

FONDS REGIONAL MIGRATION SENSIBLE AU GENRE

GUIDE PRATIQUE

**Guide pratique sur la gestion d'un
dispositif régional de financement de
la migration sensible au genre au
Maroc**

SEPTEMBRE 2025



Guide pratique sur la gestion d'un dispositif régional de financement de la migration sensible au genre

PREAMBULE

Le guide pratique est le fruit d'un travail de capitalisation au fil de l'eau conduit par l'équipe PRIM d'avril 2022 à avril 2025. **La capitalisation a permis de réadapter le dispositif de financement tout au long du programme, en tirant les leçons de l'expérience et en les mettant directement au service de l'amélioration du dispositif.** Ce guide rassemble les apprentissages issus de PRIM et constitue un aide-mémoire ainsi qu'un outil à vocation pédagogique.



A qui s'adresse ce guide ?

- Aux partenaires institutionnels (Conseil de région et Wilaya en premier lieu) de PRIM dans les régions de l'Oriental et du Souss-Massa, avec lesquels l'équipe du programme souhaite partager les apprentissages issus de cette expérience commune.
- A tous ceux et celles qui auraient la responsabilité de mettre en place et animer un dispositif de financement de la société civile dans le secteur de la migration sensible au genre au Maroc, en lien avec les partenaires institutionnels en région.
- A tous ceux et celles, au sein d'Expertise France et de l'AFD, qui souhaiteraient s'inspirer de l'expérience dans la mise en place et l'animation d'un dispositif similaire sur d'autres projets/pays.

Que trouve-t-on dans ce guide ?

Le guide pratique est structuré en deux grandes parties et 8 chapitres :

- La première partie traite de toutes les étapes depuis la conception du dispositif jusqu'à la sélection des projets ;
- La seconde partie présente toutes les étapes depuis la contractualisation jusqu'à la clôture des projets financés.

Pour chaque étape du processus (qui suit la chronologie telle qu'elle s'est déroulée dans le cadre de PRIM), le guide propose une description brève de la démarche et des principales activités à mener, des conseils pratiques, des questions à se poser au préalable et une boîte à outils qui peuvent être mis à disposition sur demande auprès de la cheffe de projet.

Ces différentes étapes s'inscrivent en continuité les unes des autres. Elles sont réparties en deux grandes parties pour faciliter la structuration du guide.

Table des matières

PROPOS INTRODUCTIF	4
PARTIE 1 : DE LA CONCEPTION DU DISPOSITIF A LA SELECTION DES PROJETS	6
1. Conceptualiser et définir le dispositif	6
2. Identifier des idées de projets	10
3. Mettre en place des organes d'évaluation	15
4. Procéder à l'évaluation et la sélection des projets	20
PARTIE 2 : DE LA CONTRACTUALISATION A LA CLÔTURE DES PROJETS SOUTENUS	25
5. Accompagner les associations pour finaliser les projets	25
6. Contractualiser	32
7. Réaliser un suivi sensible au genre des projets	34
8. Clôturer et évaluer les projets	40

PROPOS INTRODUCTIF

De quoi s'agit-il ? Le dispositif en bref

Le dispositif régional de financement de projets sur la migration sensible au genre mis en place dans le cadre de PRIM a été doté d'un montant de 2,750 millions €. Il a permis de financer 64 projets associatifs dans les régions de l'Oriental et du Souss-Massa.

Les projets soutenus répondent à l'un ou plusieurs des objectifs suivants, assignés au dispositif de financement :

- Appuyer et encourager la participation et l'implication des MRE dans le processus de développement de leurs pays d'origine et renforcer le lien entre les MRE et leur pays d'origine ;
- Faciliter l'intégration ou la réintégration sociale et économique des immigré-e-s et des marocaines de retour dans la région, notamment à travers l'accès aux services de droit commun.
- Faciliter la collaboration entre la société civile et les collectivités territoriales et les établissements publics.

Le fonds cible principalement des projets « Migrations et développement sensible au genre ». Pour être considéré comme tel, l'action ou le projet proposé doit :

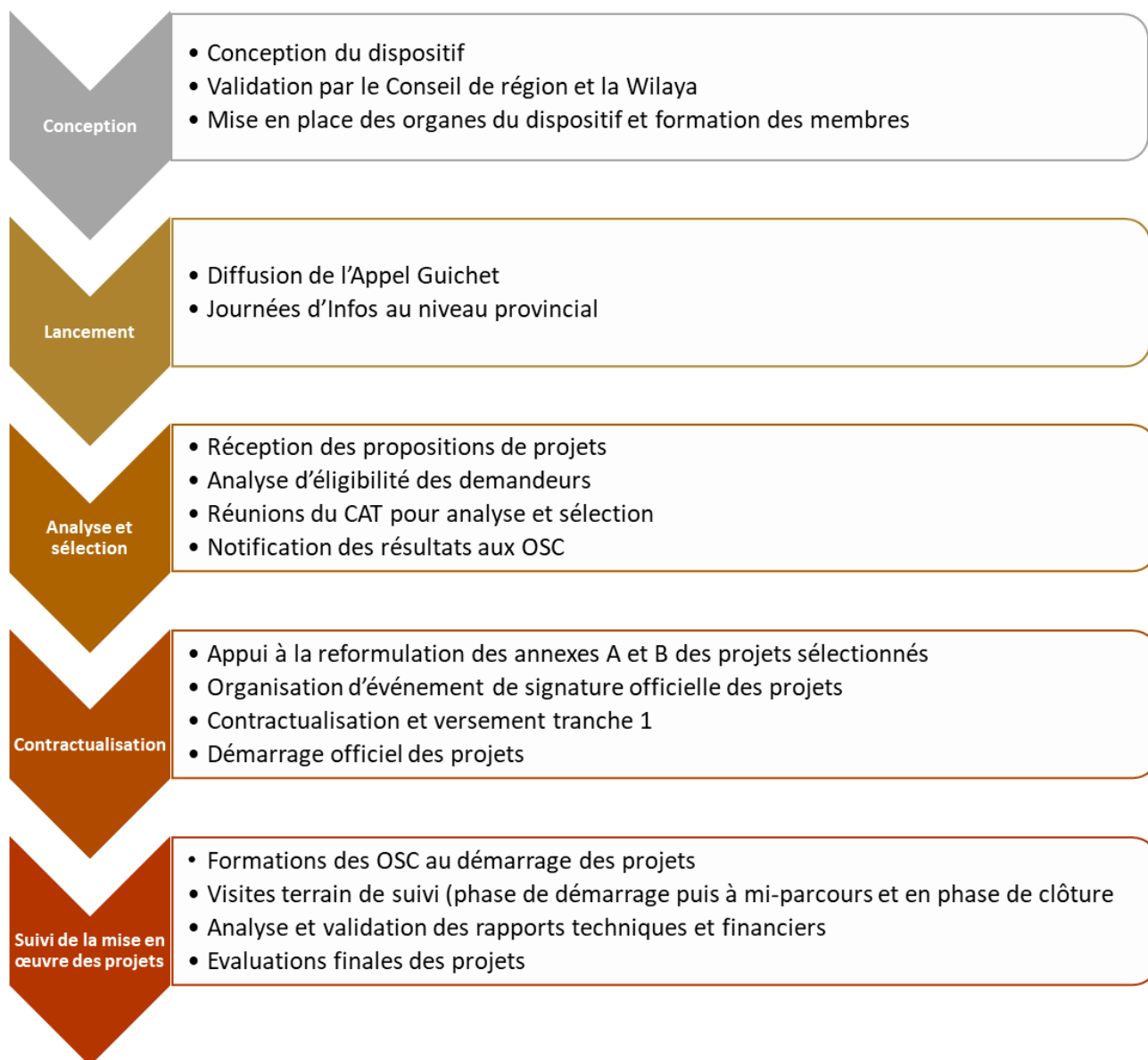
- être portée par un acteur de la migration (associations de la diaspora installées dans un pays tiers, associations de RPT ou de la population de MRE de retour installées dans la région de l'Oriental ou du Souss-Massa) ;
- OU**
- mener des actions à destination des MRE femmes et hommes (et leur familles), des MRE femmes et hommes de retour (et leur familles) et/ou des RPT femmes et hommes dans la région de l'Oriental ou du Souss-Massa, y compris la dynamisation et valorisation de l'intervention des associations de la diaspora.

Les projets sont portés par des associations marocaines et/ou de la diaspora et soutenus pour une durée de 12 mois maximum.

Les demandes de financement relèvent de 3 catégories :

- Catégorie 1 : montant compris entre 10 000 € 30 000 €
- Catégorie 2 : montant compris entre 30 000 € et 60 000 €
- Catégorie 3 : montant compris entre 60 000 € et 100 000 €

Schéma récapitulatif des étapes de mise en place et d'animation du dispositif régional de financement de la migration sensible au genre



PARTIE 1 :
DE LA CONCEPTION DU DISPOSITIF A LA
SELECTION DES PROJETS

1. Conceptualiser et définir le dispositif

→ En quoi cela consiste-t-il ?

Un dispositif de financement est un concept large qui peut revêtir des caractéristiques très différentes, l'enjeu étant qu'il soit adapté au contexte et aux objectifs qui lui sont assignés. Dans le cadre de PRIM, la définition du dispositif est passée par trois étapes :

- Elaborer la note de cadrage et la faire valider par les partenaires en région ;
- Concevoir les lignes directrices du fonds et les formulaires de présentation des porteurs et des projets.
- Elaborer un manuel d'évaluation des porteurs et des propositions de projets ;

NB : ces deux dernières étapes peuvent évoluer à plusieurs reprises, en fonction des priorités à fixer dans les lignes directrices des cibles d'OSC visées par les différents cycles de financement. Elle est détaillée dans le chapitre 2. Identifier des idées de projets.

La conception du dispositif peut prendre entre 9 et 12 mois, d'après l'expérience, notamment pour valider collectivement les documents de cadrage. Mais comment définir un dispositif adapté ?

→ Quelques préalables pour vous aider à définir votre dispositif

Il est essentiel de se poser quelques questions avant de définir le dispositif et son ancrage, notamment des questions liées au contexte, à la faisabilité juridique et aux capacités locales :

- Quels sont les besoins prioritaires des populations locales et des partenaires ? Quels sont les aspects culturels, linguistiques et sociaux à prendre en compte ? Il est important d'analyser et de prendre en compte de manière différenciée les besoins des femmes et des hommes.
- Est-ce que la mise en place du fonds peut répondre à un réel besoin identifié localement et spécifiquement dans chaque territoire ?
- Quel mécanisme mettre en place pour une cogestion du dispositif entre EF et les partenaires institutionnels ?
- Quelles sont les ressources humaines, techniques, organisationnelles disponibles et formées pour la gestion du dispositif ?

Il est essentiel d'avoir une vision complète de l'ensemble du processus et des implications en termes de gestion du dispositif dans sa globalité. L'expérience PRIM a montré qu'au départ, on ne mesure pas forcément toute la mobilisation en ressources humaines que la gestion du dispositif impose sur l'ensemble des étapes et la charge de travail qu'elle représente.

→ Faire un choix entre Appel A Projets (AAP) et Approche « Guichet »

Dans la définition des lignes directrices du fonds, il est essentiel de choisir la démarche à travers laquelle les organisations de la société civile (OSC) peuvent présenter une proposition de projets. Ce choix est opéré dès la conception du dispositif.

D'après l'expérience PRIM, deux possibilités ont été expérimentées : les appels à projets et l'approche « Guichet ».

L'Appel à projets

Il s'agit d'un mécanisme de financement par lequel l'organisme financeur sollicite des candidats porteurs de projets sur la base d'un appel concurrentiel dans une période de temps bien déterminée :

Les avantages	...Et les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • C'est la modalité la plus connue et la plus utilisée pour le financement des OSC donc la plus facile à comprendre pour tous les acteurs • Elle permet de sélectionner directement des projets bien structurés répondant aux objectifs et aux exigences de l'AAP : en effet, les projets soumis sont conçus spécifiquement pour répondre aux priorités définies dans l'Appel • Il existe beaucoup d'expériences similaires pour s'en inspirer au moment de la définition du dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures sont plus rigides pour respecter le principe de mise en concurrence • Il n'y a pas de possibilité d'interagir avec les OSC en amont dans la réflexion et l'élaboration des propositions de projets • De ce fait, les OSC porteuses de petits projets notamment, rencontrent plus de difficultés dans la rédaction des propositions

L'Approche « Guichet »

Ici, le mécanisme de financement est ouvert dans le temps, sur une période plus longue, pendant laquelle des candidats porteurs de projets peuvent être accompagnés pour déposer des propositions de projets à financer (dans la limite de l'enveloppe disponible) :

Les avantages	...Et les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • La longue durée laisse suffisamment de temps pour préparer une réponse, réfléchir à un projet pertinent (dans l'expérience d'EF, le guichet est ouvert au moins 5 mois alors qu'un AAP dure 3 mois maximum) • La possibilité d'assurer un accompagnement des OSC préalablement au dépôt entraîne plusieurs avantages : les projets finaux sont plus pertinents, cela laisse la possibilité à différentes OSC de postuler et donc de recevoir une plus grande diversité de propositions de projets • Il y a moins de concurrence car la sélection se fait au fil de l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est une modalité différente d'un AAP classique qui doit être bien expliquée lors du lancement pour en montrer les différences (efforts de pédagogie) • La mise en place peut être longue en tant que processus ad-hoc : dans le cadre d'une expérimentation nouvelle surtout, de nombreux aspects sont à définir dans le détail et cela prend du temps, il faut créer une acculturation à la démarche même de « Guichet » • Il y a peu de retours d'expériences au sein d'EF ce qui peut entraîner quelques flous dans le règlement (tel que l'affichage de l'enveloppe maximale) • La sélection se fait à travers des comités de sélection intermédiaires, ce qui implique une disponibilité importante des partenaires

Un récit d'expérience menée sur l'approche Guichet dans le cadre de PRIM est proposé en annexe du guide, pour « raconter » la façon dont cette approche a été expérimentée entre 2023 et 2025.

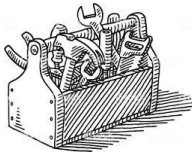
→ Leçons apprises et conseils utiles

Les choix liés à la conception du dispositif dépendent véritablement des objectifs du dispositif.

Dans le cadre de PRIM, l'objectif est double : régionaliser la politique migratoire et pour cela, soutenir les acteurs institutionnels en région dans leur politique publique intégrant la migration sensible au genre ; encourager la société civile à investir le champ de la migration sensible au genre pour contribuer au développement des territoires et à l'amélioration des conditions d'accueil.

Dans tous les cas, le choix de l'approche « Guichet » est préféré aux AAP et quelques conseils sont formulés pour améliorer l'expérimentation :

- Identifier et expliquer les atouts du « Guichet » : il est essentiel de bien présenter et expliquer en amont à toutes les parties prenantes impliquées la logique et les avantages de l'approche « Guichet » mais également la disponibilité que cela demande aux partenaires locaux.
- La philosophie du « Guichet », un mécanisme ouvert : pour s'assurer que les projets ne soient pas déposés et sélectionnés tardivement dans le temps (au moment de la clôture du Guichet), il est essentiel de prévoir une ouverture sur 12 mois avec des incitations, par exemple des enveloppes fixées par lots et dégressives, et de communiquer sur le terrain auprès des OSC pour leur faire comprendre que si elles déposent leur proposition plus tard, il y a de plus en plus de concurrence pour l'obtention d'un financement.



Boîte à outils :

- ✓ Note de présentation du Guichet PRIM, janvier 2023
- ✓ Exemple de lignes directrices/règlements d'AAP et Guichet

2. Identifier des idées de projets

→ La démarche en deux étapes clés

Ici, la phase d'identification des idées et des porteurs de projets est structurée en deux étapes : la configuration de l'AAP ou du Guichet et notamment l'élaboration du règlement, puis la communication autour de l'Appel pour mobiliser la société civile. Chaque étape comporte une série de tâches à réaliser présentées ci-dessous :

• 1^{ère} étape : Configuration de l'Appel/ du Guichet



- ✓ Lignes directrices/ règlement :
 - ✚ Définir les objectifs et priorités des projets à subventionner
 - ✚ Expliquer et définir le concept de catégorisation des OSC selon leurs capacités techniques, organisationnelles et financières
 - ✚ Insister sur le fait de réaliser une analyse de contexte pour définir les besoins des bénéficiaires en termes d'approche genre
 - ✚ Définir les calendriers et deadlines
- ✓ Définir les étapes du processus de sélection et le système de notation
- ✓ Définir les critères d'éligibilité (le demandeur & l'action) / capacités techniques, organisationnelles et financières de l'OSC
- ✓ Définir des lots de subventions (enveloppe budgétaire/ thématique/ territoire)
- ✓ Définir la langue des Appels et évaluer la capacité et la volonté de gestion de l'équipe en charge du fonds
- ✓ Indiquer le budget total de l'AAP ou du Guichet, les montants par projet (minimum/maximum), les modalités de financement et le paiement par tranches avec les pourcentages correspondants pour chaque tranche.

• 2^e étape : Communication autour de l'Appel/ du Guichet

- ✓ Publication de l'Appel/ portails en ligne/ supports de communication territoriaux / Produire des outils de communication à destination publique avec un lien vers le site de EF/ PRIM/ diffusion via E-mail
- ✓ Organiser les journées d'information sur toutes les provinces de la région en collaboration avec les collectivités territoriales :
 - ✚ Présenter le programme/ dispositif de financement
 - ✚ Présenter les objectifs/ cibles de l'Appel
 - ✚ Expliquer les lignes directrices de l'Appel : critères d'éligibilité des OSC et d'évaluation des propositions, mais également les modalités et règles de sélection (processus et système de notation)
 - ✚ Présenter et expliquer les canevas narratif et financier (attention aux catégories des OSC)
 - ✚ Répondre aux questions des OSC porteuses d'idées de projet
 - ✚ Retour officiel sur les questions des OSC après les journées d'information/ canaux de communication/ deadlines
 - ✚ Prendre en considération les capacités des OSC en termes de langues (Arabe/ Français)

→ **Le choix des formulaires (canevas narratif et financier) : une question essentielle pour assurer une collecte d'informations claires et pertinentes**

L'élaboration des formulaires s'inscrit dans la phase de conceptualisation du dispositif mais elle est également liée à la configuration des AAP ou du Guichet qui peuvent évoluer en fonction des priorités et des cibles. Dans le cadre de PRIM, les formulaires ont été revus à plusieurs reprises pour être simplifiés et adaptés en fonction de la typologie des subventions. L'expérience permet de relever ce qu'il faut faire et ce qu'il vaut mieux éviter au moment de concevoir les formulaires de présentation des projets :

	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier dès le départ (en interne) jusqu'où peut-on aller dans la simplification des formulaires pour les associations peu expérimentées : certains bailleurs de fonds privés proposent des canevas ultra simplifiés, mais cela dépend des règles juridiques et administratives du porteur du fonds.• Aligner les questions avec les objectifs du projet : Veiller à ce que les sections du formulaire permettent de bien comprendre la logique d'intervention (problématique, objectifs, résultats attendus, activités) ;• Privilégier la simplicité : limiter la complexité dans les questions et favoriser les réponses courtes, pour éviter de décourager les candidats, surtout les petits projets ;• Standardiser les catégories de dépenses : Proposer des catégories claires ;• Concevoir un canevas qui peut être utilisé dans des logiciels standards (comme Excel) ;• S'assurer que le vocabulaire est compréhensible par tous ;• Assurer un accompagnement pour aider les candidats à remplir les formulaires.
	<ul style="list-style-type: none">• Eviter les formats standards de l'UE pour un dispositif régional qui vise des associations qui ne maîtrisent pas toutes les canevas classiques des bailleurs de fonds ;• Eviter de poser plusieurs fois les mêmes questions sous différentes formes et à plusieurs endroits du formulaire : il est assez fréquent de voir l'information demandée se répéter et la nuance entre les informations recherchées n'est pas toujours compréhensible ;• Langage technique : la gestion de projet n'est pas une compétence acquise pour l'ensemble des associations et les termes trop spécialisés ou mal définis risque d'être peu compris ;

→ **Focus sur les Journées d'Infos : un outil efficace pour présenter le règlement de l'AAP ou du Guichet**

Dans le cadre de PRIM, des journées d'infos ont été organisées dans les provinces des deux régions cibles du programme. Elles sont l'occasion de présenter le règlement de l'AAP ou du Guichet. Elles sont complétées par une communication numérique qui combine les sites web officiels (de l'organisme gestionnaire du fonds, des partenaires, etc.) et les réseaux sociaux (Facebook,

LinkedIn). Mais l'expérience PRIM a montré qu'elles restent le moyen le plus efficace pour diffuser mais aussi expliciter l'information liée au règlement de l'Appel ou du Guichet.

Comment se déroule une journée-type d'information ?

Avant la journée : la préparation de l'évènement :

- Mobilisation et communication : Annoncer la journée via des canaux variés (Emails ; Réseaux sociaux ; partenaires locaux ; par voie d'affichage/ supports de communication...)
- Préparer des supports (présentations PowerPoint, guides pratiques).
- Logistique : Choisir un lieu accessible (possiblement institutionnel) pour la journée d'information ;
- Impliquer les partenaires institutionnels et les autorités locales pour la diffusion de l'information et la mobilisation des associations et coopératives ;

Pendant la journée :

- Accueil des participants
- Inscription et distribution de documents (agenda, règlement, canevas).
- Rappel du contexte et des objectifs de l'AAP ou du Guichet.
- Présentation des résultats attendus et des impacts visés.
- Présentation détaillée du règlement : Explication des critères d'éligibilité, des modalités de soumission, et des critères de sélection.

Clôture de la journée :

- Synthèse des points clés abordés.
- Rappel des échéances et des modalités de soumission.
- Partage des contacts pour le suivi.



Pour l'organisation des journées d'infos, le déroulement n'a pas été tout à fait le même dans les deux régions du programme, mais l'expérience permet de relever qu'il est utile de prévoir une journée entière, de l'organiser en priorité dans les chefs-lieux des provinces pour mobiliser les OSC, de partir d'une présentation des deux stratégies nationales (SNIA et SNMRE) pour rappeler le cadre de la migration et d'adopter enfin une démarche très pédagogique sur les outils avec des exemples précis sur la façon de remplir les formulaires, d'intégrer l'approche genre, etc. la journée d'info est à la fois un outil de diffusion d'une information et la 1^{er} étape d'un accompagnement des porteurs de projets. Les journées d'infos pourraient prendre la forme d'ateliers pour renseigner au mieux les associations sur les attentes et les conditions d'éligibilité.

→ Question en suspens : l'évaluation des capacités de gestion des associations

Dans le cadre d'un dispositif de financement qui vise différents types d'associations, il est essentiel de définir des critères pour évaluer les capacités de gestion en fonction des catégories d'associations.

Mais quels sont les critères à privilégier ? Est-ce que l'expérience antérieure de l'association et les montants de subvention déjà gérés auparavant peuvent être pertinents si l'on vise des petites associations qui interviennent nouvellement dans le champ de la migration ? Quels autres critères

peuvent être utilisés ? A quel moment faut-il évaluer les capacités de gestion technique et financière ? Est-ce un élément d'éligibilité exclusif ou pondéré ?

Quelques possibilités : une « attestation de bonne gestion » fournie par un bailleur de fonds sur un financement antérieur, un organigramme de l'association pour vérifier les compétences du personnel en interne, un diagnostic préalable de l'association pour repérer ses points forts et points faibles organisationnels...

La question de la grille d'analyse mais aussi du moment le plus opportun pour procéder à l'évaluation des capacités de gestion des associations restent à approfondir si l'on souhaite favoriser l'émergence d'initiatives nouvelles, portées par la société civile locale dans le secteur de la migration sensible au genre.

→ Des conseils utiles

Concernant la 1^e étape de configuration de l'Appel/Guichet, voici quelques points à ne pas oublier :

- Avant toute chose, il faut sensibiliser les acteurs institutionnels du territoire sur l'identification des besoins et priorités : faire un diagnostic territorial et une étude préalable sur les profils migratoires, puis organiser des ateliers de réflexion avec les partenaires autour des résultats de ces études pour concevoir les lignes directrices du Guichet.
- Définir les objectifs et les priorités que l'on souhaite soutenir pour chaque Appel. Pour cela, on peut établir des lots avec plusieurs entrées : les montants de subvention, les thématiques prioritaires telles que les projets CAD2 sur le genre, les zones géographiques (appliquer une équité territoriale pour éviter la concentration des projets sur un territoire au détriment des autres).
- Prendre en considération l'adaptation des canevas aux capacités des OSC pour proposer des modèles simplifiés sur les catégories de financement plus faible ;
- Définir avec les partenaires leur niveau d'implication dans l'élaboration du règlement de l'Appel : il est important de les impliquer dans la définition des critères de sélection qui permettent d'identifier le type de projets et le type d'associations qui seraient susceptibles d'être soutenus.
- Définir une seule devise du budget retenue pour la soumission des projets ;

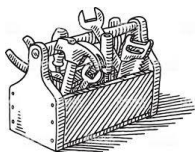


La catégorisation des OSC a un impact sur la qualité des projets et des associations financés. L'expérience PRIM a montré que les 3 catégories définies ont permis de toucher plusieurs types d'associations, notamment des petites associations, sans les mettre en concurrence avec les associations plus expérimentées et rompues aux exercices d'AAP.

Concernant la 2^e étape de communication sur l'Appel/Guichet, les conseils suivants peuvent être utiles :

- Sensibiliser les acteurs institutionnels du territoire, aller à leur rencontre dans les différentes provinces pour qu'ils soient les relais de l'Appel/Guichet auprès de la société civile ;
- Prévoir de faire un retour sur l'ensemble des questions des OSC sur l'Appel/Guichet formulées lors des journées d'infos ou toute autre occasion ;
- Et annexer ensuite une FAQ au règlement/lignes directrices de l'Appel/Guichet
- Sensibiliser, dès les premières communications avec les OSC, à la nécessité de fonds de roulement/trésorerie ;
- Assurer une communication et vérifier la compréhension des OSC sur les informations principales du règlement de l'Appel/Guichet par une approche dynamique (quizz, démo sur

les bonnes pratiques/mauvaises pratiques...) : l'objet, les conditions d'éligibilité, le calendrier, le budget et où et comment obtenir plus d'informations



Boîte à outils :

- ✓ Canevas du document/ formulaire de projet et du budget
- ✓ Calendrier récapitulatif des étapes du processus de sélection
- ✓ Note conceptuelle, fiche technique de présentation et programme-type des Journées d'Infos
- ✓ Grille d'analyse des capacités techniques et organisationnelles des OSC

3. Mettre en place des organes d'évaluation

→ Quels organes ?

Pour que les propositions de projets soient instruites et sélectionnées, il convient de mettre en place des organes en charge de l'instruction, l'évaluation et la décision finale de sélection. Dans le cadre de PRIM, trois organes sont mis en place, pour concrétiser l'implication des acteurs institutionnels dans le programme et la gestion du dispositif de financement, et pour favoriser la transparence du dispositif.

- **Le Secrétariat du dispositif**

- **Composition** : équipe du programme (Expertise France)

- **Rôle** :

- ✓ Recevoir les propositions de projets
- ✓ Vérifier la recevabilité et l'éligibilité de l'organisme et de l'action
- ✓ Assurer la communication et compléter les dossiers administratifs auprès des demandeurs de subventions
- ✓ Assurer la préparation des séances d'évaluation

- **Le Comité d'Avis Technique (CAT)**

- **Composition** : Equipe EF, Conseil de Région, Wilaya et des représentants des services déconcentrés (à savoir : Education, Santé, Entraide Nationale, ANAPEC, OFPPT, CRI, CNSS, Culture, Ministère chargé des Migrations, Affaires étrangères, MRE et Coopération Africaine...)

NB : les représentants des services déconcentrés doivent être désignés par leur organisme d'appartenance suite à une demande du Conseil selon les critères suivants :

- ✚ 2 personnes par institutions en respectant la parité H & F
- ✚ Maîtrise du français
- ✚ Capacité d'analyse
- ✚ Disponibilité tout au long du processus de sélection des projets

- **Rôle** :

- ✓ Evaluer les propositions de projets

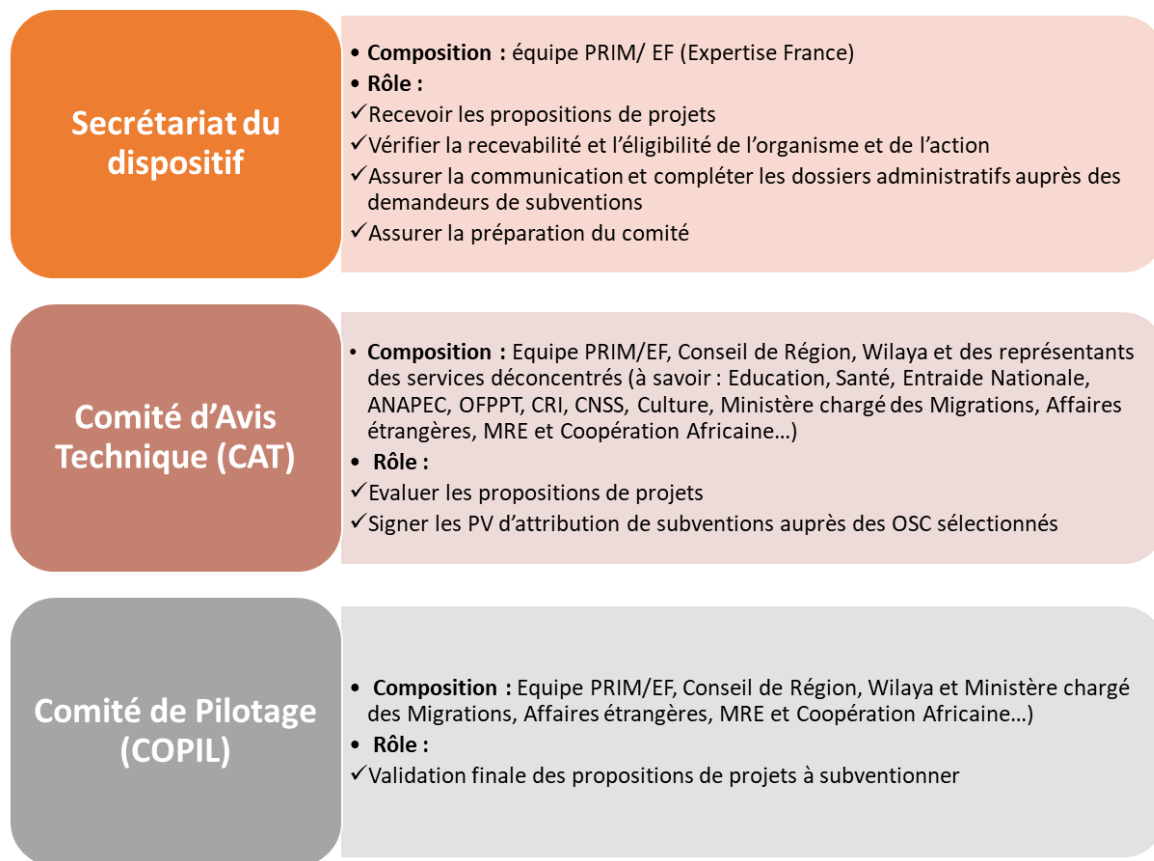
La démarche de nomination de tous les membres peut prendre un temps considérable. Il est très important d'anticiper et prévoir un délai suffisant.

- **Le Comité de Pilotage (COPIL)**

- **Composition** : Equipe EF, Conseil de Région, Wilaya et Ministère chargé des Migrations, Affaires étrangères, MRE et Coopération Africaine...)

- **Rôle** :

- ✓ Validation finale des propositions de projets à subventionner



➔ **Le Comité d'Avis Technique, un organe clé dans le processus de sélection**

Le Comité d'Avis Technique (CAT) se charge de l'évaluation technique des projets, c'est-à-dire :

- **Analyse des dossiers** : Examiner des projets soumis selon les critères établis.
- **Analyse de l'impact** : Évaluer les résultats attendus.

Le rôle de CAT est de contribuer dans la sélection des projets éligibles qui ont passé l'étape 1 de présélection établie par le Secrétariat du Dispositif (Equipe PRIM/EF). Il est attendu aussi du CAT de faire des propositions pour améliorer le processus de sélection, via les critères et les grilles de notation ou la méthodologie adoptée en général.

Il ne devrait pas sélectionner les projets pour des raisons politique ou d'intérêt personnel. Parfois, le politique l'emporte sur l'objectivité des choix des projets à soutenir.

➔ **Comment identifier et stabiliser les acteurs impliqués dans les organes d'évaluation ?**

Dans le cadre du Comité d'Avis Technique, il est essentiel de stabiliser la composition et d'avoir une implication des mêmes membres du début à la fin, pour garantir l'équité dans le traitement des propositions de projets et l'égalité des chances entre les porteurs de projets, et pour assurer une qualité constante via la continuité des personnes qui ont été formées sur le dispositif.

Pour parvenir à stabiliser les membres, il est nécessaire :

- D'assurer des conditions favorables de travail du CAT (indemnisation du déplacement, environnement de travail confortable, sessions de formation régulières et/ou visites d'étude pour enrichir leur expérience) ;

- De maintenir des échanges réguliers avec les membres du CAT pour les tenir informés du programme et de l'avancement des projets, au-delà de leur mandat ;
- D'inviter les membres du CAT aux événements du programme ;
- De développer des liens directs et interpersonnels ;

« Depuis la formation à l'évaluation des projets, on a essayé d'être à l'écoute des personnes et souvent il est important de développer des liens avec la personne désignée par l'institution pour gagner la confiance. La relation avec la personne peut passer avant l'institution »

(Equipe PRIM)

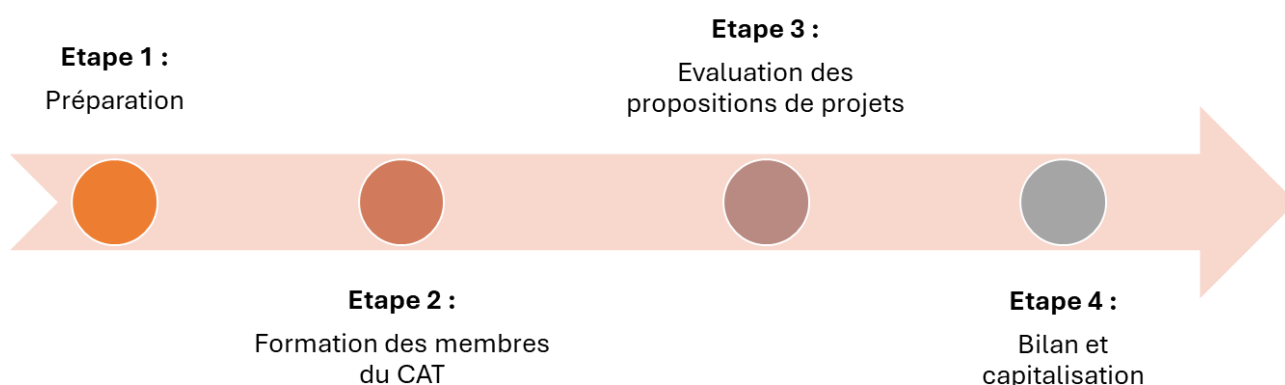


Dans le cadre de PRIM, un atelier d'auto-évaluation et de capitalisation du processus d'évaluation des projets par les membres du CAT a été organisé dans chaque région et à plusieurs reprises, pour recueillir leurs avis, améliorer le dispositif au fil de l'eau mais aussi modéliser la démarche expérimentée avec eux. Il est considéré comme une bonne pratique.

➔ Le rôle du Comité d'Avis Technique vu par les acteurs en régions

Le processus de participation du CAT est modélisé par les acteurs sur les deux régions (synthèse) en 4 étapes successives :

- **La phase de préparation** qui consiste à identifier les membres qui vont participer au CAT, à expliquer le processus et valider l'engagement dans la durée à travers la signature d'une charte d'engagement, l'élaboration des plannings et la diffusion des documents sur le dispositif de financement ;
- **La phase de formation** des membres du CAT sur l'ensemble du dispositif et notamment l'utilisation de la grille d'évaluation des propositions de projets ;
- **La phase d'évaluation** à proprement parler, dont le déroulement varie selon les régions mais consiste dans tous les cas à étudier les propositions et à réunir les membres du CAT pour valider collectivement les résultats de l'évaluation ;
- **La phase de bilan et capitalisation** qui réunit les membres du CAT dans le cadre d'un atelier.



La temporalité est variable d'une région à l'autre et dans l'expérimentation des AAP puis du Guichet. Mais on retient de l'expérience quelques éléments sur la bonne chronologie à adopter :

- 2 à 3 mois pour la préparation
- 2 jours pour la formation
- 3 jours maximum pour l'évaluation des propositions (pour chaque processus d'évaluation)
- 1/2^e journée pour l'atelier de bilan et capitalisation

La **formation (étape 2)** est cruciale pour le bon déroulement du processus d'évaluation et de sélection des projets¹. Les acteurs en région ont identifié des bonnes pratiques et des conseils issus de l'expérience :

- Avant la formation, il est essentiel d'impliquer les membres du CAT dans l'élaboration de la grille d'évaluation des propositions de projets qui est présentée lors de la formation ;
- Il faut prévoir de transmettre les convocations à la formation au moins 2 semaines avant la date prévue, pour assurer une bonne participation, et profiter de la présence de tous.tes pour fixer la date de la session d'évaluation en fin de formation avec tous les participants ;
- La grille d'évaluation doit être utilisée lors de la formation au travers d'un cas pratique (exemple fictif de projet à évaluer) ;
- La formation ne doit pas se limiter à l'utilisation des outils d'évaluation, elle doit être complétée par une introduction sur les concepts de genre et migration en général, sur le montage d'un projet migration sensible au genre. Cela devrait permettre de réduire l'impression de complexité de la grille d'évaluation perçue par les membres du CAT dans les deux régions ;
- Enfin les sessions de formation devraient être ouvertes à un plus grand nombre de personnes au sein de chaque institution partenaire, de façon à prévenir le manque de disponibilité de la personne ressource, même si la stabilité et la continuité des membres du CAT est à privilégier dans tout le processus.

➔ **La participation au dispositif est un levier de renforcement des capacités pour les membres du CAT**

Invités à partager les changements significatifs générés par leur participation au CAT, les membres témoignent :

« J'ai appris à travailler en coordination avec plusieurs acteurs de différents secteurs dans l'Oriental et à me localiser/situer au milieu de plusieurs secteurs. Je connais mieux le contexte associatif actif dans l'Oriental. J'ai appris en prendre en considération l'approche genre, l'approche participative. »

« J'ai appris comment étudier un dossier selon un appel d'offres et des critères bien précis. Ça a amélioré mon sens de l'analyse et de la vérification. »

« Je donne plus d'importance à l'approche genre maintenant, notamment lors de la validation des projets de partenariat. J'ai pris conscience de la particularité du processus de l'AFD, j'ai découvert les associations œuvrant sur la thématique de la migration. »

➔ **Leçons apprises et récapitulatif des conseils utiles**

Dans le cadre de PRIM, la mise en place du CAT prévoyait de mobiliser deux personnes par institution (un homme et une femme) mais dans la réalité, cette composition n'a pas été respectée. L'expérience montre qu'il faudrait mobiliser beaucoup plus de membres par institution pour faire

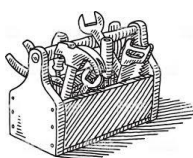
¹ L'étape d'évaluation et de sélection des projets est traitée spécifiquement et plus en détails dans le chapitre 4.

face à la déperdition et aux changements d'affectation qui ont impactés la composition du CAT dans les deux régions. Mais il est difficile dans la réalité des administrations de pouvoir mobiliser plus d'un-e représentant-e. La stabilité d'un tel comité est difficile à garantir.

Par ailleurs, on retient de l'expérience PRIM qu'il est important de laisser les partenaires locaux (Conseil de Région et Wilaya) identifier les services à associer, en lien avec les dynamiques locales et sur la base de leur très bonne connaissance des acteurs du territoire et de leur fonctionnement.

Enfin, **quelques conseils** sont à retenir :

- Former et outiller les membres du CAT sur le dispositif : pour cela il est important de prendre le temps suffisant pour renforcer leurs compétences à la fois sur le dispositif, les outils d'évaluation des propositions mais plus largement sur le montage d'un projet migration et d'une manière globale sur la problématique de la migration sensible au genre (connaissances sectorielles et compétences pratiques).
- Proposer des formations en faveur des membres du CAT selon leurs besoins et qui peuvent être différentes selon les régions d'intervention et la composition de l'organe.
- Orienter les acteurs institutionnels afin de désigner les personnes qui répondent aux critères partagés par EF pour participer au CAT.
- Partager régulièrement l'état d'avancement des projets subventionnés (organiser des réunions du CAT pour lui rendre compte de l'avancement) et impliquer dans le suivi des projets les services techniques qui sont directement concernés en fonction du secteur du projet.
- Organiser un atelier d'auto-évaluation et de capitalisation du CAT, dans un temps assez rapproché de la fin du processus de sélection, pour permettre aux membres de partager leurs retours d'expérience sur les forces et faiblesses du processus mais aussi pour identifier dans la démarche les bonnes pratiques et les leçons apprises.



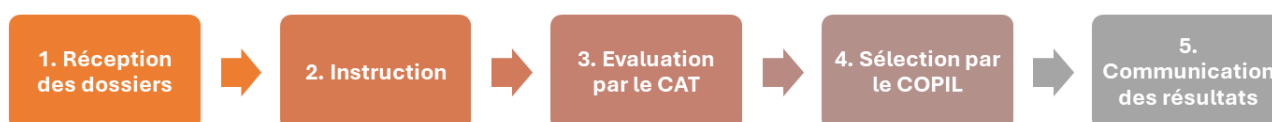
Boîte à outils :

- ✓ Lettre d'invitation (membres du CAT et du COPIL)
- ✓ Charte d'engagement (contre les conflits d'intérêt)
- ✓ Support de formation pour le CAT
- ✓ Guide d'évaluation des propositions de projets
- ✓ Supports d'animation d'un atelier d'auto-évaluation et capitalisation

4. Procéder à l'évaluation et la sélection des projets

→ La démarche en quelques étapes clés

La phase de sélection des projets est centrale dans le processus de gestion du fonds et mobiliser les trois organes cités au chapitre précédent. Elle est structurée en 5 étapes successives qui peuvent s'étaler dans le temps de façon différente dans le cadre d'un AAP ou du Guichet :



1- Réception électronique des dossiers (Secrétariat Expertise France/SEF) :

- Elle facilite la possibilité de déposer les demandes de financement, même si l'expérience de PRIM a montré la complexité à déposer sur la plateforme PLACE.

2- Processus d'instruction (Secrétariat Expertise France/SEF) :

- Le Secrétariat du Dispositif vérifie tout d'abord la **recevabilité** du dossier : respect de l'échéance, dossiers complets, exigences administratives remplies.
- Puis il procède à l'examen de l'**éligibilité** : traitement du contenu/ nature du projet et caractéristiques de l'acteur /porteur du projet.

NB : Il est important que cette étape soit réalisée par l'équipe PRIM/EF pour garantir la neutralité et le respect des délais de traitement.



Dans le cadre de PRIM, la mise en place du Guichet et la catégorisation des projets a permis d'adopter une flexibilité concernant la recevabilité des dossiers de catégorie 1 (la plus basse tranche de financement) et renvoyer des demandes de complément d'information pour la complétude des dossiers à instruire. Cette flexibilité est bien adaptée aux associations de catégorie 1 mais ne constitue pas une règle pour l'ensemble des dossiers. Il reste nécessaire d'avoir des exigences renforcées pour les projets de catégories 2 et 3 (30 000 à 100 000€ de demande de subvention).

3- Processus d'évaluation (par le CAT) :

Deux méthodes ont été expérimentées dans le cadre de PRIM. Elles présentent des avantages et des inconvénients mais en définitive, elles peuvent tout à fait être adaptées au besoin d'évaluation et de sélection par un Comité d'Avis Technique.

- **Méthode n°1** : le CAT s'organise en petits **comités thématiques**/sectoriels qui se répartissent les dossiers en fonction de la typologie de projets et le croisement avec la compétence des acteurs institutionnels. Cette méthode permet une plus grande efficacité de travail si toutefois on peut organiser les comités thématiques par acteurs spécialisés par thématique. Par exemple, un comité formé par les représentant-e-s des délégations régionales de l'éducation et de la santé ont instruit les projets sur éducation et santé. Elle réduit la charge de travail pour les membres du CAT mais réduit également l'interaction entre eux sur l'ensemble des propositions déposées.
- **Méthode n°2** : Chaque membre du Comité participe à l'évaluation et la sélection de tous les projets. Cette dynamique permet plus de transparence et la construction d'une conviction commune aux acteurs de la région. Elle augmente la redevabilité de tous acteurs institutionnels concernant leur engagement vis-à-vis des projets. En revanche,

elle est particulièrement chronophage, dépend de la disponibilité de tous les membres du CAT et peut ralentir le processus.



La soutenance/ présentation orale : une pratique appréciée par les acteurs en région

Dans l'une des deux régions, une présentation orale des projets par les porteurs a été organisée en ligne, auprès des membres du CAT. Cette démarche donne la possibilité de mieux comprendre le projet. Elle est organisée en ligne pour garantir les mêmes critères d'objectivité à tous les porteurs de projets, mais son organisation est chronophage, avec le risque que le projet soit mal explicité et que la soutenance soit prépondérante dans l'évaluation au détriment de l'analyse du dossier/document projet.

4- Validation des différents projets sélectionnés (par le Comité de Pilotage) :

- La sélection finale revient au COPIL régional, qui entérine les décisions formulées par le CAT et consignées dans le PV de sélection.

5- Communication sur les projets sélectionnés (par le SEF) :

- Elle permet d'officialiser la sélection institutionnelle. Organisée au travers d'un événement public, elle est une occasion d'engager l'image des acteurs institutionnels dans la communication sur le programme. Cet événement fait l'objet d'une visibilité des acteurs et des projets dans les outils de communication du programme, ce qui contribue à l'identification mutuelle des acteurs (institutionnels et société civile).

➔ L'évaluation des propositions de projets expliquée par les membres du CAT

Dans la démarche de sélection, elle est l'étape qui mobilise le plus les acteurs régionaux et donne corps à la dimension pluri-acteurs de la gestion du dispositif de financement.

Comment se déroule une session-type d'évaluation par le CAT ?

Ici le déroulement présenté est celui qui a été mis en place dans la région du Souss-Massa pour le Guichet :

- Les membres du CAT reçoivent une invitation pour la séance d'évaluation + communiquent via un groupe Whatsapp ;
- Ils confirment leur présence ;
- Dans la sélection des AAP, les membres du CAT se répartissaient les dossiers dans des sous-groupes, ce qui permettait de réduire le temps de traitement et d'analyse. Mais cette étape a été supprimée à la demande des membres du CAT pour la sélection dans le cadre du Guichet.
- Lors de la réunion de sélection, qui dure 2 à 3 jours, les membres du CAT réceptionnent les dossiers sur place et font une 1^{ère} instruction (lecture des fiches projets, analyse du budget, analyse de la grille d'évaluation) ;
- Les associations viennent présenter leur projet (pitch) en ligne et les membres du CAT peuvent poser des questions pour approfondir les points identifiés en 1^{ère} lecture ;
- Une discussion est engagée au sein du CAT sur les propositions de projets ;
- Chaque membre remplit ensuite la grille de notation, de façon individuelle. L'équipe PRIM assure la moyenne des notes pour repérer à ce stade les projets à éliminer et identifier les projets présélectionnés.

- Après la réunion, un PV est transmis pour signature par tous les membres du CAT.

➔ Retour d'expériences par les acteurs en région

Les ateliers de bilan et capitalisation avec les membres du CAT dans les deux régions ont permis de relever les bonnes pratiques, de tirer les leçons de l'expérience et formuler des conseils pour la suite. Voici en synthèse ce qu'on peut en retenir :

- L'existence même du CAT et l'hétérogénéité de ses membres constitue une bonne pratique pour les acteurs des deux régions. Elle contribue à la coordination des services en région au-delà du programme et des rencontres du CAT.

Pour les acteurs du Souss-Massa

- La présentation/ pitch par les porteurs de projets est une bonne pratique, utile pour pouvoir obtenir des réponses aux questions que l'on se pose à la 1^e lecture des documents ;
- A l'issue du processus, un PV est établi pour chaque projet, de façon à faire ressortir les avis des membres du CAT pour chaque projet. Cette pratique est considérée comme plus transparente.
- Attention au facteur temps : si tous les membres du CAT doivent instruire l'ensemble des dossiers, il faut prévoir plus de temps pour que l'instruction soit véritablement approfondie. Si les membres du CAT ne peuvent pas se rendre disponibles au-delà de 2/3 jours, il faut privilégier la répartition des dossiers en sous-groupes (+ efficient).
- La participation des membres du CAT à l'élaboration des dossiers exigés auprès des associations pourrait favoriser la compréhension et validation collective.
- Une digitalisation du processus de notation et de compilation des notes pourrait faciliter le processus. Pourtant, dans l'éventuelle mise en place d'une telle démarche, il faut être vigilant-e-s à éviter tous risques que les dossiers puissent être exportés ou partagés à l'extérieur.

Pour les acteurs de l'Oriental

Les bonnes pratiques à retenir sont 1. L'étude de tous les projets par l'ensemble des membres du CAT ; et 2. une approche souple dans l'évaluation : cela permet d'identifier des projets qui ne seraient pas parfaitement écrits mais qui sont tout de même sélectionnés pour l'idée de projet pertinente.

Les conseils pour la suite sont les suivants :

- La démarche d'évaluation pourrait être améliorée, en instaurant au moment de l'instruction des dossiers par EF, une « enquête de moralité » inspirée de la procédure de la Wilaya, pour analyser le porteur de projet, avant examen du projet. Par ailleurs, concernant la proposition de projet, elle pourrait donner lieu à l'envoi d'un questionnaire établi par les membres du CAT à la lecture du projet, de façon à vérifier certaines informations ou demandes de précisions aux OSC sur le montage du projet.
- Une étape de soutenance des propositions devant les membres du CAT peut permettre de renseigner davantage, au-delà du document projet, sur la nature de la proposition.
- Il est aussi envisageable de prévoir une évaluation de l'idée de projet, avec un appel à manifestation d'intérêt, pour faire émerger des initiatives.
- Les critères d'évaluation peuvent aussi être différenciés selon la catégorie des projets, pour être plus adaptés.

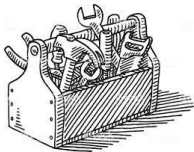
→ Leçons apprises et conseils utiles

La question principale à se poser est de savoir comment minimiser les biais dans l'évaluation des propositions de projet : le choix des critères, le niveau de compréhension des critères par les membres du CAT, les éléments de la présentation du projet à évaluer (quelles sont les informations indispensables à avoir pour être capables d'évaluer) et le déroulement de la session d'évaluation.

L'expérience montre que si l'on a recours à une présentation succincte de l'idée de projet plutôt qu'à un formulaire complet, l'examen par les membres du CAT serait plus facilement garanti. Pour cela, il est essentiel de définir le canevas et les informations demandées pour présenter un projet en fonction de la catégorie des associations.

Le recours à une note succincte correspond à une demande des acteurs en région et permettrait de réduire l'effort d'évaluation et le risque de biais. Mais cela doit s'accompagner par une simplification de la grille d'évaluation jugée trop complexe et trop développée. Elle doit être accompagnée d'un document explicatif pour chaque critère d'évaluation, de façon à ce que les membres du CAT comprennent bien ce qu'ils doivent évaluer.

Par ailleurs, il est à prendre en considération que le choix de demander aux porteurs de présenter seulement une note succincte a un impact sur le processus de reformulation (voir Partie 2) . En effet, cela implique que le développement du projet complet va devoir se faire après la sélection. Ceci peut allonger notablement le temps de la démarche.



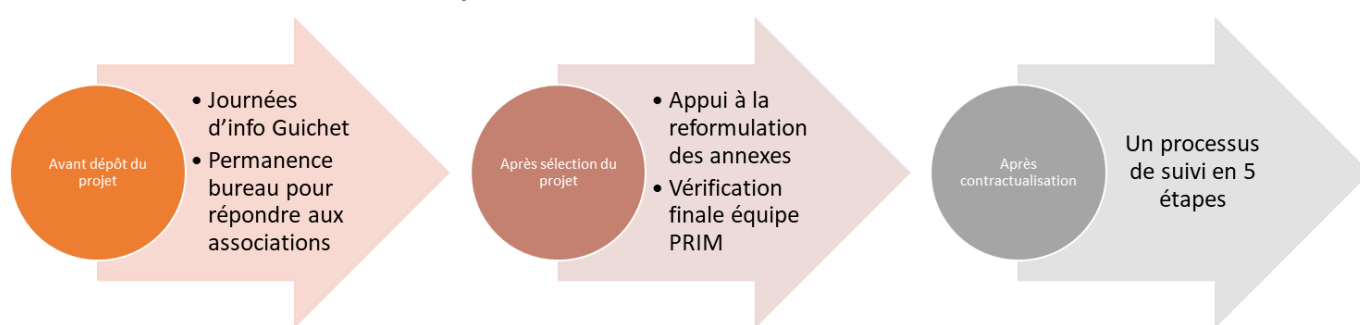
Boîte à outils :

- ✓ Grille d'instruction
- ✓ Grille d'évaluation des projets
- ✓ PV d'attribution de subvention

CONCLUSION

A ce stade de la démarche de gestion du fonds, les projets à financer sont sélectionnés mais ils nécessitent un accompagnement avant la signature du contrat de subvention et le démarrage effectif des activités et des dépenses. L'accompagnement se poursuit et est présenté dans la 2^e partie du guide à partir de la reformulation (étape préalable à la contractualisation) jusqu'à la clôture des dynamiques soutenues.

A travers le financement de projets migration sensible au genre, l'équipe propose un accompagnement des associations, notamment celles qui investissent nouvellement le champ de la migration et du genre. Ici, le renforcement des capacités de la société civile n'est pas l'objectif principal du fonds mais une contribution indirecte à travers une démarche d'accompagnement en continu, schématisée de la façon suivante :



Certaines étapes de cet accompagnement ont commencé avec la sélection des projets. L'implication de l'équipe EF/PRIM est en continu au travers des différentes étapes présentées dans ce guide. Néanmoins, elle se densifie dans cette seconde partie, depuis la reformulation des projets en vue de leur contractualisation jusqu'à la clôture et l'évaluation.

PARTIE 2 :
DE LA CONTRACTUALISATION A LA
CLÔTURE DES PROJETS SOUTENUS

5. Accompagner les associations pour finaliser les projets

→ En quoi consiste l'accompagnement à la reformulation ?

L'accompagnement des associations à la reformulation du projet consiste à fournir un appui pour **améliorer la qualité** des annexes A et B (Narratif et financier) par rapport à l'approche et aux exigences du programme PRIM.

Il intervient après la sélection des projets et avant la contractualisation et le démarrage officiel. Sa durée peut varier en fonction du nombre de projets à accompagner dans la reformulation et des capacités de l'association à appréhender et s'approprier les améliorations proposées.

Dans l'expérience de PRIM, l'accompagnement a été déployé dès le début, sans forcément désigner cette étape comme telle. En effet, à l'issue du 1^{er} AAP et de la sélection des 5 premiers projets financés par PRIM (dans l'Oriental en 2022), une formation au suivi-évaluation sensible au genre a été organisée au bénéfice des associations avant le démarrage. En réalité, dans la pratique cette formation a porté sur le montage d'un projet migration sensible au genre et notamment l'élaboration du cadre logique. Par la suite, les formations « suivi-évaluation » ont été utilisées pour appuyer les associations à reformuler leurs résultats et indicateurs, sur la base des faiblesses constatées dans la formulation des projets. Ce « détournement » nécessaire de la formation au suivi-évaluation a permis à l'équipe de conceptualiser davantage la démarche d'accompagnement à la reformulation, notamment dans le cadre du Guichet à partir de 2023/2024.

→ Qui s'en charge ?

Deux méthodes peuvent être envisagées ici :

1. L'accompagnement par l'équipe EF/PRIM

	Les avantages	...Et les inconvénients
Equipe EF/PRIM	<ul style="list-style-type: none">• Connaissance du terrain et des enjeux du programme• Connaissance du contexte régional de la migration• Flexibilité, disponibilité et proximité• Maitrise des canevas PRIM• Mobilisation de toute l'équipe pour la reformulation	<ul style="list-style-type: none">• Chronophage lorsque la reformulation concerne un grand nombre de projets et qu'il y a un manque de compétences des associations pour appréhender la reformulation

2. L'accompagnement par des experts externes

	Les avantages	...Et les inconvénients
Prestataires externes	<ul style="list-style-type: none"> • Fortes compétences en termes de montage de projets de développement • Diminution de la charge de travail sur l'équipe EF/PRIM et possibilité de la distribuer sur plusieurs prestataires, par conséquent de la durée de traitement des projets • Mission ponctuelle, par conséquent rapidité dans la reformulation des projets (production des documents attendus) • Garde la neutralité de l'équipe EF/PRIM (impartialité) qui participe au processus d'évaluation (évite d'être juge et partie) • Flexibilité du nombre d'OSC à accompagner, en adaptant le nombre de prestataires assurant cet accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accompagnement externe à la reformulation pose ensuite une incohérence dans le suivi dans la phase de réalisation • Faible assimilation de la philosophie PRIM (Migration & Développement sensible au genre) • Faible assimilation des procédures et règles de gestion des subventions EF/AFD • Au niveau financier, la responsabilité du Responsable financier PRIM reste engagée et nécessaire en raison de l'accès limité à Atlas • Difficile d'évaluer le temps nécessaire (nombre de jours à prévoir) pour la reformulation et par conséquent et le coût final de la prestation : moins l'association dispose des compétences pour monter un projet plus l'accompagnement dure.

En effet, le recours à la prestation externe est parfois inévitable en raison du gain de temps qu'il représente, mais il doit être encadré et suivi dans la phase reformulation, sinon le risque est d'avoir des projets déconnectés des enjeux du territoire, ce qui pose ensuite des difficultés pour l'équipe EF/PRIM en charge du suivi (plus faible appropriation). Dans le même sens, il ne peut réduire l'implication des responsables administratif et financier et nécessite une très bonne communication pour garantir le même niveau d'information et ne pas alourdir le travail du RAF ni ralentir le processus de validation du budget du projet.

→ Quelle est la démarche ?

Que ce soit un accompagnement interne ou externe, la reformulation se fait au travers de plusieurs étapes successives :

- La première étape est la relecture des projets par l'équipe ou par le prestataire de service, pour formuler les premières remarques et faire un retour aux porteurs de projets.

- Ensuite, il faut planifier des ateliers de reformulation avec les associations : L'équipe ou le prestataire se déplace chez les associations pour organiser des ateliers de réécriture du projet.



Le recours à un ou plusieurs prestataires externes nécessite de répartir les projets en fonction des territoires, des thématiques et des catégories d'associations, pour équilibrer la répartition entre les prestataires. Ensuite, deux méthodes sont possibles : l'équipe/le prestataire se déplace dans les territoires ou regroupe d'abord les associations dans les locaux du projet EF/PRIM. Dans tous les cas, une visite de chaque association est effectuée sur place pour appréhender davantage la réalité. Et la reformulation nécessite plusieurs ateliers par associations, et à distance avec les associations de la diaspora. Environ 3 à 5 rencontres sont à prévoir.

L'organisation des ateliers de réécriture : en quoi cela consiste ?

- ✓ Présentation du projet par l'association
- ✓ Définition des éléments de l'annexe A à reformuler : Contexte du projet – Objectifs – résultats – les indicateurs et activités.
- ✓ Rappel à l'association de l'importance d'intégration de l'approche genre dans les projets.
- ✓ Reformulation des énoncés des dits éléments.
- ✓ Reprise du cadre logique du projet pour toutes les catégories (1, 2 et 3)
- ✓ Reformulation de la partie budgétaire à la lumière de la nouvelle version du projet.

NB : A l'issue des ateliers de réécriture, il est nécessaire encore de laisser le temps à l'association pour la finalisation des documents et appliquer toutes les modifications nécessaires et valider les versions finales des annexes A et B.

→ Quel rôle pour les partenaires institutionnels dans la reformulation ?

Expérimenté dans l'Oriental uniquement, l'accompagnement à la reformulation a mobilisé les deux partenaires membres du COPIL (représentant-e-s de la Wilaya et du Conseil de Région). Elle nécessite une très grande disponibilité des partenaires institutionnels et n'est peut-être pas modélisable.

Dans cette expérimentation, la 1^e réunion de réécriture s'est faite avec l'équipe EF/PRIM et les partenaires institutionnels. Les prestataires sont alors observateurs. Les recommandations sont formulées par l'équipe et les partenaires. Puis les prestataires interviennent dans la réécriture (prise en compte des recommandations dans les documents).

Particulièrement satisfaits de leur implication dans la reformulation, les partenaires institutionnels proposent quelques améliorations possibles :

L'implication des membres du CAT dans toutes les étapes du processus, notamment la reformulation, est une bonne pratique à condition de préciser les limites de cette implication : le recours à des prestataires pour la reformulation présente deux inconvénients, la distance et la méconnaissance du territoire. Ainsi, la bonne pratique est d'avoir un double recours à l'expertise externe pour la bonne maîtrise technique du montage de projet et aux membres du CAT pour la bonne maîtrise des enjeux du territoire.

Si c'était à refaire...

La reformulation doit être clairement définie (au niveau du périmètre et des critères) pour éviter les risques de reformulation complète d'une proposition peu satisfaisante. Les prestataires doivent être impliqués dès le début du processus et doivent prendre connaissance dès le départ des retours du CAT sur l'ensemble des projets. Puis elles-ils doivent présenter leurs propositions de reformulation au CAT qui doit exprimer un avis et une validation sur ces propositions avant le travail de réécriture des projets.

➔ **Ce qui prend le plus de temps**

L'accompagnement à la reformulation concentre les efforts et le temps sur 3 points principaux :

- Identifier le besoin/ la problématique à traiter en faveur de la population cible. Cela prend du temps car la plupart des OSC ne réalise pas un diagnostic des besoins avant de réfléchir au montage du projet. Il faut alors reprendre toute la problématique initiale et intégrer à ce stade la réflexion sur la façon dont le problème affecte différemment les hommes et les femmes ;
- Adapter les activités proposées aux exigences du programme (type d'activité, cible...etc.), parce que les OSC proposent toujours les activités qu'elles maîtrisent et moins des activités qui peuvent répondre à un besoin/ une problématique.
- Réaliser le cadre logique du projet, et faire comprendre l'intérêt de l'outil pour la mise en œuvre et le suivi, car les OSC proposent des activités mais sans éléments de suivi bien définis (objectifs, indicateurs, résultats...etc.).

➔ **Focus sur le montage du budget : astuces et bonnes pratiques pour avoir un budget efficace et qui en facilite le suivi/reporting**

Le montage du budget est une étape clé dans la reformulation. Cela nécessite de clarifier et expliciter la nature de chaque dépense prévue et sa justification (quelle dépense ? pour combien de personnes ? A quel coût unitaire ?). Il est important également d'expliquer dans le montage du budget, derrière chaque dépense envisagée, les procédures à respecter pour la justification des dépenses, de façon à sensibiliser dès le départ l'association aux procédures et exigences à respecter.

Bonne pratiques
Rédiger et établir les budgets en MAD, en utilisant un taux de conversion moyen pour respecter les plafonds
Envoyer une trame avec des dépenses types par typologie d'activités aux OSC. Exemple : Mise en place d'une salle de formation : <ol style="list-style-type: none"> 1. Rénovation de la salle (peinture, électricité). 2. Achat de matériel 3. Achat d'équipement pour la salle de classe
Inclure une enveloppe pour les déplacements de l'équipe terrain dans le chapitre 4.
Inclure les charges CNSS et AMO dans les salaires.

Favoriser les grandes catégories plutôt que trop de détails, qui peuvent être bloquants pour les OSC.

Exemple : Construction d'un forage — une ligne par type d'achat (béton, forage, pompe à eau, main-d'œuvre, matériel de construction, etc.)

Pour les travaux, favoriser l'accompagnement par des maîtres d'ouvrage.

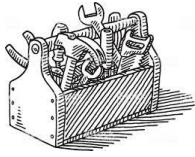
Numéroter toutes les lignes budgétaires pour faciliter le paramétrage

Éviter les cofinancements, pour les projets des associations de catégorie 1, voire catégorie 2 : selon la règle EF, il faut une prise en charge d'un pourcentage de toutes les dépenses confondues. De plus, beaucoup d'associations ne reçoivent pas les financements, ce qui empêche de sécuriser à 100 % certains achats.

→ Des conseils utiles

Voici quelques conseils que l'équipe peut formuler suite à l'expérimentation de l'accompagnement à la reformulation :

- Procéder à une lecture analytique et approfondie du projet.
- Planifier les réunions de reformulation selon la disponibilité des partenaires associatifs. Même si l'on prévoit de réunir plusieurs associations dans les bureaux du projet, il est essentiel de se rendre sur place, visiter chaque association. Dans ce cas, il est important d'avoir un outil/ questionnaire des points à observer et à traiter avec l'association lors de la visite.
- Impliquer les partenaires institutionnels dans la reformulation peut avoir quelques avantages du fait de la bonne connaissance du territoire, de l'appropriation et la synergie avec d'autres dynamiques du territoire autre que PRIM.
- Prévoir plusieurs ateliers avec la même association.
- Pour les projets qui sont portés par les associations de la diaspora, impliquer les partenaires locaux dans les réunions de reformulation.
- Orienter l'association pour approfondir l'analyse du contexte du projet afin d'intégrer et répondre aux besoins des populations en termes d'approche genre.
- Encourager les associations à ne pas vouloir en faire trop, mais se focaliser sur la qualité et limiter les activités afin de renforcer le budget pour chaque activité et la qualité des résultats.
- Regrouper le maximum possible les lignes budgétaires de la même activité. Ça donne plus de liberté aux OSC pour réaliser les différentes dépenses liées à la même activité.
- S'appuyer sur le document de projet (Annexe A) pour monter le budget activité par activité. Ça facilite la budgétisation de toutes les activités de point de vue technique (besoins logistiques, financières et RH pour chaque activité).
- Lister les pièces justificatives de chaque dépense sur la partie commentaire. Ça permet aux OSC de revenir chaque fois au budget pour préparer les pièces nécessaires pour chaque dépense.



Boîte à outils :

- ✓ Guide de montage des projets migration et développement sensible au genre
- ✓ Canevas Formulaire et budget (Annexes A et B)

6. Contractualiser

→ Démarche générale

Si le processus de contractualisation (qui s'étale dans le temps) a commencé de suite après la sélection des projets, il s'agit ici de la procédure à suivre pour la signature du contrat de subvention, qui marquera officiellement le démarrage du projet.

La démarche pour contractualiser suit 10 étapes successives :

1. Récupération des annexes A et B Versions finalisées
2. Constitution du dossier finale administratif : accuity / RIB PRIM / Fiche tiers PRIM / statut OSC partenaire locale
3. Revue des modalités du contrat en fonction des réalités des OSC : définition des % de paiements, des livrables, à voir si besoin de compléter les clauses spécifiques du contrat ...
4. Enregistrement sur ATLAS des subventions et numéro TIERS/ numéro de contrat
5. Rédaction des contrats
6. Vérification du contrat par l'OSC
7. Validation des contrats par la.e responsable EF
8. Signature du contrat par l'OSC
9. Signature par EF
10. Archivage

→ Les spécificités liées à Expertise France (EF)

La contractualisation EF nécessite l'ouverture d'un compte bancaire pour PRIM : cela facilite le suivi surtout pour les associations de catégorie 1 et ça les aide à commettre moins d'erreurs de décaissement (éviter de décaisser plus que la tranche reçue).

Le % des versements chez EF prévoit initialement deux tranches de 80% et 20% ce qui représente un risque. Dans le cadre de PRIM, la règle des tranches de versement a été modifiée pour 70% au démarrage, 20% après avoir consommé 60% de la tranche 1. Cette règle permet de limiter l'éventuelle avance de trésorerie de la part des associations et ne pas ralentir les activités du projet. Le solde de 10% est versé après la clôture du projet (ce qui nécessite ici une avance de trésorerie).

L'enregistrement sur ATLAS avec un numéro TIERS et un numéro de contrat est une spécificité qui impose une certaine lourdeur et une exigence dans la vérification des informations car il est difficile de modifier les éléments enregistrés en cas d'erreur.

NB : La vérification et la validation du contrat prend du temps. Les informations sont souvent peu concordantes entre les documents administratifs et les coordonnées fournies, il y a de

nombreuses vérifications à faire et cela passe par une très bonne communication entre les associations et les équipes EF/PRIM.

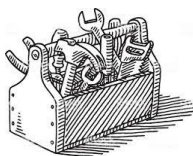
→ Leçons apprises et conseils utiles

L'accompagnement à la reformulation doit faciliter la contractualisation. Pour cela, il est essentiel de considérer ces deux étapes comme liées entre elles. L'expérience a montré que la multiplication des intervenants dans le processus d'accompagnement exige une très bonne communication entre toutes et tous, pour ne pas ralentir la contractualisation et le travail des RAF.

Pour une contractualisation efficace, voici quelques conseils à retenir :

- Avoir une base de données commune au sein de l'équipe avec toutes les informations permettant de faire le contrat et réaliser le suivi ;
- Très important de s'assurer qu'on dispose des versions finalisées du narratif et du budget (annexes A et B) pour la contractualisation. Dans ce sens le partage et l'actualisation continue des archives partagées des versions successives est fondamental ;
- Avoir une traduction du contrat en arabe après signature pour faciliter la compréhension par les associations ;
- Revenir sur le contrat et réexpliquer chaque article lors de la 1^o visite de démarrage en rappelant les échéances et les pourcentages de versement ;
- Veiller à partager et à expliquer le contrat avec les partenaires locaux pour les projets de la diaspora ou impliquant un partenaire local ;

NB : Dans le cadre des projets portés par les associations de la diaspora, il y a un décalage entre le suivi terrain qui est réalisé auprès de l'association locale (tous les points sont discutés sur le terrain) et le portage administratif et financier du projet où c'est l'association de la diaspora qui est redevable. Il est important de s'assurer que les deux associations sont responsables et redevables, et pour cela davantage responsabiliser l'association de la diaspora dans le partage des informations et des responsabilités. On peut demander une attestation signée par les deux associations stipulant qu'ils ont bien lu le projet et le contrat.



Boîte à outils :

- ✓ Modèle de contrat de subvention ?
- ✓

7. Réaliser un suivi sensible au genre

7.1 Le suivi administratif et financier

→ De quoi parle-t-on et qui s'en charge ?

Le suivi administratif et financier fait partie intégrante du suivi des projets assuré par l'équipe PRIM. Il s'agit d'un accompagnement des associations pour assurer le respect des procédures et du contrat et pour maîtriser le budget du projet. Dans le cadre de PRIM, c'est aussi un processus de renforcement des capacités qui doit pouvoir servir dans la gestion d'un projet au-delà de PRIM (mise à disposition d'outils de gestion administrative et financière).

Ce suivi consiste à réaliser des visites de terrain pour expliquer et rappeler les règles de gestion de la subvention selon les procédures d'Expertise France, obtenir et analyser les rapports financiers, récupérer et archiver les pièces justificatives des dépenses permettant de les auditer.



Le paramétrage des budgets de projet

Il s'agit d'une activité menée au moment de la contractualisation et qui facilite le suivi administratif et financier. L'équipe PRIM se charge du paramétrage pour éviter les erreurs de calcul et intègre une colonne dans le budget prévisionnel pour lister toutes les pièces justificatives à présenter pour chaque dépense. Cette pratique permet de mettre en cohérence les dépenses avec toutes les activités du projet.

Le suivi administratif et financier est une tâche portée par plusieurs personnes au sein de l'équipe PRIM, ce qui peut représenter une complexité sur la répartition des rôles et la bonne cohérence des informations fournies. En effet, chaque région est suivie par une équipe dédiée avec des responsables financiers/ suivi des subventions et des responsables de suivi des associations ou experts régionaux.

Pour dépasser cette complexité, l'équipe se concerta avant l'envoi de toute communication aux associations et si des orientations sont données aux associations par différents membres de l'équipe, la validation doit toujours se faire avec les personnes chargées de la gestion administrative et financière ou suivi des subventions.

La mobilisation de prestataires externes pour appuyer le suivi administratif et financier :

Dans la région de l'Oriental, l'équipe PRIM a expérimenté le recours à des prestataires externes pour soutenir le suivi administratif et financier en proximité avec les associations, au regard du nombre important de projets financés. Deux personnes assurent le suivi d'un échantillon de 7 projets, pour mieux expliquer les procédures EF sur le terrain et pour être en capacité de répondre à toutes leurs questions en arabe (facilitation).

Les associations ont été choisies sur la base de trois critères : le rapport financier intermédiaire n'a pas été reçu dans les temps, l'association déjà financée a de grandes difficultés à comprendre les procédures en langue française et enfin un besoin de renforcement des compétences de gestion a été constaté du fait d'une équipe sur place en faible capacité technique.

L'expérience présente des avantages et inconvénients :

Les avantages...	Et les inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Une meilleure compréhension pour ceux qui ont besoin d'échanger en langue arabe	<ul style="list-style-type: none">• Très chronophage dans le suivi des prestataires qui nécessitent tout de même des vérifications et des retours complémentaires

<ul style="list-style-type: none"> • Une capacité à intervenir plus rapidement et facilement • Une bonne connaissance des réalités du terrain • Un rendu final plus qualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • L'association a tendance à se déresponsabiliser et à se reposer sur les prestataires qui doivent trouver les solutions.
---	---

➔ Les principales difficultés liées au suivi administratif et financier

Les difficultés sont majoritairement déjà repérées au moment de la reformulation et du démarrage du projet, elles résultent des faibles capacités des associations en gestion financière et en maîtrise d'Excel, liées elles-mêmes au fait que le montant dédié aux ressources humaines est plafonné dans le cadre de la subvention PRIM et la durée du projet est trop courte, deux contraintes majeures au recrutement de personnes qualifiées pour la gestion financière.

On note principalement l'incomplétude des pièces justificatives des dépenses figurant dans les rapports financiers, voire le non-respect des procédures de passation de marché.

- ➔ En réponse à cette difficulté, l'équipe de l'Oriental a participé à l'élaboration des TDR pour la majorité des dépenses/ activités majeures des projets, ce qui permet de s'assurer que la procédure de passation de marché est respectée.

La récupération et la vérification des pièces au moment du rapport financier intermédiaire est l'activité la plus chronophage car le cadre à respecter est stricte et il est difficile de l'assouplir pour valider le versement d'une tranche de financement.

En revanche, les délais de paiement depuis la France étant très longs et mettant les associations en difficulté pour exécuter leurs activités, le versement des tranches de financement a pu être réalisé depuis le Maroc, ce qui facilite la gestion.

➔ Focus sur la formation à la gestion administrative et financière : astuces et bonnes pratiques pour une formation efficace

Dans le cadre de PRIM, une formation ponctuelle est proposée au démarrage du projet, au moment de la contractualisation, mais elle ne répond pas suffisamment aux besoins d'accompagnement des associations.

L'expérience permet de tirer des leçons sur les modalités à privilégier et sur une formation en deux temps.

- Une première séance d'information peut permettre de présenter et expliciter les règles générales du contrat, au moment du démarrage du projet, adaptée à la possibilité que les participant.e.s ne soient pas les personnes chargées de la gestion financière mais plutôt les responsables de l'association. Cette séance moins technique peut regrouper les associations par type de projets, pour donner des exemples concrets de budgets en fonction de la typologie et du secteur thématique des projets. Elle peut se concentrer sur l'importance de la redevabilité et les procédures à suivre dans les premières étapes de mise en œuvre, notamment le recrutement.
- Une deuxième session de formation plus approfondie, après un ou deux mois de mise en œuvre, peut regrouper les responsables de la gestion financière, parfois recrutés spécifiquement pour le projet, et porter sur toutes les procédures de gestion administrative et financière à partir d'exemples concrets issus de la mise en œuvre des premières activités.

Cette formation en deux temps ne peut suffire et c'est le renforcement continu via l'accompagnement sur le terrain, lors des visites, qui permet ensuite d'adapter les discours/transmission de connaissances à chaque situation particulière des associations et de leur projet.

Les rencontres périodiques de capitalisation et partage d'expérience peuvent également permettre de regrouper les associations en cours de mise en œuvre pour leur apporter des réponses groupées sur des problèmes récurrents et partagés. Ces rencontres plus efficaces que l'accompagnement individuel, peuvent permettre de réduire le temps dédié aux visites de terrain mais non les remplacer.

→ **Leçons apprises et conseils utiles**

Pour faciliter le suivi administratif et financier, il est essentiel d'assurer l'implication de la Responsable Administrative et Financière (RAF) du programme dès le départ et que la personne chargée de subvention participe à la réécriture du budget au moment de la reformulation.

La gestion financière du projet représente la plus grande difficulté pour les associations, en lien notamment avec la complexité des procédures EF mais qui ne sont pas nécessairement perçues comme des obligations contractuelles par les associations qui engagent des dépenses avant de réfléchir à la façon de les justifier. L'accompagnement doit être particulièrement soutenu pour mettre en adéquation des exigences contractuelles avec les capacités associatives de gestion administrative et financière.

Si c'était à refaire, ce qu'on ferait autrement :

- Un manuel de procédures et sa boîte à outils sont partagés avec les associations : il faudrait le faire signer pour qu'il y ait un engagement plus fort à le respecter. Cela pourrait réduire les négociations sur l'inéligibilité de certaines dépenses.
- Limiter le nombre de projets à suivre par personne de l'équipe et voir la possibilité que ce soit les mêmes personnes qui fassent le suivi technique et financier.
- Demander l'envoi du rapport à la réalisation de 60% des dépenses uniquement avec toutes les pièces justificatives correspondantes, et pas à la mi-temps du projet, qui peut créer une confusion.
- Revoir les cofinancements : pas de cofinancement possible sur les projets mais des « financements complémentaires » indépendants du projet financé par PRIM.
- Avoir une équipe RH qui peut suivre en proximité des associations : réaliser un audit des dépenses très ciblées sur le rapport intermédiaire, pour gagner du temps sur les retours formulés sur les rapports.
- Archivage : le rapprochement dépenses/journaux est parfois difficile en fonction de la façon d'archiver/ classer les dépenses. Si on audite certaines dépenses, on les enregistre dans le drive selon notre classement.

7.2 Le suivi technique sensible au genre

→ **De quoi parle-t-on ?**

Bien que l'intégration du genre dans les projets soit une exigence pour accéder au financement, ce chapitre présente plus particulièrement la façon dont on construit le suivi des projets, sensible au

genre, telle une démarche d'incitation au fil de l'eau à une plus grande prise en compte du genre dans la mise en œuvre des activités, au-delà du document projet.

Le suivi sensible au genre consiste à :

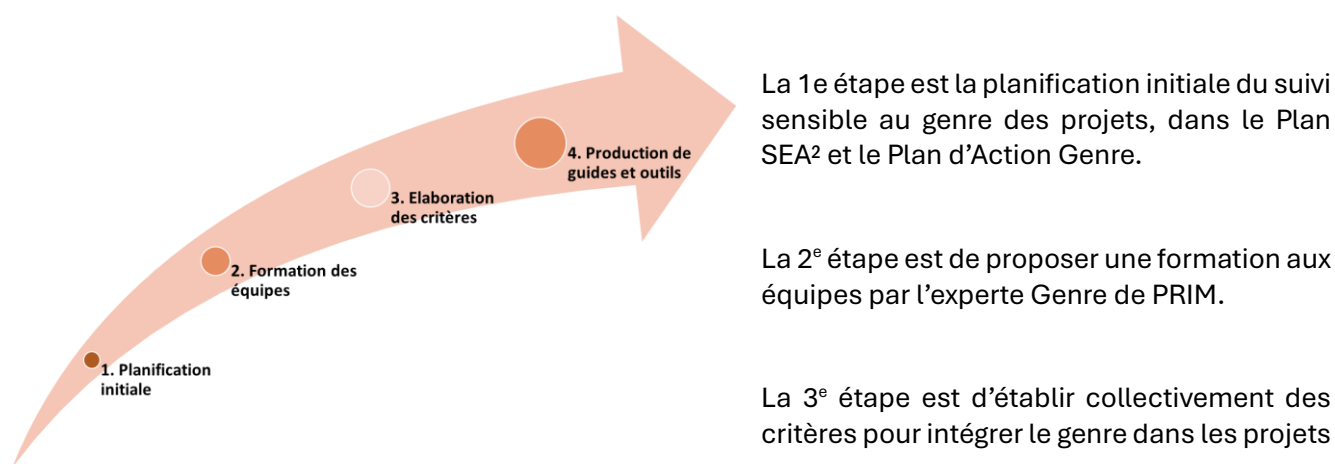
- Etablir un cadre de référence : expliquer et donner des exemples du lien entre le genre et la migration.
- Encourager les associations à observer sur le terrain comment le problème qu'elles souhaitent résoudre affecte de manière différente les femmes et les hommes.
- Faire la collecte des données pour observer les changements et les réalisations, l'évolution en termes d'inégalités hommes/femmes.

NB : Le suivi des projets concerne également le suivi financier qui n'est pas développé ici, l'accent étant mis sur le suivi des activités et des résultats des projets, selon une démarche d'intégration progressive du genre. La démarche de suivi des projets est modélisée depuis la phase de contractualisation jusqu'à la clôture des projets et présentée en annexe du guide. Elle reprend toutes les tâches qui sont réalisées pour assurer un bon suivi global des projets.

En annexe également, les retours et conseils des associations porteuses des projets sur la gestion d'un projet dans le cadre de PRIM. Ce document reprend le résultat d'ateliers de capitalisation entre OSC et constitue une sorte de « check list » de ce qu'il faut faire ou améliorer lorsque l'on met en œuvre un projet dans le cadre du fonds PRIM.

➔ Comment construire une démarche de suivi sensible au genre ?

La démarche, portée par les expertises perlées en charge du genre et du suivi-évaluation, est construite en 4 étapes successives :



La 4^e étape, consécutive à la lecture des 1^{ers} rapports des projets financés, s'appuie sur le constat de faible intégration du genre et consiste à produire des guides et outils pour accompagner les associations.

² Suivi-Evaluation, Apprentissage.

→ Accompagner les équipes à assurer le suivi sensible au genre

Après une première formation sur le genre aux équipes EF/PRIM, l'accompagnement est assuré par deux expertes perlées (genre et SERA) et a consisté à élaborer plusieurs outils et méthodes pour faciliter le suivi des porteurs de projets.

La question cruciale à se poser à ce stade est de savoir comment assurer le transfert et l'acquisition des connaissances par les équipes.

Les modalités de la formation (durée, pédagogie, contenu, suivi) sont essentielles pour répondre à cette question car elle consiste à accompagner les équipes à un changement de « logiciel » sur l'approche genre et à observer autrement les inégalités femmes/hommes.



Dans le cadre de PRIM, la démarche de suivi sensible au genre a été particulièrement empirique et adaptée au fil de l'eau à la réalité des besoins des associations et des équipes. Il s'agit d'une bonne pratique en ce qu'elle ne fige pas des méthodes et outils au départ. Ils sont le fruit d'un apprentissage collectif et d'une adaptation permanente.

Mais par la suite, il est difficile de proposer un accompagnement des équipes à l'utilisation des outils et des méthodes. Les deux expertes assurent l'animation d'activités ponctuelles mais ne participent pas à l'implémentation des activités en appui aux équipes terrain. Il n'y a pas eu de visites conjointes des projets.

→ Accompagner les porteurs de projet à améliorer la prise en compte du genre au fil de l'eau

Au démarrage des projets, une formation est proposée aux associations sur le suivi sensible au genre, avec la remise de guides et outils.

La formation dure 1,5 jours à 2 jours pour toutes les associations en même temps et porte sur les concepts de genre et leur intégration dans les projets migration puis sur les méthodes et outils pour en assurer le suivi.

NB : En réalité dans l'expérience de PRIM, les formations ont servi surtout à revenir sur le montage et la formulation d'un projet sensible au genre et l'identification d'indicateurs qui devraient permettre de faire ce suivi sensible au genre.

Par la suite, lors des visites de terrain, les équipes ont une liste de questions à poser aux associations pour vérifier la prise en compte du genre. Mais cet accompagnement trouve ces limites dans le fait que les associations ne sont pas assez sensibilisées et outillées. Au-delà de la visite, l'association ne se questionne pas et ne suit pas au fil de l'eau. Par ailleurs, l'équipe traite plusieurs sujets lors des visites de terrain : le suivi technique, le suivi financier, le suivi de l'intégration du genre. Mais ce dernier point étant le moins maîtrisé par les associations, il est difficile d'obtenir de réponses approfondies.

Enfin, le suivi sensible au genre se fait à l'occasion de l'analyse des rapports intermédiaires et finaux, sur la base du canevas d'analyse qui intègre les éléments liés au genre. La démarche prévoit une classification genre au démarrage des projets, intégrée dans le tableau de reporting régional des projets, puis mise à jour en observant l'évolution dans la prise en compte du genre sur la base de l'analyse des rapports.

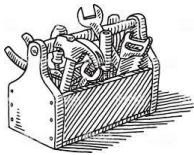
Mais encore une fois, la contrainte prépondérante est que les informations sont superficielles sur la prise en compte du genre et l'équipe peu disponible pour approfondir les informations et analyses recherchées.

→ Leçons apprises et conseils utiles

Le recours à une expertise perle pour le suivi sensible au genre est intéressant dans la formation initiale des équipes et l'élaboration des méthodes et outils. Elle devrait permettre aux équipes d'assurer ensuite les formations aux associations et l'accompagnement à l'utilisation des guides et outils. De ce fait, elle devrait être recentrée sur l'appui initial mais approfondi aux équipes.

En complément des leçons tirées de l'expérience, quelques conseils sont formulés pour renforcer le suivi sensible au genre :

- Disposer d'une personne dans l'équipe sur l'expertise Genre, pour être dans un suivi en proximité.
- Concernant la méthode de formation, les formations en salle doivent être centrées sur les concepts et aller progressivement vers le suivi sensible au genre. Elles doivent permettre d'accorder du temps pour aborder au cas par cas les projets.
- Au-delà des formations, accompagner les équipes dans le suivi de quelques projets (visites terrain) pour voir comment intégrer davantage la prise en compte du genre.



Boîte à outils :

Boîte à outils des porteurs de projets :

- ✓ Guide du suivi-évaluation sensible au genre des projets
- ✓ Manuel de gestion des procédures administratives et financières
- ✓ Manuel de communication
- ✓ Fiche d'évaluation de la satisfaction des activités
- ✓ Canevas de BDD des bénéficiaires

Boîte à outils de l'équipe EF/PRIM :

- ✓ Tableau de reporting des projets et classification CAD pour le suivi de l'intégration progressive du genre dans la mise en œuvre des projets
- ✓ Support d'animation d'une formation au suivi sensible au genre
- ✓ Fiche RETEX (retour d'expérience)
- ✓ Fiche d'analyse des rapports
- ✓ Canevas des rapports de visite terrain
- ✓ Fiche-conseils pour le suivi terrain de l'intégration du genre
- ✓ Fiche de suivi des changements les plus significatifs
- ✓ Outil d'enquête de satisfaction des usagers des services de droit commun + notice explicative

8. Clôturer et évaluer les projets

8.1 La clôture des projets

→ De quoi parle-t-on ?

La phase de clôture consiste à vérifier que toutes les activités et les dépenses ont été réalisées selon les prévisions initiales, auquel cas l'association doit pouvoir expliquer les écarts, mais également s'assurer que l'association a réalisé des activités de suivi-évaluation pour mesurer l'atteinte des résultats et objectifs.

Pour cela, l'équipe PRIM identifie quelques étapes du processus de clôture :

- **Une visite de préparation de la phase de clôture**

L'équipe PRIM rencontre les associations pour vérifier les activités et dépenses restantes d'ici la clôture du projet et leur planification dans le temps : elle demande à consulter le plan d'action de clôture avec le prévisionnel des dépenses pour s'assurer que tout est planifié.

Ces visites sont assurées conjointement par l'équipe (suivi technique et suivi financier) pour balayer avec l'association l'ensemble des aspects de la gestion du projet. C'est le moment aussi de préparer avec l'association les activités de mesure des résultats et de l'impact du projet.

Cette visite est systématique et permet de repérer s'il faut planifier d'autres visites pour les associations qui ont du retard ou des difficultés particulières.

- Cette visite est particulièrement importante pour les projets portés par les associations de la diaspora, elle peut permettre à l'association locale de découvrir parfois des activités planifiées mais qui n'ont pas été réalisées. L'équipe PRIM intervient encore en médiation/facilitation du partenariat et doit s'assurer que pour cette visite, les deux associations locale et diaspora sont présentes.

L'expérience PRIM montre qu'il est nécessaire de développer un modèle de suivi/ accompagnement spécifique pour les projets de la diaspora auprès de l'association locale.

- **La visite d'appui à l'élaboration du rapport final**

Lorsque toutes les activités sont terminées, dans la dernière quinzaine du projet, l'équipe organise une visite d'appui à l'élaboration des rapports finaux. Là encore, il s'agit d'une visite conjointe (technique et financier) pour l'ensemble des associations.

Programme-type d'une visite d'appui et astuces/ bonnes pratiques :

Chaque visite prendra entre demi-journée et une journée de travail selon la taille du projet et les compétences de l'équipe projet de l'association. Un programme type de la visite doit être comme suit :

- ✓ Séance 1 : présentation des réalisations du projet et les écarts le cas échéant,
- ✓ Séance 2 : discussion autour des prochaines étapes dans la phase de clôture du projet à la lumière de l'Annexe A (formulaire et cadre logique),
- ✓ Séance 3 : lecture guidée du canevas du rapport final (selon la catégorie du projet) en se référant au cadre logique du projet et les sources de vérification,
- ✓ Séance 4 : expliquer comment remplir le rapport financier et vérification des pièces justificatives,

- ✓ Séances 5 : rappeler à l'association la procédure et les délais critiques selon le contrat signé avec EF.

- **Astuces pour que la visite soit efficace :**

- ✓ Fixer le RDV de la visite en coordination avec les associations afin d'assurer leurs disponibilités (s'adapter parfois à leur disponibilité hors les horaires normaux),
- ✓ Inviter les personnes impliquées dans le projet,
- ✓ Avoir une idée claire sur le projet et l'association (état d'avancement des activités, lacunes et écarts dans les réalisations par rapport à l'Annexe A, état de dépenses...etc.),
- ✓ Préparer en amont le lien Drive vers le dossier de l'association qui contient les canevas et les outils nécessaires pour la préparation du rapport final.



Au niveau du suivi technique, les associations remplissent un rapport final sur la base du rapport intermédiaire avec quelques mises à jour mais ne développent pas une vision d'ensemble. Elles trouvent également des difficultés à assurer le suivi des indicateurs du cadre logique.

- ➔ **Recommandation :** une formation-action sur le suivi sensible au genre pourrait contribuer à améliorer la qualité des rapports, elle est une opportunité pour les associations d'apprendre directement dans la mise en œuvre de leur projet la méthodologie de suivi-évaluation. L'équipe PRIM suggère également de transmettre aux associations des modèles de rapports bien construits, même si ces derniers doivent être commentés et expliqués, au risque de ne pas être compris ou utilisés par les associations.

En revanche au niveau du rapport financier, on constate que le suivi tout au long du projet a un impact sur la qualité du rapport final, notamment sur le respect des délais, même si certaines spécificités et points de vigilance de la phase de clôture sont à prendre en compte :

- La gestion de la fluctuation des taux de change est très spécifique à la phase de clôture. Cela prend du temps et peut aboutir à des blocages si l'on n'en tient pas suffisamment compte. Il est important de fixer une règle claire concernant l'utilisation des « imprévus » pour couvrir cette fluctuation.
- Si la temporalité de l'envoi du rapport final est la même pour toutes les associations (comme dans l'expérience conduite dans la région de l'Oriental), ceci engendre une charge de travail considérable et concentrée sur un temps court. Il est possible de procéder dans ce cas à une vérification de 50% des dépenses (sur le montant global) avec un suivi des recommandations transmises au moment du rapport intermédiaire (un focus sur les dépenses qui peuvent susciter un doute et qui sont généralement le paiement des fournisseurs et les ressources humaines).
- Il est essentiel de rappeler à l'association que plus aucune dépense n'est éligible au-delà de la date de clôture du contrat et que les informations fournies dans le rapport financier final ne peuvent pas être modifiées.

NB : Au moment du traitement du rapport financier final, il faut s'assurer que les montants enregistrés sur « Atlas » sont corrects, qu'ils correspondent bien à ce qui est prévu dans le contrat et si les montants du contrat sont les mêmes que sur le budget. Si des erreurs se glissent il n'est pas possible de clôturer le dossier et de verser le solde de 10% à l'association.

→ Leçons apprises et conseils utiles

La phase de clôture des projets est une période sensible, qui concentre les difficultés de gestion de projet des associations repérées tout au long de la mise en œuvre, mais également les résultats des efforts du suivi/accompagnement par l'équipe PRIM.

Pour qu'elle se déroule de façon efficace, l'équipe identifie quelques recommandations/conseils :

- Le plan d'action des associations doit inclure les activités de suivi & évaluation (évaluation finale, étude d'impact...etc.). Pour cela, il faut terminer les activités avec les bénéficiaires au moins un mois avant la clôture du projet, de façon à garder du temps pour réaliser les activités des enquêtes avant la clôture.
- La durée des contrats pour les ressources humaines du projet devrait être plus longue que la durée de réalisation effective des activités. La phase de clôture doit être assurée par les équipes des associations car la préparation et la rectification du rapport final prend jusqu'à 2 mois de travail après la clôture du projet. Mais cette recommandation pose un problème de faisabilité par rapport à l'éligibilité des dépenses RH qui ne peuvent plus être imputées sur le budget du projet après la clôture. Cette préoccupation reste pourtant au cœur de la gestion de la phase de clôture des projets.
- Anticiper davantage les retards sur la phase clôture : lorsque certaines activités sont retardées, il est important de vérifier dans le dernier trimestre si elles peuvent être effectivement réalisées ou si elles doivent être reformulées.
- L'utilisation des imprévus dans le budget : cette rubrique est souvent déviée car elle n'est pas bien comprise par les associations. Il est nécessaire de mettre des conditions pour les imprévus au moment du rapport intermédiaire, pour l'utilisation possible et déjà fléchée des imprévus. En dehors des cas identifiés, il faut bien faire comprendre aux associations qu'on ne peut pas utiliser ces fonds. Mais cette rubrique doit être expliquée dès la visite de démarrage du projet pour éviter des demandes d'utilisation en phase de clôture.
- Vérifier la durabilité des projets dans la phase de clôture : quels sont les éléments vérifiables qui prouvent que certains résultats du projet vont durer, notamment pour les projets de prestation de service (qu'il n'y ait pas de rupture brutale du service proposé).
- Envisager un événement collectif de clôture des projets, supporté par le programme, à l'instar des cérémonies de signature. Cela permet à toutes les associations de se réunir et de réunir leurs partenaires, plutôt que le planifier sur chaque projet avec des petits budgets souvent insuffisants pour inviter tous les partenaires et donner de la visibilité à ce temps de clôture.
- Instaurer une communication transparente entre l'équipe du projet et l'équipe PRIM : avoir une posture d'aidant et d'appui plus que de contrôle, se montrer flexible dans certaines situations et rechercher ensemble les solutions.

Point de vigilance :

Il faut veiller à avoir un temps suffisant entre la fin des projets et la clôture du programme. Dans le cadre de PRIM, la planification initiale prévoyait 4 mois de clôture, mais il vaut mieux prévoir 6 mois entre la clôture des projets et du programme (pour laisser une marge de retard dans la clôture des projets, le paiement de la dernière tranche pouvant prendre jusqu'à 2 mois).

8.2 L'évaluation finale des projets

→ De quoi parle-t-on ?

L'évaluation finale des projets est une étape à part entière du financement des associations à travers le dispositif régional. Elle peut néanmoins prendre différentes formes et modalités, en fonction des objectifs et des priorités.

Dans le cadre de l'expérience PRIM, l'évaluation finale doit servir à accéder aux données et aux analyses qui sont peu accessibles dans le cadre du suivi et du traitement des rapports narratifs et financiers. Elle est donc centrée sur l'efficacité et l'impact auprès des bénéficiaires finaux des projets, souvent mal renseignés dans le suivi des indicateurs du cadre logique.

Elle doit également permettre de mesurer la prise en compte de l'approche genre dans le projet et l'influence du programme sur l'association (selon la Théorie du Changement de PRIM).

→ Qui s'en charge et selon quelle démarche ?

L'évaluation finale des projets peut être réalisée selon 3 méthodes possibles, chacune présentant des avantages et inconvénients :

	Avantages	Inconvénients
Evaluation interne (par l'équipe PRIM)	Meilleure connaissance du projet et du contexte Plus de flexibilité Réponse aux questions prioritaires et pour lesquelles l'information n'est pas disponible	Très chronophage Manque de neutralité « perçue »
Evaluation externe (prestataires)	Neutralité assurée Ça permet d'évaluer en un temps relativement bref plusieurs projets	Aucun contrôle sur la qualité du travail final réalisé La validation des rapports peut être très chronophage Beaucoup de temps à consacrer aux démarches administratives et contractuelles
Evaluation mixte	Permet de concilier les avantages des deux méthodes interne/ externe et de réduire les risques sur le contrôle qualité	Complicée à « construire » de manière optimale

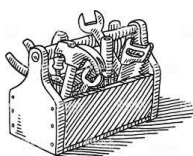
Dans l'expérience PRIM, l'évaluation mixte a été choisie comme réponse aux difficultés rencontrées dans le recours aux évaluations externes. Cette approche consiste à construire la méthodologie et les outils de collecte des données de terrain en interne, et à confier la collecte et l'analyse des données à des prestataires externes, dans un dialogue continu avec eux.

Il était envisagé d'aller plus loin en sollicitant uniquement des enquêteurs terrain pour la collecte des données quantitatives et une gestion interne de l'analyse des données et la production des

rapports. Cette modalité pourrait représenter la version la plus optimale et qualitative, mais comme toute évaluation interne, elle est très chronophage et suppose d'avoir des ressources humaines dédiées et flexibles.

→ Leçons apprises et conseils utiles

- La phase de l'évaluation finale des projets doit être réalisée durant le contrat avec les associations pour assurer la présence et l'implication des équipes des associations qui doivent participer et mobiliser les bénéficiaires pour assister aux ateliers d'évaluation finale.
- D'autre part, les rapports d'évaluation finale doivent être partagés et discutés avec les associations avant la fin du contrat, pour qu'elles puissent bénéficier des recommandations proposées.
- Enfin, il est très utile de compléter les évaluations finales des projets par des analyses transversales sur des thématiques communes regroupant plusieurs projets pour avoir une vision plus globale des résultats du programme.



Boîte à outils :

- ✓ Guide d'évaluation finale des projets
- ✓ Canevas de BDD des enquêtes par questionnaire

La boîte à outils de ce guide vous intéresse ?

N'hésitez pas à prendre contact avec l'équipe PRIM Expertise France :

paola.chianca@expertisefrance.fr

aurore.lhomme@expertisefrance.fr

ANNEXES

Annexe 1 : Focus sur l'Approche « Guichet » dans le cadre de PRIM (2023-2025) : retour sur une expérimentation inédite...

Annexe 2 : Le dispositif de financement vu par les associations bénéficiaires d'un financement (résultats de l'évaluation interne)

Annexe 3 : Démarche d'accompagnement et de suivi à la mise en œuvre des projets

Annexe 4 : Comment gérer un projet dans le cadre de PRIM ? Conseils du terrain...