'aise avec l'écriture. Néanmoins c'est un passage obligatoire pour déposer un projet. L'OPAP doit accompagner l'OSIM dans le processus.

« L'appréhension de la rédaction est forte. »

« Les primo-demandants savent répondre mais ne savent pas le formaliser. »

Pistes de solutions :

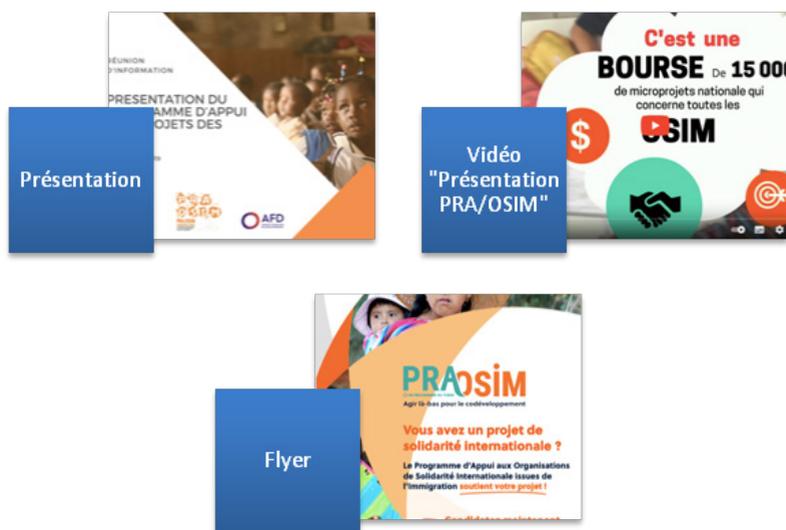
- > Rassurer l'OSIM, il ne s'agit pas d'écrire une œuvre littéraire, mais de mettre par écrit ce qu'ils ont en tête. Les choses se feront par étapes.
- > Inciter l'OSIM à mobiliser des personnes de son entourage pour l'aider, notamment des jeunes (ce qui contribue de fait au dialogue intergénérationnel et à la mobilisation des jeunes aux initiatives des diasporas).



BOÎTE À OUTILS

Outil 1 : Supports de présentation du FORIM et du PRA/OSIM

Le FORIM met à la disposition des OPAP une série de supports de communication (présentation, vidéo, flyers, etc.). Ce sont les outils de base pour les OPAP à cette étape d'information et de mobilisation !



A cela s'ajoutent tous les documents de l'appel à projets PRA/OSIM en cours : Courrier d'appel à projets, Guide du PRA/OSIM, Informations dossier de candidature, etc.

A télécharger à la rubrique [PRA/OSIM](#) sur le site internet du FORIM.

- Veiller à bien utiliser les supports de l'édition en cours du PRA/OSIM.
- Ne pas hésiter à adapter les documents, par exemple le support de présentation, pour y intégrer les informations sur votre OPAP et vos méthodes.

Outil 2 : Formulaire de présentation de l'OSIM et du projet

Ce type de formulaire peut être transmis aux OSIM qui sollicitent un accompagnement, avant la réunion d'information ou un premier entretien, ou bien après. Il peut aussi être rempli avec l'OSIM lors d'une rencontre.

Nom complet de l'OSIM :
Coordonnées (personne contact, adresse, mail, téléphone) :
L'OSIM a-t-elle déjà réalisé des projets de codéveloppement ?
Si oui, sur quelles thématiques et où ?
Avec quels financements ?
Pays du projet pour lequel vous sollicitez une demande :
Thématique du projet pour lequel vous sollicitez une demande :
Description du projet (6 lignes maximum) :
Objectif(s) et résultat(s) attendu(s) du projet :
Activités envisagées :
Partenaires (en France et à l'international) :
Budget global estimé :
Comment est née votre idée de projet ?
Estimation de l'état d'avancement de votre dossier : (au stade de l'idée de projet ? intermédiaire ? avancé ? très avancé ? indiquez les éléments dont vous disposez)
Quels sont vos besoins en formation ?

- Chaque OPAP peut modifier et compléter les informations qu'il juge utiles à inscrire dans ce formulaire.
- Si l'OSIM ne peut pas répondre à certaines questions (par exemple le budget) ce n'est pas grave ! Cela donne aussi une indication sur le niveau de maturité.

Outil 3 : Grille d'analyse de l'OSIM et du projet

La grille proposée ci-dessous est établie à partir :

- Des critères d'éligibilité au PRA/OSIM, identifiables avec un *. Si la réponse est « non », alors le dépôt n'est pas possible.
- Des critères liés aux conditions minimales requises pour qu'un OPAP décide d'accompagner une OSIM pour le dépôt d'un projet. Si la réponse est « non », il convient d'analyser comment améliorer ce point ou à défaut, ne pas s'engager sur l'accompagnement.

Cette grille peut être facilement affinée par l'OPAP s'il le souhaite.

- Cet outil est une grille de lecture pour l'OPAP. Elle peut le guider lors des échanges avec l'OSIM, l'amener à réaliser des entretiens complémentaires si certaines informations sont incomplètes.
- Il faut toutefois éviter de la remplir de façon « mécanique » devant l'OSIM au risque que celle-ci se sente jugée.

Critères	Oui	En partie	Non	Explications
Liés à l'OSIM				
L'association est bien une OSIM*				
Elle fait preuve d'un fonctionnement associatif conforme et elle est à jour de ses obligations (tenue d'AG, rapports d'activités, bilans financiers, comptes rendus d'emplois de subventions précédentes, etc.)*				
Le projet repose sur plusieurs personnes actives au sein de l'OSIM				
La disponibilité et la capacité de ses membres pour s'engager dans le processus sont avérées				
La localisation de l'OSIM permet à l'OPAP de l'accompagner				
Liés au projet				
Le pays et la thématique d'intervention sont ciblés par le PRA/OSIM*				
L'idée du projet se fonde sur un diagnostic effectif de la situation dans la zone d'intervention				
Au moins un partenaire local avéré est associé*				
Le projet est avancé dans sa conception				
Liés à l'OPAP				
Nous disposons des compétences thématiques pour accompagner le projet				
Notre niveau de connaissance du pays d'intervention est approprié				
Nous disposons de moyens humains et d'une capacité de travail nécessaire pour réaliser cet accompagnement.				

Outil 4 : Tableau de suivi des OSIM accueillies

Ce type d'outils facilite le suivi des OSIM accueillies et des décisions prises au sein de l'OPAP. Il est partagé entre les chargées d'appui qui le remplissent au fur et à mesure que les informations sont collectées avec les OSIM, jusqu'à la décision finale de l'OPAP.

N°	Nom de l'OSIM	Contact			Projet			Etat d'avancement du dossier				Décision de l'OPAP			Affectation chargée-e d'appui
		Prénom/ NOM	Mail	Tél	Intitulé	Pays	Thématique	Idée de projet	Intermédiaire	Avancé	Très avancé	Accompagner l'OSIM	Ne pas accompagner l'OSIM / Réorienter	Motivations du choix	

- Chaque OPAP peut modifier et compléter les informations qu'il juge utiles à inscrire dans ce tableau.
- Le tableau est rempli dans l'ordre d'arrivée des OSIM.
- La version utilisée peut être mise en ligne sous forme de fichier partagé de façon à ce qu'il puisse être rempli par l'ensemble des chargées d'appui du même OPAP.

Kit d'accompagnement OPAP

ETAPE 2
ACCOMPAGNEMENT
AU MONTAGE DE
PROJET PRA/OSIM

ETAPE 2 : ACCOMPAGNEMENT AU MONTAGE DE PROJET PRA/OSIM

« On a un poids, quand on se dit : comment on va s'organiser, comment planifier et arriver à caser tout ça quand on a plusieurs porteurs de projets à accompagner ? Quelle est la meilleure méthode pour que le porteur se sente à l'aise, que ça se passe bien, que ce soit fluide et en même temps qu'il ne nous pèse pas trop ? »

EN ATELIER D'ÉCRITURE, UNE OSIM PRÉSENTE SON PROJET : L'APPUI À LA COOPÉRATIVE DES FEMMES PRODUCTRICES D'HUILE D'ARGAN...



« NOTRE OBJECTIF EST DE FAIRE DE FORMATIONS ET DE FOURNIR DES ÉQUIPEMENTS POUR AUGMENTER LA PRODUCTION »



S O M M A I R E

OÙ EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?.....74

OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE.....75

PENSE-BÊTE « CAHIER DE CHARGES OPAP»76

2.1. ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF.....80

2.2. ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ.....87

PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !.....94

CONCLUSION : ET APRÈS LE DÉPÔT ?.....97

DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES.....98

BOÎTE À OUTILS.....101

Outil 5 : Supports du FORIM sur le montage et le dépôt de dossier

PRA/OSIM.....101

Outil 6 : Solutions de travail collaboratifs entre l'OPAP et l'OSIM.....103

Outil 7 : Check qualité du projet.....104

Outil 8 : Cadre logique simplifié.....106

Outil 9 : Focus sur le budget prévisionnel du projet.....109

Outil 10 : Suivi d'avancement du dossier de candidature.....112

J'AI UNE QUESTION : EST-CE QUE LES HOMMES SONT IMPLIQUÉS ?



MAIS DU COUP... POURQUOI LES FEMMES NE COMMERCIALISENT PAS DIRECTEMENT ?



ELLES N'EN ONT PAS LA CAPACITÉ...

BIEN SÛR, CE SONT EUX QUI S'OCCUPENT DE VENDRE TOUTE LA PRODUCTION



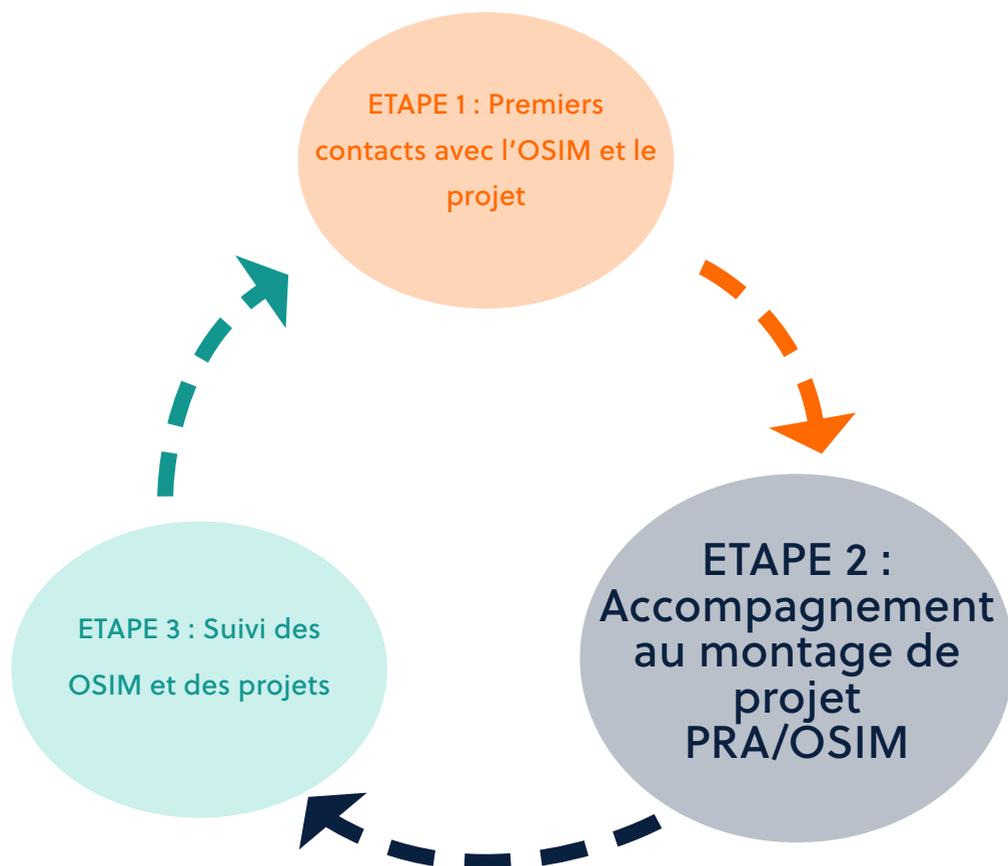
A MOINS QUE...



2 ANS PLUS TARD...



OÙ EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?



OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

Cette étape constitue le cœur de l'accompagnement, c'est donc celle qui prend le plus de temps et d'énergie. Les premiers contacts avec l'OSIM ont permis d'identifier les projets qui vont pouvoir faire l'objet d'un appui plus approfondi jusqu'au dépôt final au PRA/OSIM.

A ce stade, les objectifs pour l'OPAP sont de fournir :

- ➔ Un accompagnement individuel auprès de chaque OSIM pour, progressivement, améliorer la qualité du dossier à déposer.
- ➔ Un accompagnement collectif favorisant le partage d'expériences entre OSIM.

PENSE-BÊTE « CAHIER DE CHARGES OPAP »

La convention entre le FORIM et l'OPAP détermine les modalités du partenariat et définit la mission d'OPAP. Le cahier des charges annexé à cette convention précise les activités à réaliser par l'OPAP. Par rapport à cette étape 2, les OPAP s'engagent notamment à organiser :

- Une journée d'écriture et de séances d'accompagnement pour les porteurs de projets PRA/OSIM ;
- Une session de formation générale au montage de projets des OSIM ;

Signer la convention engage en outre l'OPAP à accompagner l'OSIM au fur et à mesure de l'avancée de sa réflexion et de l'écriture de son projet.

Se référer à la convention en vigueur pour connaître les détails et les modalités de réalisation attendus de vos activités.

Concrètement, en quoi cela consiste ?

On rentre vraiment dans le vif du sujet, c'est-à-dire le travail sur le projet en tant que tel. Or, monter un projet implique de travailler sur plusieurs composantes indispensables.

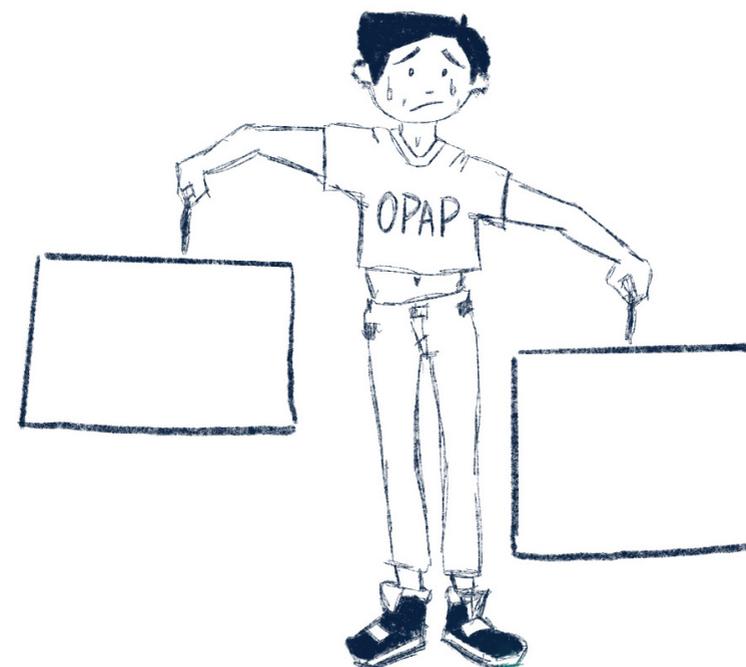
Rappelons en quelques-unes :

- La logique d'intervention, en particulier l'articulation entre objectifs généraux, objectifs spécifiques, résultats, activités ;
- Les acteurs et les actrices impliqués dans le projet... et donc dans son montage, en particulier le partenaire principal au Sud ;
- Le budget et la recherche de ressources additionnelles (co-financements) pour financer le projet de l'OSIM ;

- Les annexes projet pour lesquelles il importe de bien demander à l'OSIM d'anticiper au maximum, car elles sont constituées de nombreuses pièces justificatives : devis détaillés, courrier de soutien du projet par les collectivités locales etc.

Le canevas PRA/OSIM comporte d'autres parties axées sur l'évaluation, le contexte local ou encore le calendrier. C'est donc sur l'ensemble de ces rubriques que l'accompagnement de l'OPAP est attendu, sans pour autant tomber dans l'écueil d'écrire « à la place » de l'OSIM.

Un équilibre parfois difficile à trouver !



Et comment s'organiser ?

Les OPAP ont différentes manières de s'organiser. Certains préfèrent une répartition thématique des projets entre chargé-es d'appui : eau/ assainissement, éducation, jeunesse, etc.

Pour d'autres, un point focal est chargé de proposer une répartition équitable, mais sans ciblage thématique. A chacun sa recette, l'important étant de bien s'entendre en amont sur le « qui fait quoi et quand ». (Pour plus de précisions : cf. Rapport d'analyse sur les apprentissages croisés).

« C'est comme lorsque l'on va à l'école, il y a un emploi du temps, on doit s'organiser ».



2.1. ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF



Session de formation au montage de projet des OSIM

Cette formation est abordée ici dans ce kit, au début de cette étape 2. Même si elle précède ou constitue parfois un premier contact avec les OSIM et qu'elle doit être réalisée en dehors de la période de l'appel à projets PRA/OSIM, elle marque avant tout un temps fort de l'accompagnement collectif.

Les OSIM ne sont pas toujours familières avec les méthodes de la gestion de projet et encore moins dans le domaine de la solidarité internationale. A travers cette formation, l'OPAP cherche à **transmettre aux OSIM une vue d'ensemble de tout le processus de montage d'un projet**. Les différentes étapes sont abordées :

- L'identification des besoins, des objectifs, des résultats attendus, des bénéficiaires, du contexte économique, social et politique local.
- La planification du projet, de la logique d'intervention et de ses modalités de mise en œuvre.
- La présentation et la valorisation des éléments clés dans son dossier.
- La recherche de co-financements et le montage partenarial, etc.

Il s'agit aussi de **préparer les OSIM à la conception de leurs dossiers de candidature** pour le prochain appel à projet PRA/OSIM, tout en sachant que ces acquis leur seront utiles auprès d'autres bailleurs (collectivités, agences de l'eau, agence micro-projets, institutions dans les pays d'origine, etc.). Il est d'ailleurs possible de mutualiser cette session avec d'autres offres de formation, notamment celles des RRMA (Réseaux Régionaux Multi-Acteurs).

Le programme indicatif de la journée est fourni aux OPAP par le ST, ainsi qu'un support de formation. Selon son organisation et ses possibilités, l'OPAP peut **proposer des sessions additionnelles**, sur des thématiques précises : genre, agriculture, énergie, eau. Des personnes membres de l'OPAP ou d'organisations externes peuvent être mobilisées.

Une formation se prépare bien en amont ! Le contenu et les techniques d'animation sont mises au point par les animateur·trices en tenant compte, autant que possible, des attentes et profils des participant·es. Si ces informations n'ont pas pu être collectées en amont, il faudra veiller à le faire en début de session.

Conseils pour bien animer une séance collective

- Bien se répartir les rôles et responsabilités entre animateur·trices
- Préparer les documents essentiels : liste de présence, etc.
- Planifier la gestion du timing avec un agenda... une journée, ça passe vite !
- Associer travaux en plénière et en sous-groupes
- Respecter les équilibres de parole entre participant·es

Les chargé·es d'appui sont rôdés au PRA/OSIM, mais le public ne l'est pas toujours. Il ne faut pas surestimer leur connaissance du dispositif et rechercher la clarté et la simplicité dans les présentations.



Astuces d'OPAP

➔ **Retravailler les supports d'animation** fournis par le FORIM pour bien les « digérer », avec ses propres exemples et idées.

« Je suis incapable de faire un exposé en me basant sur le support de quelqu'un d'autre, donc en général je le refais à partir de ce que je ressens et veut transmettre ».

➔ **Centrer les travaux de groupe sur une étape du cycle de projet.** Une journée de formation est un format court, il est pertinent de s'attarder sur une étape du cycle de projet, en priorité l'identification des besoins et des solutions.

« Nous mettons un accent particulier sur le fait que les OSIM doivent être réellement porteuses de leur projet et donc se l'approprier le mieux possible afin de garantir la réussite de celui-ci. Nous travaillons en profondeur avec les OSIM sur l'analyse des besoins et attentes des populations locales des zones d'interventions. »

➔ **Partir de cas concrets et existants.** Cela permet de faciliter le lien entre les idées des porteurs et le jargon de projet. Des documents de projets aboutis permettent de raccrocher l'analyse du terrain à la formulation, en ce sens, de « démystifier » le dossier de candidature. Le canevas projet et ses impératifs sont au service de l'action proposée, et non l'inverse !

« Nous avons aussi une méthodologie d'animation des réunions qui nous est propre : je les interroge sur des questions très pratiques et je leur donne des exemples à partir du terrain, sur comment débloquer une situation avec les autorités locales par exemple ».



Journée d'écriture : un atelier technique

Rappelons que le cahier des charges OPAP stipule que « la méthodologie des séances d'accompagnement est laissée au choix des OPAP » moyennant quelques éléments de cadrage communs : étude sur des cas concrets, travaux de groupe, 15 participant-es maximum.

Sur le format, le FORIM conseille au minimum 1 séance d'une journée durant la période de l'appel à projets. Plusieurs OPAP se cantonnent à ce format tandis que d'autres préfèrent diviser le travail en plusieurs séances, soit sur un temps court (1h30 en visio), soit sur des demi-journées ou journées.

Si elle rejoint certains aspects de la session de formation au montage de projets, la journée d'écriture entre davantage dans le vif du sujet ! L'idée est de créer un espace de travail collectif permettant à chaque OSIM d'avancer dans l'écriture du projet qu'elle souhaite déposer au PRA/OSIM.

L'OPAP adapte la méthode utilisée en fonction du public accueilli.

5. A la fin de la session, la projection sur la suite

Une session d'écriture est souvent exigeante en termes d'énergie pour les animateur-trices et les participant-es. Faute de temps, on peut avoir tendance à « bâcler » la conclusion de ce temps collectif. Or, quel que soit le niveau d'avancement, penser en fin de séance à co-identifier avec chaque OSIM les prochaines étapes, tâches et échéances. Rien de mieux pour garder le rythme !

1. La préparation en tant qu'accompagnant... et qu'accompagnés

En amont, il est préférable, en tant que chargé-e d'appui, d'avoir demandé aux OSIM d'envoyer un document préparatoire, en fonction de l'état d'avancement de son projet, par exemple un résumé reprenant les grandes lignes de la demande (cf. Etape 1). Cela permet de les lire et de relever les premiers points forts et faiblesses de chaque OSIM.

4. L'examen du canevas « pas à pas » en alternant travaux individuels et collectifs

Échanger sur chaque rubrique du dossier, pas à pas, permet de faciliter la rédaction et de dissiper les malentendus. Attention cependant : dérouler pendant des heures le canevas PRA/OSIM n'est pas toujours la méthode la plus propice à l'apprentissage. L'alternance entre travaux de rédaction individuels (par OSIM) et discussions en plénière des résultats atteints, en pointant les difficultés rencontrées, est bien plus efficace !

LORS DE L'ATELIER D'ÉCRITURE L'OPAP VEILLE À :

2. La contextualisation de la journée

A l'inverse de la formation au montage de projets, cette séance d'écriture est réservée aux OSIM ayant vocation à déposer un projet au PRA/OSIM. Cela ne signifie pas pour autant que le niveau de compréhension soit commun à tous les participant-es : il faut donc bien contextualiser la séance, en réexpliquant les attendus du FORIM dans le cadre de cet appel à projets, et son niveau d'exigence.

3. Au début, la facilitation du langage projet

Attention à ne pas prendre pour acquis le fait que tous les participant-es connaissent et maîtrisent les terminologies projets et FORIM : «PRA/OSIM», « cadre logique », « indicateurs », «évaluation», « ODD »... Beaucoup de personnes ne sont pas familières avec ces concepts. A défaut d'avoir le temps de tous les expliquer en détails, les chargé-es d'appui peuvent s'assurer du niveau de compréhension en début de séance, pour ensuite adapter leur animation.



Astuces d'OPAP

➔ **Utiliser des exemples d'anciens projets (refusés et acceptés).**

Invitez des OSIM lauréates et non-lauréates à participer à ces sessions ! Les OSIM primo-arrivantes comprendront plus facilement les caractéristiques de l'appel à projets. La projection d'un projet lauréat est un plus, mais à condition qu'elle soit contextualisée pour ne pas « effrayer » les OSIM présentes devant la quantité de travail fournie.

« On apprend beaucoup des OSIM qui déposent pour la 2^{de} fois car elles sont déjà en mesure de tirer des leçons, et dans une posture où elles sont volontaristes pour recueillir les écueils du montage de projets, ce sur quoi elles auraient dû apporter plus d'attention. »

➔ **Organiser plusieurs sessions plutôt qu'une ?**

Rien n'interdit, si les forces de l'OPAP sont suffisantes, d'organiser plusieurs sessions plutôt qu'une seule. Des OPAP organisent par exemple un découpage par rubrique. Une session peut porter sur la logique d'intervention (objectifs généraux, spécifiques, résultats, activités), une autre sur l'importance d'identifier le problème central auquel le projet entend répondre, une autre sur le budget, etc. Ces séances, favorisées par l'émergence de la visio-conférence, sont parfois plus courtes, mais alors plus dynamiques.

« Nous proposons un atelier d'écriture par semaine durant la période de l'appel à projets. Une permanence est ouverte chaque samedi, les OSIM viennent travailler sur leurs projets entre elles et avec notre appui. »

➔ **Renforcer les OSIM et l'OPAP : faire « d'une pierre deux coups ».**

L'OPAP peut inviter lors de cet atelier d'écriture les chargés-es d'appui les plus récemment arrivés-es dans votre structure ou des personnes susceptibles de pourvoir à cette fonction à court-terme. Le canevas du PRA/OSIM est suffisamment exigeant pour ne pas profiter de ce temps collectif et former aussi les chargés-es d'appui.

« Ça permet d'intégrer d'autres membres de l'OPAP qui sont bénévoles, et qu'ils deviennent aguerris pour pouvoir suivre les projets ».

2.2. ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ

C'est la partie la plus prenante de l'accompagnement ! Chaque OSIM et chaque projet sont différents. La plus-value de l'OPAP réside essentiellement dans sa capacité à s'adapter à chaque situation et d'accompagner « pas à pas » selon les besoins. Le « gros morceau » du processus se fait dans les échanges directs avec l'OSIM.

Il n'existe pas de méthode-type ni de recette miracle. A ce niveau, la façon de procéder relève beaucoup du savoir-être de chacun-e.



Quelques indications guident l'accompagnateur-trice

● **Cohérence avec l'accompagnement collectif**

La qualité de l'accompagnement s'évalue aussi par la capacité de l'OPAP à articuler accompagnement collectif et individuel. Des OPAP préféreront partir de l'accompagnement collectif pour ensuite approfondir en tête à tête les éléments du dossier avec l'OSIM. D'autres préféreront centrer l'appui, en premier lieu, sur une discussion bilatérale avec l'OSIM pour faire murir le projet ; et ensuite en débattre lors des ateliers d'écriture. Il n'y a pas de recette idéale, si ce n'est celle d'apporter une cohérence entre ces temps à plusieurs et ceux en comité plus restreints.

● **Adaptation au degré de maturité du projet et des capacités de l'OSIM**

L'analyse de la situation de l'OSIM réalisée à l'étape 1 permet de préciser la méthode et la technique d'accompagnement adaptée. De ces deux composantes dépendra en effet la quantité de travail d'accompagnement à fournir. Une OSIM expérimentée et/ou précédemment lauréate aura certainement moins de difficultés qu'une association primo-arrivante, moins habituée au mécanisme PRA/OSIM. Dans ce dernier cas, un effort supplémentaire est à prévoir pour expliquer à nouveau les concepts et notions « projet » avec l'OSIM, à partir de son projet.

● Un plan d'accompagnement sur mesure

Qu'il soit formalisé dans un document ou pas, l'OPAP peut se mettre d'accord avec l'OSIM sur les prochaines étapes et échéances, avec des rendez-vous réguliers, planifiés suffisamment en amont du dépôt final.

● Un accompagnement le plus régulier possible

La clé est de pouvoir organiser un échange constant avec des rendez-vous réguliers, construits sur des ordres du jour. Entre ces temps, il convient de demander à l'OSIM de progresser sur l'écriture du projet et d'envoyer les nouvelles versions en amont de la prochaine réunion. Cela permet de structurer les idées, dans un « *va-et-vient permanent, en avançant progressivement, avec des échéances* ».

● L'anticipation des problèmes et les délais

Le maître mot est « anticipation », c'est-à-dire que l'OPAP veille à alerter régulièrement l'OSIM sur les tâches à mener, les pièces indispensables à fournir (en tenant compte des délais parfois longs lorsqu'elles proviennent du pays de mise en œuvre). Bref, ne pas attendre le dernier moment pour l'OSIM... et pour l'OPAP.

● Jusqu'au dépôt

Tout d'abord, se rappeler que le dépôt n'est pas automatique, même si l'OPAP a accompagné régulièrement une OSIM tout au long de cette étape 2. A l'inverse, si l'OPAP estime que l'OSIM est prête et le dossier suffisamment robuste pour être soumis, alors le dépôt peut être effectué via la plateforme de dématérialisation mise en place par le FORIM depuis l'année 2021.

« A un moment on doit faire un choix ; si on sent que l'OSIM n'est pas prête, il faut lui expliquer qu'elle peut trouver des co-financements ailleurs, ou repostuler l'année prochaine, ne pas les lâcher, continuer avec elle »



Sur le contenu du projet, privilégier la logique de l'entonnoir :

« *Le gros du travail se fait au fur et à mesure* ». Mais comment fait-on concrètement ?

Le montage de projets est un aller-retour constant entre une vue d'ensemble et des détails. C'est ce qui va permettre la transformation de l'idée de projet en un dossier de candidature. Au départ l'OSIM peut avoir tendance à présenter un projet trop « large », « ambitieux », ou du moins pas assez précis. L'OPAP accompagne alors l'OSIM à « resserrer » le projet afin qu'il soit le plus pertinent possible d'une part, et cohérent avec les critères PRA/OSIM d'autre part (cf. [Outil 7 : Check qualité du projet](#)).

- **La réflexion sur la logique d'intervention globale**, puis sa déclinaison en activités est au cœur de la construction du projet. L'animation de cette réflexion peut s'appuyer sur des outils de travail du type cadre logique simplifié (cf. [Outil 8 : Cadre logique simplifié](#)). Il permet de voir clairement les liens entre les composantes du projet et d'apporter des ajustements lorsque ceux-ci ne sont pas cohérents ou si les conditions d'éligibilité au PRA/OSIM ne sont pas remplies.

Par exemple : L'idée initiale est de construire une salle de classe dans un village. Très bien, mais le PRA/OSIM ne finance pas des projets d'infrastructures uniquement. De plus, sait-on qui va enseigner dans la classe ? Combien d'élèves seront accueillis ? Comment le bâtiment sera entretenu ? Etc.

Avec ce type de questions, l'OPAP accompagne l'OSIM à prendre conscience des implications de son idée et potentiellement d'approfondir son diagnostic de situation avec les partenaires locaux !

Dans cet exemple, il pourrait s'avérer que la priorité est à

la rénovation d'une école existante et à la mise en place d'activités extra-scolaires. Le projet prend alors une autre tournure. Au passage, son budget est probablement réduit !

- **La budgétisation suit un cheminement parallèle.** En effet, le projet doit être cohérent, réaliste par rapport aux capacités des porteurs et tenir compte des règles budgétaires du PRA/OSIM (cf. [Outil 9 : Focus sur le budget prévisionnel du projet](#)). En premier lieu, l'OSIM a pour obligation d'apporter une part minimale en fonds propres (10% du budget total). Les moyens qu'elle estime pouvoir dégager sont un premier indicateur pour estimer le volume global que le projet pourra atteindre.

Par exemple : Une OSIM dispose de 5 000 € de fonds propres disponibles pour le projet. Alors le budget total du projet ne pourra pas dépasser 50 000 €. Si le coût total estimé de la rénovation de l'école de l'exemple précédent est le double, alors clairement le projet n'est pas faisable.

Les porteurs vont alors s'interroger sur la possibilité d'« extraire » un projet plus réaliste qui contribuerait à répondre à l'intention initiale.

Par exemple, prioriser les travaux de rénovation de l'école sur les classes les plus dégradées tout en initiant des activités pédagogiques collectives au profit de tous les élèves.



Astuces d'OPAP

→ Travailler sur des documents communs entre l'OPAP et l'OSIM.

Même si le dépôt du projet se fait en ligne, toute la phase de montage est à faire sur des fichiers de traitement de texte et de calculs (fournis lors de l'appel à projets) pour faciliter l'écriture progressive, les révisions et corrections. Les outils de travail collaboratifs en ligne peuvent être très utiles à cette étape (cf. Outil n°2 : Solutions de travail collaboratifs entre l'OPAP et l'OSIM).

→ **Se mettre à la place d'un examinateur :** Lorsque le projet prend forme, prendre du recul et s'interroger si, d'un point de vue externe, le projet est logique, clairement compréhensible. Rappeler à l'OSIM que le jury va examiner plusieurs projets et que la concurrence est rude. Plus un projet est clair et cohérent, plus l'avis sera favorable. Des phrases courtes et simples valent mieux que des explications alambiquées (ceci pour encourager l'écriture également !).

→ **Encourager l'OSIM à travailler en groupe,** avec plusieurs membres de l'OSIM pour mutualiser les compétences et ne pas faire reposer sur les épaules d'une même personne toute la responsabilité de monter le projet, ce qui est un écueil souvent observé. De même, suggérer à l'OSIM d'inviter le partenaire local à participer de près aux travaux, même à distance !

« Avec la crise sanitaire, on a dû tout remanier, tout réinventer. Passer par la visioconférence alors qu'il y a la fracture numérique surtout au niveau des OSIM. On a fourni des efforts pour connecter l'OSIM et son partenaire dans le pays d'intervention. On les accompagne ensemble, on leur dit que c'est une co-construction. Ça c'est vraiment une de nos réussites ! »



Astuces d'OPAP

→ Aller au-delà du binôme « 1 OSIM / 1 chargé-e d'appui ».

La plupart des OPAP désigne un.e chargé-e d'appui référent pour chaque OSIM pour pouvoir assurer un suivi régulier. Mais cette logique peut être enrichie par un « double regard », c'est-à-dire par la mobilisation d'un.e autre chargé-e d'appui pour apporter des recommandations et une lecture plus distanciée. Ce « binôme » intervient plus ponctuellement, à des moments clés de l'accompagnement (relecture intermédiaire ou finale).

→ Savoir orienter vers d'autres expertises s'il manque à l'OPAP une compétence en interne.

Sans que cela empêche l'OPAP de mener l'accompagnement global de l'OSIM, l'OPAP ou l'OSIM peuvent s'adresser à une autre structure qui saura fournir une information, formuler un avis ou une recommandation sur un sujet pointu abordé par le projet. La compétence est à rechercher dans le réseau de l'OPAP, les partenaires du territoire mais aussi parmi les chargé-es d'appui des autres structures !

→ **Être rigoureux dans le suivi.** Par exemple, en préparant un tableau de suivi détaillé et partagé avec l'OSIM, récapitulant pour chaque rubrique les éléments manquants ([cf. Outil 10 : Suivi d'avancement du dossier de candidature](#))

Conventionnement avec l'OSIM et visa de l'OPAP

Conformément aux règles de fonctionnement du PRA/OSIM, l'OPAP et l'OSIM signent une convention de partenariat qui est jointe au dossier de candidature. Elle engage la responsabilité de l'OPAP, notamment dans l'accompagnement du suivi du projet si celui-ci obtient le co-financement PRA/OSIM.

- Il est conseillé d'aborder la convention assez tôt dans l'accompagnement avec l'OSIM la constitution du dossier, mais surtout pour contribuer à la bonne compréhension commune des rôles et responsabilités de chacun et d'éviter les incompréhensions liées au remboursement des charges de l'OPAP si le projet est lauréat (5% maximum de la subvention PRA/OSIM, c'est à dire 750 € maximum).

A cette étape, l'OPAP appose également sa signature sur le dossier de candidature de l'OSIM, caution que le projet respecte les critères d'éligibilité du dossier déposé. Sa responsabilité est ainsi engagée !



PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !

Intégrer ces dimensions est plus ou moins aisé en fonction du type de projets et du profil de l'OSIM. Sur cette étape 2, il existe plusieurs manières d'aborder ces points avec l'OSIM.

Expliciter l'implicite avec des questions simples

Parfois, le rôle de l'OPAP est de rendre visible ce qui est déjà là, mais pas encore explicite dans le dossier projet.

« Ça ne dépend pas que du porteur de projet, mais de sa compréhension de la terminologie du dossier, parfois il ne met pas les mots dessus alors que les thèmes sont intégrés dans le projet. C'est alors le rôle de l'OPAP que de le mettre en avant et l'expliquer ».

Des questions simples permettent d'explicitier ce qui est déjà induit, et poussent même l'OSIM à améliorer l'intégration de ces thèmes dans son projet :

- Si le projet a lieu, que va-t-il apporter comme changements dans les relations entre les jeunes et les aînés ? Dans les rapports entre femmes et hommes ?
- Est-ce que le projet va pousser à faire évoluer les représentations sur les femmes, les hommes, les jeunes, et les moins jeunes ?

Mettre en évidence des éléments « concrets » à travers des indicateurs

Le dossier de candidature oblige le porteur à quantifier le nombre de bénéficiaires en distinguant les femmes et les hommes. Ces éléments constituent une première base pour identifier, dès l'étape de montage de projet, les indicateurs de suivi de l'atteinte des résultats du projet ; l'ensemble des indicateurs est à sexo-spécifier lorsque cela est possible. Les bénéficiaires et plus largement, l'ensemble des parties prenantes du

projet sont également à décliner en tranches d'âges. Ces informations servent de base d'analyse lors du montage (identification de la pertinence, des priorités, mais aussi à anticiper les effets spécifiques pour chaque profil).

C'est l'affaire de toutes et tous !

Ensuite, l'OPAP peut montrer que ces thématiques ne concernent pas uniquement les bénéficiaires du projet mais tous les acteurs du projet : au sein de l'OSIM, du partenaire local, des éventuels prestataires etc.

En d'autres termes, il est certes important de compter le nombre de femmes et de jeunes qui bénéficieront des activités, mais cela ne suffit pas : *« Il faut montrer que ce sont des thèmes transversaux, pas uniquement dans les activités du projet mais aussi dans les instances et la gouvernance du projet »* :

- Qui va prendre les décisions dans le projet et dans les organisations impliquées ?
- Est-ce que les activités prévues tiennent compte des spécificités de genre (disponibilité des un·es et des autres) ?

« Sur ce sujet, les OSIM sont très différentes mais on peut remarquer une bonne évolution ces dernières années. Il ne faut pas axer notre accompagnement uniquement sur les bénéficiaires, ce n'est pas la bonne logique : il est aussi important de faire comprendre comment lutter contre les discriminations d'âge, de capacités, d'orientation sexuelle, y compris dans les prises de décision ».

Aller plus loin, en s'interrogeant sur ses propres pratiques

C'est de la responsabilité de l'OPAP que d'être ambitieux sur ces dimensions, et d'abord en se posant la question de l'intégration des jeunes et du genre dans sa propre organisation et ses pratiques d'accompagnement (cf. Rapport d'analyse sur les apprentissages croisés).

Être capable de s'ouvrir à de nouveaux publics en tant qu'organisation permet en effet, par la suite, d'avoir des porteurs de projets plus

représentatifs des diasporas.

Une astuce, passer par les temps collectifs pour progresser ensemble :

« En atelier d'écriture, il y avait cet exemple d'un monsieur qui ne voyait pas ce qu'il pouvait améliorer dans son projet sur cet aspect : alors des porteurs de projet plus jeunes lui ont fait eux-mêmes des suggestions et donné des pistes pour intégrer des jeunes et des femmes dans la conception de son projet, et au-delà dans son association ».

« Pour moi, le genre ce n'est pas dans les formations qu'on l'apprend mais dans le quotidien, dans la pratique au sein des familles, de la société, selon chaque pays. »



CONCLUSION : ET APRÈS LE DÉPÔT ?

Une fois que le projet est déposé, le soulagement du travail accompli est de courte durée !

Le Secrétariat Technique du FORIM pré-instruit les dossiers sur les plans administratifs et financiers et relance les associations pour compléments.

L'OSIM peut donc solliciter l'OPAP pour être appuyée sur ces compléments à fournir. Il convient de garder la même posture que celle adoptée jusqu'à ce stade : être en appui mais ne pas faire « à la place de » !

Enfin, une fois ces allers retours éventuels effectués, le Comité d'Examen Paritaire aura tous les éléments pour décider de l'octroi ou non de la subvention.

Rappelons que le CEP est souverain dans la sélection des projets lauréats. Le FORIM et l'OPAP n'y sont pas décisionnaires. L'OSIM doit bien comprendre cela pour éviter toute incompréhension sur le rôle du FORIM et des OPAP par rapport aux résultats !



DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES

LE RISQUE DE RÉDIGER « À LA PLACE » DE L'OSIM

Cette situation peut s'expliquer par un manque de maîtrise de la langue française et/ou du langage « projet ». Le risque étant que si le projet est accepté, alors l'OPAP fera face à des problèmes considérables dans la réception et la validation des comptes rendus.

Néanmoins, l'OPAP ne doit pas pour autant décourager les personnes n'ayant pas l'habitude de rédiger de tels documents, au prétexte que le porteur n'est pas apte à écrire. Quel équilibre trouver ?

« Tout dépend du public à qui on a affaire, mais la maîtrise de l'écriture est à distinguer de la maîtrise du projet ».

Il en va de même avec les difficultés à maîtriser les outils informatiques.

« Il arrive qu'un porteur de projet ne soit pas en capacité d'écrire le projet, il faut faire extrêmement attention ».

Pistes de solutions :

> Demander au porteur de projet d'identifier quelqu'un dans son entourage qui a ces capacités de rédaction et/ou informatique et puisse l'appuyer tout au long du montage.

> Proposer des reformulations de phrase, conseiller de changer l'ordre de l'argumentation, d'insister sur tel ou tel aspect... mais tout en laissant à l'OSIM la maîtrise de son dossier :

« L'OSIM doit être actrice du projet qu'elle porte, nous pouvons accompagner mais ça reste leur projet. Il ne faut pas faire à la place mais faire-faire »

LES OSIM SOLLICITENT TROP L'OPAP

Le/la chargé-e d'appui est régulièrement sollicité-e par les OSIM, d'autant plus si la date limite du dépôt s'approche. Dans ce cas, il ou elle peut parfois avoir le sentiment d'être dépassé, d'avoir trop de dossiers à gérer en même temps. Comment y remédier ?

« Pour nous c'est dur de trouver la bonne limite : jusqu'où on pousse l'accompagnement ? Car il y a l'aspect humain, ils ont tous de supers projets ».

Pistes de solutions :

> Contextualiser son appui auprès de l'OSIM, bien expliquer le rôle de l'OPAP dès le démarrage (cf. Étape 1) et le fait qu'il y a beaucoup de projets à accompagner en parallèle ;

> Se mettre d'accord avec l'OSIM sur la manière et la fréquence avec laquelle elle peut solliciter l'OPAP: mail, téléphone en fonction d'une tranche horaire définie ensemble etc.

> Prendre la décision de refuser les OSIM qui se manifestent trop tard par rapport à la date de dépôt. Cette décision doit néanmoins être prise de manière collégiale et appliquée par tous les chargés d'appui de l'organisation.

HÉTÉROGÉNÉITÉ ET CONCURRENCE ENTRE OSIM

Certaines OSIM ont de fortes capacités de rédaction et de montage de projets tandis que d'autres sont demandeuses d'un appui bien plus approfondi. Or, ce n'est pas toujours facile de « doser » son accompagnement en fonction de ces variables.

Pistes de solutions :

> S'appuyer sur les OSIM les plus expérimentées pour favoriser le partage de leurs expériences aux primo-arrivantes. Rien de vaut les échanges entre pairs, dans les séances collectives et, pourquoi pas, via des échanges bilatéraux si des projets concernent des zones ou des thématiques similaires.

> En même temps, il faut aussi gérer les logiques concurrentielles qui peuvent émerger entre les OSIM, pour ne pas être accusé de proposer des « copier/coller » de projets ayant réussi. Pour cela, une solution est par exemple, dans les temps collectifs, de projeter des projets réussis, en présence du porteur, « *comme support pédagogique, mais sans les distribuer* ».

> Être transparent vis-à-vis de la « double casquette » de l'OPAP. Veiller à ne pas privilégier les OSIM membres de l'OPAP, être uniforme dans l'accompagnement. Veiller aussi à bien indiquer si l'OSIM à laquelle appartient un·e chargé·e d'appui postule aussi.

> Globalement, il s'agit de se laisser la latitude de s'organiser en fonction de l'autonomie du porteur et de ses capacités rédactionnelles.



BOÎTE À OUTILS

Outil 5 : Supports du FORIM sur le montage et le dépôt de dossier PRA/OSIM

Une série de supports sont produits ou capitalisés au niveau du Secrétariat Technique du FORIM et mis à la disposition des OPAP.



A cela s'ajoutent tous les documents de l'appel à projets PRA/OSIM en cours : Guide du PRA/OSIM, Informations dossier de candidature, Budget prévisionnel etc.

A télécharger à la rubrique PRA/OSIM sur le site internet du FORIM.

Le Secrétariat Technique du PRA/OSIM transmet également aux OPAP le programme indicatif de la formation au montage de projets ainsi que les questionnaires d'évaluation à remplir par les participant·es de chaque rencontre et à remettre au FORIM. Divers supports de formations des OPAP développés tout au long du programme sont aussi diffusés.

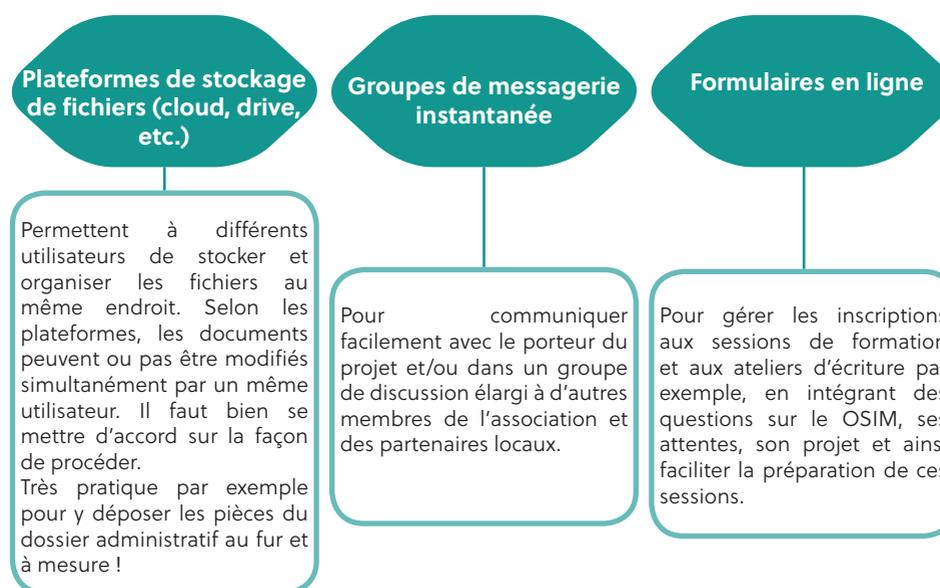
- Veiller à bien utiliser les supports de l'édition en cours du PRA/OSIM.
- Ne pas hésiter à adapter les documents, par exemple le support de présentation, pour y intégrer les informations sur votre OPAP et vos méthodes, les organiser autrement, etc. Il est important que l'accompagnateur-trice s'approprie les outils qu'il utilise avec les OSIM !
- Tenir compte des retours collectés via les questionnaires d'évaluation pour améliorer la qualité du travail de l'OPAP.
- Ne pas hésiter à solliciter le Secrétariat Technique pour fournir des outils additionnels (thématiques, géographiques, etc.).

Outil 6 : Solutions de travail collaboratifs entre l'OPAP et l'OSIM

Impossible d'échapper au numérique ! Il offre une batterie d'outils pour faciliter le travail à plusieurs.

Différents outils et canaux numériques peuvent être instaurés entre l'OPAP et l'OSIM. Il faut bien entendu tenir compte de l'aisance de chacun·e et accompagner leur utilisation si besoin.

Exemples d'outils et leur utilisation :



- Instaurer des règles de fonctionnement dès le départ (par exemple, ne pas poster des photos de vos vacances dans le groupe de discussion dédié au projet !).
- S'adapter avec des porteurs de projets qui sont moins à l'aise avec ce type d'outils, mais garder en tête que le PRA/OSIM implique désormais pour l'OSIM de passer par une plateforme en ligne.

Outil 7 : Check qualité du projet

Ce tableau propose un récapitulatif des éléments permettant d'aboutir à un projet de qualité. Il est construit à partir des grandes rubriques du document de projet PRA/OSIM.

CHECK QUALITE DU PROJET			
PARTIES DU DOSSIER DE CANDIDATURE	QUESTIONS CLÈS	ASTUCES	OUTILS POSSIBLES
COHERENCE AVEC LE CONTEXTE LOCAL	> Est-ce que l'OSIM tient compte de l'environnement / du contexte dans lequel elle veut agir ?	<ul style="list-style-type: none"> > Formuler les réponses en entonnoir : du global au local > Contacter d'autres OPAP pour confirmer la complémentarité des actions 	> Plaquettes d'information pays produites par le FORIM
JUSTIFICATION DU PROJET	> Est-ce que le projet proposé répond à une demande et une volonté partagée avec les acteurs locaux ?	> Identifier et valoriser toutes les formes de concertation que l'OSIM a eu avec les acteurs locaux sur l'idée du projet et même avant celle-ci	<ul style="list-style-type: none"> > Analyse SWOT – FAMO <i>Strengths</i> (forces) / <i>Weaknesses</i> (faiblesses) <i>Opportunities</i> (opportunités) / <i>Threats</i> (menaces) > Arbre à problèmes/solutions
ACTEURS ET ACTRICES IMPLIQUES DANS LE PROJET	> Est-ce que l'OSIM monte le projet avec une implication effective et régulière de son partenaire local ?	> Inviter le partenaire local à des temps dédiés au montage de projets avec l'OPAP (par visio)	<ul style="list-style-type: none"> > Cartographie d'acteurs > Approches orientées changement : « Quelle vision idéale souhaite-on atteindre d'ici X ans, et avec qui » ?
LOGIQUE D'INTERVENTION	> Est-ce que les activités permettent d'atteindre les résultats et objectifs voulus ?	> Se mettre à la place d'un examinateur extérieur : le format proposé est-il logique ? Clairement compréhensible ?	> Cadre logique simplifié
RESSOURCES ET BUDGET / CO-FINANCEMENT	> Le plan de financement est-il réaliste ?	<ul style="list-style-type: none"> > Maîtriser les règles du PRA/OSIM > Décliner les ressources nécessaires pour chaque activité 	<ul style="list-style-type: none"> > Modèle de budget prévisionnel > Veille sur les opportunités de financement
CALENDRIER	> Le calendrier est-il cohérent avec les activités et le contexte ?	<ul style="list-style-type: none"> > Indiquer le nombre plutôt que le nom des mois > Tenir compte des facteurs saisonniers si cela peut impacter les activités 	> Chronogramme
QUALITE / SUIVI / EVALUATION	> Les facteurs de réussite du projet et les moyens de les mesurer sont-ils bien anticipés ?	<ul style="list-style-type: none"> > Décliner des indicateurs réalistes pour chaque objectif et activité > Se projeter au maximum sur l'« après projet » pour anticiper la pérennité du projet 	> Tableau de bord construit à partir du calendrier

• Si l'outil est avant tout destiné à l'OPAP accompagnant, il peut également être partagé avec l'OSIM accompagnée puisqu'il offre une vision d'ensemble.

• Les outils possibles sont proposés à titre indicatif, il appartient à l'OPAP d'affiner la démarche à partir de ses méthodes et en fonction des besoins de l'OSIM.

Outil 8 : Cadre logique simplifié

Le cadre logique est un outil de gestion de projet couramment utilisé dans le domaine de la Solidarité Internationale. Il contient de façon condensée les éléments clés d'un projet et permet de visualiser et vérifier la cohérence de l'action entreprise. Il existe différentes variantes du cadre logique (en fonction des bailleurs de fonds qui le demandent fréquemment), mais les principes restent les mêmes.

Le modèle proposé ici est adapté au PRA/OSIM.

Logique d'intervention		Résultats attendus (1 à 3 par OS) <i>Quelles sont les réalisations qui vont permettre d'atteindre les objectifs spécifiques ?</i>	Activités <i>Quelles activités vont être réalisées pour produire les résultats attendus ?</i>	Indicateurs <i>Quelles informations vont montrer que le résultat attendu est atteint ?</i>	Sources de vérification <i>Où et comment ces informations vont-elles être obtenues ?</i>	
Objectifs généraux (3 max) <i>Quels sont les objectifs d'ensemble auquel l'action va contribuer ?</i>	OG 1 :					
	OG 2 (facultatif) :					
	OG 3 (facultatif) :					
Objectifs spécifiques (5 max) <i>Quels objectifs précis le projet cherche à atteindre comme contribution aux objectifs généraux ?</i>	OS 1 :	RA 1.1 :	A1.1.1 A1.1.2...			
		RA 1.2 (facultatif) :				
		RA 1.3 (facultatif) :				
	OS 2 :	RA 2.1 :				
		RA 2.2 (facultatif) :				
		RA 2.3 (facultatif) :				
	OS 3 (facultatif) :	RA 3.1 :				
		RA 3.2 (facultatif) :				
		RA 3.3 (facultatif) :				
	OS 4 (facultatif) :	RA 4.1 :				
		RA 4.2 (facultatif) :				
		RA 4.3 (facultatif) :				
	OS 5 (facultatif) :	RA 5.1 :				
		RA 5.2 (facultatif) :				
		RA 5.3 (facultatif) :				

- L'élaboration du cadre logique facilitera l'écriture du dossier de candidature. En effet, une fois construit, le plus gros du travail de montage de projet est fait !.
- Si l'outil peut intimider des néophytes au projet abord, l'accompagnateur-trice peut s'en servir comme support de réflexion avec le porteur de projet, en introduisant progressivement les questionnements.
- Un objectif se formule à l'infinif. Un résultat avec un verbe conjugué.

Outil 9 : Focus sur le budget prévisionnel du projet

De la logique d'intervention au budget :

Au fur et à mesure que le projet se dessine, son contenu se précise.

Les moyens humains et matériels sont à décliner pour chaque activité :

Activités	Moyens humains	Moyens matériels
Activité 1.1.1		
Activité 1.1.2		
...		

La liste des moyens par activité est ensuite reportée dans le tableau des dépenses prévisionnelles du projet selon les rubriques du modèle imposé (à retrouver dans les documents de l'appel à projets en cours).

DÉPENSES PRÉVISIONNELLES EN EUROS					
Modèle de valeur (exemple)					
CODE	RUBRIQUE	NOMBRE	COÛT UNITAIRE	COÛT TOTAL	POURCENTAGE
1	Investissement immobilier			0	
2	Investissement technique et mobilier			0	
3	Transferts financiers			0	
4	Fournitures et consommables			0	
5	Conception et études ou expertises du Nord			0	
6	Etudes ou expertises du Sud			0	
7	Personnels expatriés			0	
8	Personnel local			0	
9	Formation			0	
10	Services extérieurs			0	
11	Missions de courte durée			0	
12	Asses. social, retraite (Préciser le taux de l'OPAP ainsi que le montant du remboursement de ses charges)			0	
13	Évaluation			0	
14	Capitalisation			0	
15	Autres			0	
16	Divers et imprévus			0	
Sous-Total 1				0	0
Frais administratifs ou de structure (maximum 10% du sous-total 1)				0	0
Sous-Total 2				0	0

o Certains moyens sont communs à plusieurs activités. Il ne suffit donc pas d'additionner les moyens nécessaires pour chaque activité, mais aussi d'identifier les moyens mutualisés.

o D'autres n'apparaissent pas nécessairement dans la déclinaison par activité mais ne doivent pas être oubliés (par exemple les frais de gestion ou la marge pour les frais divers et imprévus).

o Chaque rubrique du modèle imposé peut être décliné en sous-rubriques pour faciliter le lien entre le tableau par activité et le budget global

La stratégie partenariale au service du financement :

RESSOURCES PREVISIONNELLES EN EUROS				
RESUME DES RESSOURCES*	MONTANT	EN % DU BUDGET TOTAL	SOLLICITE	ACQUIS
RESSOURCES D'ORIGINE PRIVEE (sollicité)				
ressources propres de l'OSIM (parties de projet)		10% minimum		
valorisation d'origine privée		10% minimum		
autres ressources privées (cotisations, autres bailleurs privés, mécénat, mécénat), contribution du partenaire local et autres intervenants, etc.)				
(Donc total 1)				
RESSOURCES D'ORIGINE PUBLIQUE (sollicité)				
régime de l'Appel aux projets des Organisations de Solidarité internationale issues de l'étranger (OSIS)		70% maximum		
collectivités locales (sollicité sans utiliser de sigle)				
autres ressources d'origine publique française et internationale (sollicité sans utiliser de sigle)				
valorisation d'origine publique (sollicité: 10% maximum du total)				
(Donc total 2)				
TOTAL GENERAL DES RESSOURCES (à compléter par le 3)				

L'enjeu est d'identifier les ressources pour financer les moyens nécessaires à la réalisation des activités. Les ressources prévisionnelles seront égales aux dépenses prévisionnelles.

o Ces ressources sont forcément diversifiées puisque le PRA/OSIM ne peut en aucun cas couvrir tout le budget d'un projet (70% maximum).

o L'OSIM doit obligatoirement mobiliser ses propres fonds (10% minimum) et se tourner vers un ou plusieurs partenaires locaux et d'autres bailleurs de fonds pour identifier d'autres sources.

o La participation financière (en fonds ou sous forme de valorisation) est négociée avec le(s) partenaire(s) du Sud.

o Les financeurs potentiels (ressources sollicitées) sont identifiés à partir d'une analyse fine de la cohérence entre le projet et les conditions d'éligibilité (à d'autres appels à projet par exemple).

- Le budget (dépenses et ressources prévisionnelles) se construit pas à pas. De multiples allers retours entre les activités prévues, le coût des moyens nécessaires pour leur réalisation et les ressources potentielles sont réalisés avant d'aboutir à un budget équilibré, c'est normal !

- Il va sans dire que les règles budgétaires imposées par le PRA/OSIM doivent impérativement être respectées. Elles sont à retrouver sur les documents de l'appel à projet.

- Utiliser le modèle Excel fourni dans l'appel à projets ! Le fichier contient les formules de calcul permettant de s'assurer que les règles budgétaires sont bien respectées. Indispensable à l'OSIM et à l'OPAP pour toute vérification avant dépôt du projet.

- Attention aux arrondis : les chiffres après la virgule peuvent faire dépasser les plafonds sans que l'on s'en rende compte. Pour les éviter, autant que possible, mettre des chiffres ronds dès le calcul des coûts unitaires et toujours vérifier les totaux avec les décimales.

Outil 10 : Suivi d'avancement du dossier de candidature

Parmi les outils collaboratifs, l'OPAP peut partager un tableau détaillant l'état d'avancement de chaque partie du dossier de candidature PRA/OSIM avec l'OSIM. Les 2 parties peuvent ainsi situer facilement l'avancement du dossier et le reste à faire jusqu'au dépôt.

Le tableau peut se présenter de la façon suivante. L'idée est de le détailler au maximum ; une ligne correspond à une rubrique du dossier de candidature, une information ou un document à fournir.

Nom de l'OSIM :

Titre du projet :

Responsable du projet :

#	TITRE	Commentaire OPAP	Date de validation par l'OPAP	Statut*
	Informations sur l'OSIM			
	Copie de l'extrait du Journal Officiel			
	Statuts			
	N° Siret			
	Relevé d'Identité Bancaire ou postal [RIB]			
	Rapport d'activités approuvé par l'AG			
	Bilan annuel et compte de résultat			
	Budget prévisionnel de l'OSIM			
	Subventions déjà accordées par le MEAE et/ou l'AFD			
	Coupures de presse et extraits de publications récentes (facultatif)			
	Contexte du projet			
	ODD et explications			
	Coordonnées GPS			

#	TITRE	Commentaire OPAP	Date de validation par l'OPAP	Statut*
	Description de la zone géographique			
	Couleur de la zone			
	Politique nationale liée au domaine d'intervention			
	Complémentarité avec autres programmes			
	Place des autorités locales			
	Justification de la réalisation du projet			
	Problèmes, difficultés et perspectives identifiées			
	Études préalables			
	Analyse des solutions retenues			
	Acteurs et actrices impliqués dans le projet			
	Bénéficiaires directs			
	Bénéficiaires indirects			
	Emplois créés			
	Autres acteurs et actrices			
	Partenaires du projet			
	Présentation du partenaire principal			
	Informations complémentaires sur le projet			
	Objectifs, résultats attendus et activités			
	Ressources nécessaires			
	Facteurs de qualité et de viabilité			
	Dispositifs de suivi du projet			
	Modes d'évaluation			
	Calendrier prévisionnel			

#	TITRE	Commentaire OPAP	Date de validation par l'OPAP	Statut*
	Budget détaillé du projet			
	Annexes projet			
	Note justificative du budget			
	Justificatifs pour les ressources acquises			
	Devis détaillés			
	Convention de partenariat avec l'OPAP			
	Fiche de présentation des autres partenaires au Sud			
	Convention avec le(s) partenaire(s) local(aux) signée			
	Copie du mail ou courrier de l'OSIM envoyé au SCAC			
	Carte détaillée de la localisation du projet			
	Accord ou courrier de soutien des autorités locales			
	Curriculum Vitae (CV) du/de la responsable du projet			
	Autres annexes en lien avec le projet (facultatif)			

* Statut : indiquer si la rubrique est :

A FOURNIR

A CORRIGER

A CORRIGER

VALIDÉE
OPAP

- Typiquement, cet outil peut être utilisé conjointement par l'OPAP et l'OSIM sous forme de fichier partagé en ligne.

Kit d'accompagnement OPAP

ETAPE 3
SUIVI DES OSIM ET
DES PROJETS

ETAPE 3 : SUIVI DES OSIM ET DES PROJETS

*« Il faut assurer une continuité malgré la décision prise par le CEP.
Notre objectif reste d'aider les OSIM à monter en compétences. »*



APPUYER L'OSIM À PASSER



De la réaction ... OSIM NON LAURÉATE

C'est incompréhensible !



De la réaction ... OSIM LAURÉATE

Allez dès demain, on commence les activités !



A l'action ...

Ici

Il faut qu'on travaille ensemble pour améliorer le projet

On ne l'a pas eu cette année, on réessaye l'année prochaine

La bas... Au pays



A l'action ...

Ici

On l'a eu ! Peut-on s'organiser une première réunion de lancement ?

Oui, on peut aussi prévoir d'inviter la Présidente de la Commune et toutes les associations des jeunes, pour lancer le projet

La bas... Au pays

S O M M A I R E

OU EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?.....122

OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE.....123

PENSE-BÊTE « CAHIER DE CHARGES OPAP».....124

3.1. SUIVI DES OSIM NON LAURÉATES.....126

3.2. SUIVI DES PROJETS LAURÉATS.....131

PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !.....140

DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES.....142

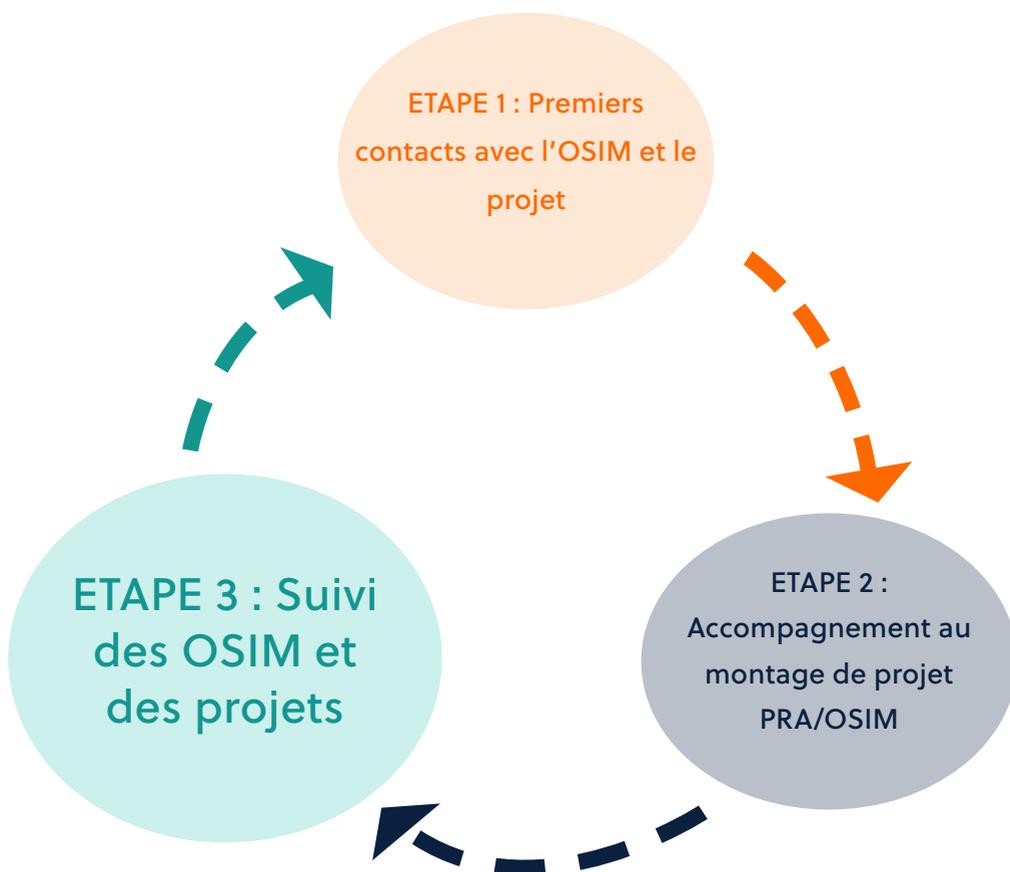
BOÎTE À OUTILS.....146

Outil 11 : Tableau de bord du projet.....146

Outil 12 : Carnet de bord de l'accompagnement et du suivi.....148

Outil 13 : Bilan annuel des OSIM suivies150

OÙ EN SOMMES-NOUS DANS L'ACCOMPAGNEMENT ?



OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

Cette étape intervient après la publication des résultats de l'édition en cours de l'appel à projets. Parmi les OSIM que l'OPAP a accompagnées, certaines auront obtenu un cofinancement du PRA/OSIM pour la réalisation de leur projet, d'autres non. Dans les deux cas, la mission de l'OPAP se poursuit, avec comme objectifs de :

- ➔ Accompagner les OSIM non-lauréates dans la compréhension des raisons du refus du co-financement et dans la poursuite de leur action.
- ➔ Appuyer les OSIM lauréates dans les divers aspects liés à la réalisation de son projet et dans les comptes à rendre au FORIM.

PENSE-BÊTE « CAHIER DE CHARGES OPAP »

La convention entre le FORIM et l'OPAP détermine les modalités du partenariat et définit la mission d'OPAP. Le cahier des charges annexé à cette convention précise les activités à réaliser par l'OPAP.

L'étape du suivi des OSIM et des projets est plus particulièrement liée à l'organisation par l'OPAP de :

- Ateliers (individuels ou collectifs) de débriefing des motifs du CEP destinés aux OSIM non lauréates.
- Sessions de formation (individuelles ou collectives) destinées aux OSIM lauréates axées sur la mise en œuvre et le suivi des projets, ainsi que sur la préparation des bilans, l'évaluation, la capitalisation et la valorisation.

Se référer à la convention en vigueur pour connaître les détails et les modalités de réalisation attendus de vos activités !



3.1. SUIVI DES OSIM NON LAURÉATES

Cette étape est probablement la plus difficile, car après un travail intense de montage et d'écriture de projet, puis une période d'attente du résultat, la déception est forte lorsque celui-ci est négatif. Pour l'OSIM, mais également pour l'OPAP qui s'est beaucoup investi aux côtés du porteur.

L'OSIM, comme l'OPAP, apprend que son projet n'est pas retenu lors de la publication de la liste des lauréats par le FORIM. Elle reçoit ensuite le courrier de réponse qui précise les motifs de la décision du CEP.

Selon les OSIM, ce sont elles qui contactent leur OPAP dans la foulée pour débriefer ou bien, c'est l'OPAP qui entre en contact avec l'OSIM. A partir de là, l'OPAP est amené à entretenir le lien avec l'OSIM.



Le débriefing

L'OPAP est tenu d'accompagner les OSIM non-lauréates pour comprendre les raisons pour lesquelles son projet n'a pas été retenu. Elle organise pour cela des rencontres, individuelles ou collectives pour analyser les observations du CEP.

Souvent, les OPAP proposent une séance collective en présentiel ou en visioconférence puis des sessions de travail avec les OSIM individuellement. C'est généralement la personne chargée d'appui qui réalise ce travail auprès de l'OSIM qu'elle a accompagnée.



Astuces d'OPAP

→ **En premier lieu, il est conseillé de ne pas trop attendre pour contacter les OSIM non lauréates, cela diminue le sentiment de déception.**

→ **Gérer cette déception avec pédagogie et bienveillance.**

Partant de sa posture d'accompagnateur·trice l'OPAP peut se positionner tel un « enseignant face à un élève en situation d'échec scolaire ».

« Pour pouvoir lutter contre la démobilité, on insiste d'abord sur les points positifs [des avis du CEP], puis on aborde les points à corriger. »

→ **Utiliser les temps collectifs de débriefing comme espaces d'expression et de dialogue.**

Certaines OSIM peuvent être récalcitrantes à discuter de leur échec, notamment avec les autres !

« Le sentiment de déception est massif, et donc dur à gérer. Par exemple, certaines refusent de se plier à un exercice collectif de débrief, car elles n'ont pas envie d'exposer leur échec. Elles ont du mal à jouer le jeu. »

L'expérience montre pourtant les aspects bénéfiques de ces échanges. Partager le ressenti des OSIM non lauréates est réconfortant pour elles et facilite la gestion de la déception. Avec le soutien de l'OPAP, ces séances contribuent à « remobiliser les troupes ». Elles permettent aussi de réaliser une lecture et une compréhension croisées des motifs du CEP sur les différents projets et d'échanger sur les autres sources et possibilités de financement.

« Nous décryptons les recommandations du CEP pour que ce soit structurant et non bloquant. »



Astuces d'OPAP

→ **Amener l'OSIM à s'approprier les remarques et recommandations du CEP.**

« Pour les non lauréats ; nous faisons une réunion en présentiel ou Zoom pour expliquer, gérer ça. Puis on les oriente vers une analyse de ce qui n'a pas fonctionné en s'attendant à prendre en compte toutes les remarques du CEP. »

Il s'agit de faire accepter au porteur de projet les raisons qui ont poussé le jury à ne pas retenir son projet, en l'accompagnant à analyser lui-même les remarques et à proposer les pistes de solutions.

→ **Aider l'OSIM à gérer la relation avec son partenaire.**

A très court terme, l'OPAP peut accompagner l'OSIM à annoncer le résultat à son partenaire local, en préparant par exemple des pistes de solutions pour faire évoluer la relation partenariale.



La poursuite de l'accompagnement

Si l'appel à projet est terminé pour cette année, l'accompagnement ne s'arrête pas là ! L'OPAP réalise sa mission tout au long de l'année, avec la perspective du prochain PRA/OSIM mais également de toutes les autres opportunités qui s'offrent aux OSIM souhaitant mener leur projet.

Partant des leçons tirées de cet échec, l'OPAP accompagne l'OSIM à améliorer son projet pour le prochain PRA/OSIM ou pour candidater à d'autres dispositifs. Ainsi, le cycle de l'accompagnement se poursuit.



Astuces d'OPAP

→ **Encourager l'OSIM à rebondir.**

« C'est comme après un accident de voiture, la meilleure manière de faire est de vite reprendre le volant. »

Rapidement, l'OPAP étudie les pistes de solutions avec elle et l'encourage à retravailler et redéposer le projet.

« Pour cela, rien ne vaut mieux que de continuer à les accompagner sur d'autres appels à projets hors PRA/OSIM, pour leur donner du peps. »

→ **Relancer l'accompagnement des projets non-lauréats avant la publication du prochain PRA/OSIM**

pour profiter du fait que les dossiers sont déjà avancés. La formation au montage de projets est une opportunité pour les mobiliser en dehors de la période d'appel à projet.

« Cela diminue le sentiment d'amertume et déception pour les autres. »

→ **Organiser une réunion conjointe entre lauréats et non lauréats.**

Cela permet de remobiliser et amoindrir un peu le découragement au fil de l'eau. Cela montre aussi la capacité de l'OPAP à faire aboutir des accompagnements, donc à prouver sa crédibilité et renforcer la confiance des OSIM.

Arguments pour encourager les OSIM déçues :

- Elles sont en avance sur le prochain appel à projet ! Ce qui leur laisse le temps de préparer sereinement le prochain PRA/OSIM, à condition de garder la dynamique.
 - Le dossier de candidature au PRA/OSIM est exigeant ! Les OSIM ont peut-être manqué de temps pour bien ficeler leur projet. Néanmoins, si leur projet était éligible, c'est bien qu'il était déjà bien avancé et surtout complet. Ce dossier peut facilement être repris pour postuler auprès d'autres bailleurs dont les canevas sont rarement plus complexes.
- L'expérience acquise est profitable ! L'OSIM doit capitaliser sur son expérience de rédaction de projet. Même s'il n'a pas été retenu, elle aura déjà appris beaucoup en méthodologie de projet.

3.2. SUIVI DES PROJETS LAURÉATS

La bonne nouvelle est arrivée, le projet a obtenu un cofinancement du PRA/OSIM ! OSIM et OPAP se réjouissent et se félicitent. Mais attention, ce n'est que là que le projet va commencer. L'OPAP est là pour aider l'OSIM à préparer et réussir au mieux sa mise en œuvre.

« Leur faire prendre conscience que c'est maintenant que le projet va démarrer et très rapidement les avertir des échéances à venir. Ne pas oublier de tirer la sonnette d'alarme. Si les dépenses ne sont pas conformes, il y a le risque d'avoir à rembourser. »

Conventionnement et financement

Les OSIM lauréates signent une convention de partenariat avec le FORIM qui précise les modalités de cofinancement de leur projet.

La « part OPAP » est incluse dans le budget. Il s'agit du remboursement des charges de l'OPAP en cas d'octroi de la subvention PRA/OSIM. Le montant est indiqué dans la convention de partenariat signée entre l'OSIM et son OPAP, avant le dépôt du projet.

- Afin de s'assurer de la bonne compréhension par l'OSIM des modalités et conditions de co-financement et d'accompagnement de l'OPAP, il est judicieux de relire ensemble les conventions OSIM-FORIM et OSIM-OPAP au démarrage du projet.



Préparer la mise en œuvre du projet

« Assez tôt, il faut apprendre à anticiper, à indiquer à l'OSIM qu'il faut qu'elle suive son projet dès le début, en particulier sur toutes les dimensions factures, justificatifs, pour garder toutes les traces du projet, prendre des photos régulièrement de tous les papiers, etc. Tout est plus simple ensuite. Mais cela doit être fait par l'OSIM, pas par l'OPAP, et donc notre rôle consiste à leur demander d'anticiper au maximum. »

La préparation débute généralement par l'organisation d'une réunion collective, à l'image d'un lancement. Ce temps correspond à la première formation collective des OSIM lauréates stipulée dans le cahier des charges OPAP. Il est axé sur « les procédures de gestion des subventions AFD, le suivi comptable, les modalités pratiques de mise en œuvre et état d'avancement des démarches de réalisation de leur projet ».

Concrètement, l'OPAP (ré-)explique aux OSIM toutes les obligations contractuelles auxquelles elles s'engagent à travers l'utilisation du financement PRA/OSIM. La formation collective est complétée de temps individuels de suivi entre l'OSIM et le/la chargé.e d'appui pour mettre en place les outils de suivi.

ANITICIPER - A partir des conventions liant l'OSIM au FORIM, l'OPAP insiste sur les perspectives des comptes rendus, intermédiaire et final : échéances et contenus. Le suivi financier fait l'objet d'une attention particulière, car c'est là que l'on rencontre le plus de difficultés.

« Avoir dès le départ l'idée de la rédaction d'un CR intermédiaire, insister sur le fait qu'un projet n'est jamais abouti a priori. »

OUTILLER - A partir du document de projet, l'OSIM va mettre en place un dispositif de suivi de projet : tableau de bord (cf. Outil n°1 : Tableau de bord du projet) échéancier et plan de trésorerie, grilles d'évaluation, fiches navette, etc.



Astuces d'OPAP

Parole d'OSIM :

« En tant qu'OSIM si on m'avait titillé un peu plus en amont, j'aurais fait moins d'erreurs ».

→ Insister sur l'obligation de rendre compte.

En adoptant une posture pédagogique, l'OPAP fait prendre conscience à l'OSIM de l'importance du suivi et reporting, en tant qu'obligation envers le bailleur mais également dans l'intérêt du projet. .

« Attirer l'attention que le projet ne peut se terminer sans les éléments justificatifs, c'est comme une épée de Damoclès. »

→ Expliquer que l'anticipation facilitera grandement la préparation des comptes rendus.

Rien ne se passe jamais comme prévu, il y aura nécessairement des difficultés rencontrées en cours d'exécution du projet. Le suivi régulier est important pour éviter toute déconvenue de dernière minute.

« Anticiper les problèmes pour y faire face. »

« Compliqué si pas d'anticipation des rapports intermédiaires. »

→ Proposer des outils de suivi simples.

Le tableau de bord de suivi (construit à partir de la logique d'intervention et des indicateurs, cf. Outil n°1 : Tableau de bord du projet) apparaît être un outil adopté pour de nombreux projet. Les outils doivent pouvoir s'adapter aux contextes et être faciles d'utilisation.

« Il faut des trucs simples. Pas lourds à télécharger par exemple, mais qui s'adaptent au contexte. »

« Outiller les OSIM avec des fiches de suivi (questions, temps clés de réunion) et d'évaluation entre les partenaires afin de collecter l'information permettant de rédiger les rapports du FORIM (évaluation, capitalisation, etc.). »



Astuces d'OPAP

➔ **Inviter les partenaires locaux à participer à la réunion avec les lauréats**, par exemple en visioconférence.

« Ça permet d'aller à fond sur la convention, dire aux OSIM et au partenaire qu'il y a une grande responsabilité entre nous, porteurs ici et partenaires. » et d'anticiper la mise en œuvre, « faciliter ensuite l'envoi de documents, administratifs. »

➔ **Repartir du dossier de candidature pour anticiper les risques.**

« Par exemple vous aviez identifié ces risques-là. Comment aujourd'hui allez-vous les gérer ? »



Préparer la mise en œuvre du projet

Outre les temps « formels de suivi » (formations des lauréats, relecture des comptes rendus), l'OPAP a pour fonction d'accompagner l'OSIM durant la mise en œuvre. Dans la pratique, l'implication de l'OPAP est très variable selon les OSIM. Certaines sont très autonomes, d'autres n'ont pas le réflexe d'associer l'OPAP régulièrement. Or il est compliqué pour l'OPAP d'aider s'il n'est pas averti par l'OSIM de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre.

D'où l'intérêt de bien prévenir les OSIM des écueils possibles au démarrage, mais également de chercher à maintenir un lien régulier avec elle tout au long du projet, même en dehors des échéances des livrables. L'OPAP va pousser l'OSIM à donner régulièrement l'état d'avancement de la réalisation du projet, afin de mieux la conseiller. Ainsi, il va la contacter régulièrement, par mail, par téléphone. La fréquence va dépendre de l'OSIM, de ses besoins et du plan de suivi établi avec l'OPAP.

« Le montage a créé une certaine proximité, une certaine confiance, idée de maintenir ce lien pour ne pas faire face à des imprévus. »

Parole d'OSIM :

« On nous avait demandé des CR mensuel, ça s'est fait pendant 7 mois. Ça a facilité la rédaction du CR intermédiaire. Ça facilite pour des OSIM peu expérimentées, permet d'apprendre. »

Suivi sur le terrain : Des OPAP ont la possibilité de suivre le projet sur le terrain, soit parce qu'elles ont l'occasion de s'y rendre (FOSIM), soit par l'intermédiaire de partenaires locaux.

« Quand l'OPAP est sur le terrain et accompagne le porteur de projet, l'OSIM est beaucoup plus prise au sérieux, c'est comme une équipe qui arrive. On montre qu'il y a plusieurs relais derrière l'OSIM, il y a l'OPAP et ensuite il y a le FORIM. »





Astuces d'OPAP

→ **Exprimer la volonté de l'OPAP de vraiment suivre la réalisation du projet** pour instaurer une relation OSIM-OPAP et des points d'avancement réguliers.

→ **Adopter une certaine constance dans le suivi**
« Suivre de très près le porteur du projet avec une certaine régularité et être prêt à soutenir en cas de difficultés. »
 La fréquence va dépendre de l'OSIM. L'OPAP ne doit pas hésiter à relancer régulièrement sur l'état d'avancement du projet. Certains créent des groupes de discussion pour maintenir le lien.
« Il faut donner des nouvelles assez régulièrement, bien avant le moment de rendre le rapport intermédiaire. En effet, si non, on se retrouve acculé avec beaucoup de travail pour l'OSIM. »

Et surtout encourager l'OSIM à effectuer un suivi régulier, sans attendre les rendus et échéances.

« Par exemple, sur les factures et justificatifs, ne pas attendre le dernier moment, après on ne se souvient plus. »

→ **Fixer des jalons, adaptés au contexte et aux besoins de l'OSIM.**

« Il faut un suivi régulier. Nous n'exigeons pas un contact mais selon le calendrier prévu on va distinguer les différentes étapes, jalons les plus importants. Certains ont besoin de faire un point tout de suite, d'autres 3 ou 4 mois plus tard. »

Ainsi l'OPAP peut fixer un calendrier de suivi avec l'OSIM.

→ **Appuyer les OSIM dans la préparation de leurs missions de terrain.**

En fournissant des outils, des points d'attention à ne pas oublier une fois sur le terrain (démarches à réaliser, éléments à observer, pièces justificatives à rapporter, etc.).



Astuces d'OPAP

→ **Encourager les OSIM à communiquer sur les avancées du projet**, en publiant par exemple des photos et des vidéos des réalisations sur son site internet ou ses réseaux sociaux.

→ **Suivre les projets sur le terrain, lorsque l'OPAP le peut** durant sa mise en œuvre, mais penser également à toutes les actions restitution et de valorisation du projet qui peuvent s'effectuer par la suite, notamment auprès des autorités locales et nationales. La participation à une Rencontre Internationale Sud (RIS) organisée par le FORIM est une possibilité en ce sens.



Appuyer la préparation des comptes rendus

Concrètement, l'OPAP a pour rôle d'accompagner l'OSIM dans la rédaction de son compte-rendu intermédiaire et final. Il a aussi comme responsabilité de valider ces documents avant envoi au FORIM. Attention, la préparation des livrables relève bien de la responsabilité de l'OSIM.

Une formation axée sur le suivi-évaluation est proposée aux OSIM lauréates par l'OPAP en complément du suivi individuel. Elle porte sur la rédaction des comptes rendus intermédiaire et final, le bilan/restitution, la fiche de capitalisation, valorisation/communication des résultats du projet au Sud et en France avec les OSIM lauréates.

L'appui à la rédaction des rapports se fait de façon individuelle. L'OSIM porteuse de projet élabore la première mouture. L'OPAP vérifie les documents et pièces justificatives, apporte corrections et avis. La version finale est à nouveau visée par l'OPAP avant transmission au FORIM.



Astuces d'OPAP

→ Procéder par étapes.

« Comme pour le montage de projet. »

→ Consacrer un temps de travail spécifique avec le porteur.

« Organiser une rencontre physique avec le porteur du projet pour le compte-rendu intermédiaire et le compte-rendu final. »

→ Insister sur la qualité et la nécessité des comptes rendus :

Une fois réalisés et validés par l'OPAP et le FORIM, les comptes rendus techniques et financiers des projets sont des gages de crédibilité pour l'avenir, auprès des partenaires ici et là-bas, actuels et futurs (partenaires opérationnels, bailleurs).



PLACE AUX JEUNES ET AU GENRE !

Les projets suivis intègrent nécessairement les thématiques transversales des jeunesses et du genre puisqu'ils font partie des critères incontournables à remplir pour obtenir un co-financement PRA/OSIM. Qu'ils soient au cœur de l'action ou induits, ils ont nécessairement été travaillés lors des étapes précédentes.

« Il y a de plus en plus de projets tournés vers la jeunesse et le genre, aussi de plus en plus de créations d'emplois, d'AGR en direction des jeunes et des femmes. »

« C'est un critère, un élément dans le document de projet mais ce sont des thématiques pas toujours simples à aborder dans les projets. »

« Il y a un décalage entre les attendus et la réalité de ce qu'on peut observer ».

Alors comment approfondir, aller concrètement plus loin à cette étape ?

Suivre les tranches d'âge et le genre des bénéficiaires :

Il s'agit là de renseigner les indicateurs sexo-spécifiques et par tranches d'âges définis lors de la phase de montage de projet. L'identification des sources de vérification en amont facilite la collecte des données. Ces informations sont une première base pour indiquer la prise en compte de ces aspects dans le projet, à indiquer notamment dans les bilans.

Aller au-delà du comptage

« L'intégration des jeunesses et du genre ce ne sont pas des cases à remplir sur un papier ».

Là encore, c'est à partir des constats posés en amont et des effets présumés du projet sur les jeunes et les femmes du projet qu'une analyse plus qualitative est possible. Tout projet de développement

induit des changements dans les pratiques. Dans le cadre de la préparation des bilans, l'OPAP encourage le porteur et ses partenaires à s'interroger plus en profondeur à travers des questions du type :

- Les intentions d'associer jeunes et femmes dans la mise en œuvre du projet ont-elles été concrétisées ? (par exemple, leur présence dans le comité de pilotage). Un questionnaire de satisfaction peut être diffusé aux parties prenantes.
- Les relations de genre ont-elles été intégrées dans la mise en œuvre du projet ? Faire ressortir des exemples concrets.
- Les jeunes sont-ils concernés par le projet ? Comment ont-ils été associés ? Un questionnaire peut également être diffusé.

Valoriser le projet pour le rendre attractif et inspirer les suivant-es

Outre les rapports à remettre au FORIM dans le cadre de la contractualisation et le suivi des fonds octroyés, les projets réalisés sont une vitrine du rôle majeur joué par les diasporas en faveur du développement des pays d'origine. Si les plus jeunes générations se positionnent différemment, ce sont eux qui vont assurer la relève ! La restitution d'un projet, sous forme vidéo par exemple est un moyen intéressant pour rendre attrayant ce type de dispositif.

L'OPAP a un rôle important à jouer pour la diversité des profils qu'il accompagne. Une attention particulière est à porter sur les initiatives des jeunes, des femmes et sur toutes celles qui soutiennent une approche inclusive.



DIFFICULTÉS : SITUATIONS FRÉQUENTES

EN TANT QU'OPAP, JE NE COMPRENDS PAS LA DÉLIBÉRATION DU CEP



Si les OSIM ont parfois du mal à accepter les délibérations du CEP, l'OPAP aussi peut ne pas comprendre la décision et donc, avoir des difficultés à accompagner l'OSIM dans l'analyse du rejet.

« L'incompréhension des avis par l'OSIM, par exemple, sur un deuxième projet similaire déposé, qui n'a pas été retenu. Ça a été même pour moi difficile et frustrant de devoir expliquer à la personne. »

Pistes de solutions :

- > L'OPAP doit bien avoir conscience des mécanismes du PRA/OSIM, les critères de choix, la multitude et la diversité des projets déposés, l'enveloppe disponible, etc. La qualité des projets augmente, les exigences et la concurrence avec.
- > Décortiquer avec l'OSIM les motifs du rejet en s'accordant le droit d'exprimer son désaccord.
- > Retenir les points positifs mis en avant par le CEP

LA POURSUITE DE L'ACCOMPAGNEMENT PAR LE.LA CHARGÉ.E D'APPUI

En général, les chargé·es d'appui référent.e.s restent les mêmes avec les OSIM après l'annonce des résultats. Toutefois, dans certaines situations il convient de s'interroger si c'est une bonne chose ou pas.

« Chez nous ça varie, parfois certains référents qui ont suivi un projet ont des griefs contre l'OSIM (par exemple leurs recommandations n'ont pas été respectées) donc pour ne pas envenimer la situation, on propose un autre référent. »

Pistes de solutions :

- > Systématiquement demander l'avis de l'OSIM si elle souhaite ou pas poursuivre l'accompagnement avec la même personne.
- > De la même façon, s'interroger en tant que chargé.e d'appui
- > Echanger entre chargé·es d'appui sur les difficultés rencontrées avec une OSIM.

LES LIVRABLES POSENT PROBLÈMES EN TERMES DE JUSTIFICATIFS À PRODUIRE

Ce point est délicat car les exigences réglementaires des financeurs qui garantissent la bonne utilisation des fonds publics alloués à l'aide au développement sont confrontées aux réalités du terrain. Dans les pays d'intervention, les contextes et pratiques rendent parfois très difficile l'obtention de pièces justificatives (administratives et financières) recevables auprès des bailleurs.

« Les factures constituent de véritables casse-tête. Alors comment contourner de telles difficultés ? »

Pistes de solutions :

> A son niveau, l'OPAP peut proposer aux OSIM des documents types respectant les procédures du PRA/OSIM. Par exemple : facturier, modèle de décharge pour justifier d'un paiement, à utiliser dans les zones où il n'y a pas de factures.

Parole d'OSIM :

« Le problème de justificatif est récurrent. Une réelle difficulté sur le terrain. On n'a pas toutes les compétences dans l'association. Manque d'expertise. Alors comment accompagner une association dans cette difficulté de récupérer des factures par exemples ? Trouver des réponses en amont avec le FORIM »

LA RESPONSABILITÉ DE L'OPAP DANS LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

Les projets cofinancés par le PRA/OSIM relèvent de la responsabilité de l'OSIM et de ses partenaires. Le rôle de l'OPAP se situe en seconde ligne, dans l'accompagnement. Pourtant, en quelque sorte, l'« OPAP est évalué sur le suivi et la réalisation du projet », puisqu'une partie de son financement (remboursement des charges via le FORIM) est conditionné par la validation du compte rendu final du projet.

« Nous avons une obligation de vigilance : il en va de la crédibilité de l'OPAP de suivre le projet étape par étape. »

« Des interlocuteurs qui parfois qui disparaissent. Il faut les retrouver. »

Pistes de solutions :

- > Faire comprendre à l'OSIM, dès le démarrage et tout au long du processus, les rôles de chacun et ses engagements vis-à-vis du bailleur.
- > Maintenir un lien continu avec l'OSIM.
- > Responsabiliser les porteurs de projet ici et là-bas.
- > Ne pas oublier que les projets ne sont pas ceux de l'OPAP.



BOÎTE À OUTILS

Outil 11 : Tableau de bord du projet

Nom de l'OSIM :									
Titre du projet :									
Date d'actualisation :									
Activités	Indicateurs		Tâches		Période		Moyens		Commentaire Explication des écarts et recommandations
	Prévus	Atteints	Prévues	Réalisées	Prévue	Réalisée	Prévus	Utilisés	
A1.1.1			Tâche 1						
			Tâche 2						
A1.1.2			Tâche 1						
			Tâche 2						
			...						
...									

Le tableau de bord est un outil utile au suivi du projet pendant sa mise en œuvre. Il est élaboré à partir des éléments définis en amont (cadre logique, chronogramme, budget) et actualisé au fur et à mesure de la réalisation du projet. Les écarts observés entre le prévisionnel et le réalisé peuvent amener les porteurs à apporter des ajustements au projet. Une actualisation régulière de ce tableau permet d'identifier des difficultés et d'y apporter des réponses avant qu'il ne soit trop tard.

- Le tableau de bord de suivi du projet est avant un outil pour le porteur : c'est de sa responsabilité de l'actualiser, en lien avec les partenaires.
- L'OPAP peut s'en servir comme support d'échanges réguliers avec l'OSIM au cours de la mise en œuvre.
- Il servira de base pour la préparation des comptes rendus du projet.

Outil 12 : Carnet de bord de l'accompagnement et du suivi

Nom de l'OSIM	Sessions collectives			Sessions individuelles			A répéter pour chaque session individuelle		
	Réunion XX Date	Atelier XX Date	A répéter pour chaque session collective	Date	Modalité (réunion, téléphone, mail)	Observation	Date	Modalité (réunion, téléphone, mail)	Observation

Cet outil est propre à l'OPAP. Il peut être utilisé individuellement par chaque chargé-e d'appui (en séparant dans ce cas l'accompagnement individuel) ou de préférence mutualisé au sein de l'OPAP. Il permet de garder une trace de l'accompagnement réalisé, ce qui facilitera les bilans, permet à l'OPAP de prendre du recul sur ses pratiques et enfin, d'aider le transfert de dossiers à de nouveaux chargé-es d'appui.

- Les colonnes sont remplies au fur et à mesure. Les observations sont notées sous forme très brève pour chaque session d'accompagnement individuel. On y inscrit par exemple une décision prise, une recommandation importante ou un prochain rendez-vous.
- Cet outil peut être mis en place annuellement.
- Au choix, l'équipe peut y inscrire toutes les activités réalisées au cours de l'année, qu'elles relèvent de l'étape 1, 2 ou 3. Ou bien, utiliser un tableau pour chaque étape d'accompagnement.

Outil 13 : Bilan annuel des OSIM suivies

Selon les outils de suivi mis en place par l'OPAP, celui-ci peut constituer un récapitulatif de tableaux plus détaillés ou une synthèse minimale à avoir.

Bilan annuel des OSIM suivies pour le dépôt au PRA/OSIM	
Année :	
Statut	Liste des OSIM
Projets lauréats	
Projets éligibles non lauréats	
Projets non éligibles	
Projets non déposés	
Prise de contact sans suite	

• Un tableau par année.

FORIM
Réseau des diasporas solidaires

01 44 72 02 88
praosim@forim.net
www.forim.net

PRAOSIM
UN PROGRAMME DU FORIM
Agir là-bas pour le codéveloppement

Avec le soutien financier et méthodologique de :



01 44 83 03 55
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Avec le soutien financier de :

