



**Anna Lindh
Foundation**
— EUROMED —

RAPPORT GLOBAL

14^{ème} Réunion annuelle des Chefs de Réseau de la FAL

Bruxelles, Belgique, 18-21 Novembre 2015



1.	Introduction.....	3
2.	Table des matières.....	4
3.	Résumé du Rapport.....	5



1. INTRODUCTION

« Cette année a été d'un grand intérêt. En venant ici nous avons des idées bien spécifiques en tête, mais la question qui se pose à présent est de savoir quelle sera la prochaine étape »

OBJECTIFS

- a. Concevoir les meilleures façons de mettre en œuvre la nouvelle stratégie interculturelle :
en apportant et en partageant des idées sur les programmes et les initiatives qui pourraient être développés par la Fondation à moyen et long terme, dans le cadre des principales dimensions stratégiques qui ont été identifiées.

- b. Élaborer une feuille de route pour le développement du Réseau d'ici 2025 :
en définissant ensemble, le rôle crucial et unique des Réseaux face aux défis actuels sur une période de 10 ans.

- c. Renforcer la Communication et les Capacités :
en échangeant les bonnes pratiques et en mettant en œuvre une approche de renforcement mutuel des capacités pour le développement du Réseau et de la Communication de la FAL, sur la base de la nouvelle stratégie de communication qui a été mise en place.



2. TABLE DES MATIÈRES

Mercredi 18 novembre 2015

- **Partager les opportunités pour améliorer.** Séance plénière d'ouverture.

Jeudi 19 novembre 2015

- **Travailler ensemble vers 2025.** Séance plénière.
- **Mécanismes de soutien au Réseau et Synergies et Initiatives interculturelles.** Séance plénière.

Vendredi 20 novembre 2015

- **Échange de Bonnes Pratiques promu par les Réseaux nationaux.** Séance plénière
- **Stratégie de communication. Renforcement des capacités. Sessions parallèles G1 et G2**
Coordination et Développement de Réseau. Renforcement des capacités. Sessions parallèles G1 et G2.
- **Observations finales.** Séance plénière



1. Partager les opportunités pour améliorer. Séance plénière d'ouverture

L'objectif de la séance d'ouverture de la 14^{ème} Réunion annuelle des Chefs de réseau, est d'offrir un espace ouvert pour échanger autour des principales préoccupations et des mises à jour liées à la période de transition entre la Phase III et la Phase IV, ainsi que pour présenter quelques-uns des principaux défis à relever l'année prochaine. Citons le discours du Directeur exécutif de la FAL « *Nous sommes impatients de pouvoir échanger afin de trouver les meilleures solutions qui nous permettront de résoudre les problèmes et aller de l'avant.* »

La séance se déroula autour de trois questions principales qui ont été abordées non seulement au cours de la séance d'ouverture, mais tout au long de la réunion :

Vision à long terme et institutionnalisation

Depuis le début de l'année, la FAL a été confrontée à différents défis, à la fois internes et externes. Le contexte dans lequel la Fondation opère est de plus en plus instable et de nombreuses situations d'urgence apparaissent à travers l'espace Euromed. La montée de la xénophobie et des discours de haine au sein de nos sociétés, la crise des réfugiés, la dynamique du conflit sous toutes ses formes ont rendu la FAL et son travail plus indispensables que jamais. Le défi étant de savoir comment mobiliser nos meilleures ressources et les connaissances actuelles pour pouvoir les appliquer le plus efficacement possible. Citons les mots de Caroline Y. Robertson-Von Trotha (Allemagne) : « *Où s'arrête la frontière entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas ? Ceci est le contexte que nous devons prendre en compte lorsque nous pensons à l'institutionnalisation de la FAL. Nous pouvons faire beaucoup plus grâce à la valeur réunie autour de cette table. Le secrétariat peut faire d'avantage mais nous aussi, en tant que Chefs de réseau, pouvons faire plus pour la FAL. Il y a beaucoup plus de valeur au sein des réseaux que ce que chacun de nous s' imagine ou ce que le Secrétariat pense.* »

La nature de la FAL est à la fois la source de sa richesse mais aussi de sa fragilité. Sur le plan interne, la Fondation doit maintenant relever le défi d'assurer la stabilité pour réaliser son travail. Cela implique de faire une évaluation de la relation entre la FAL et ses acteurs sociaux ainsi qu'une transition vers une perspective stratégique. Selon les propos du Directeur exécutif de la FAL : « *Nous essayons de créer une plus grande stabilité, ce qui nous mène à changer la nature de son projet. Nous ne souhaitons pas travailler en cycles de 3 ans, avec une année pour mettre en œuvre et un an pour conclure. Cela ne fonctionne pas. Au lieu de cela, nous voulons travailler dans une perspective à long terme.* »

Communication et visibilité

La pertinence de la FAL en tant qu'acteur clé dans la région est menacée par le manque de visibilité. Il existe un consensus général sur le fait que notre travail est pertinent et nécessaire, mais nous n'avons pas été capables de véhiculer une vision adéquate de notre rôle et de notre mission. À cet égard, le Directeur exécutif a partagé le processus lancé avec le Président Guigou : « *Ceci fut discuté à Rome au cours de la dernière réunion du Conseil consultatif célébrée cette année, et actuellement nous sommes en train de terminer le nouveau programme de communication et de visibilité pour la Fondation.* »

Le programme abordera les points faibles soulevés par les Chefs de Réseau, tels que l'inadéquation du site web de la FAL ou encore le besoin de définir une manière globale et harmonisée pour communiquer avec d'autres acteurs à propos de notre travail. Comme le résume Mohamed Fahmi (Maroc) : « *Le site de la Fondation devrait mettre en relief toutes les activités mises en place pour renforcer les liens au sein de*



l'espace Euromed ; nous ne devrions pas concentrer uniquement la communication sur les discours. De plus, la communication ne devrait pas être limitée au site web de la FAL et devrait être beaucoup plus large que cela. »

Coordination entre le Secrétariat de la FAL et les Chefs de Réseaux

Afin d'atteindre les objectifs que nous partageons tous au sujet de la FAL, les mécanismes de coordination interne entre les Réseaux et le Secrétariat de la FAL doivent être revus et améliorés. À cet égard, le diagnostic est partagé et aborde la nécessité d'une meilleure définition des fonctions, des rôles et des moyens pour assurer un meilleur soutien aux Réseaux à partir du Secrétariat, ainsi que d'une prise de conscience plus profonde de la part du Secrétariat concernant le travail des Réseaux. Citons Richard Shotton (UK) « *Nous avons besoin d'établir un dialogue beaucoup plus soutenu entre les réseaux et le Secrétariat [FAL].* »

Cette relation est très affectée par les processus bureaucratiques exigés avant la mise en œuvre des activités et des programmes prévus au niveau local, national et régional. Cette préoccupation commune est actuellement traitée par le Secrétariat, tel que le Directeur exécutif a expliqué : « *Les procédures sont complexes et nous avons besoin de déterminer où se trouvent les problèmes plus fréquemment rencontrés par les réseaux. Sur cette base, nous pouvons essayer d'élaborer une réponse depuis le Secrétariat.* »

Cependant, après une discussion riche et participative tous les acteurs concernés ont exprimé une perception partagée sur le potentiel de la FAL et de ses réseaux pour contribuer à bâtir un meilleur avenir dans la région. Une tâche que le Directeur exécutif a résumée comme suit : « *Au-delà de la mise en place de programmes, les réseaux peuvent apporter une plus grande contribution à la Fondation. Les réseaux sont sur le terrain, proches de la société civile et peuvent jouer un rôle majeur en conseillant le Secrétariat sur les tendances principales observées sur le terrain. Ceci est important pour que nous puissions mettre en place les plans d'activités. Les réseaux disposent d'un grand espace pour commencer dès à présent, à réfléchir à long terme aux programmes à mettre en œuvre au cours de la phase suivante. Vous connaissez les tendances principales, vous pouvez donc nous indiquer vers où nous devons aller. Les réseaux sont très capables. Ce que je souhaiterais établir, c'est un pool au sein des réseaux qui réunirait ces ressources afin que tous les réseaux puissent en tirer parti. De cette façon, nous pourrions donner de la crédibilité aux réseaux en utilisant nos propres ressources ; plutôt que d'aller chercher des ressources externes. De cette façon, nous pourrions ensuite établir la Fondation en plateforme et en faire une institution pour le dialogue interculturel dans la zone Méditerranée.* »

2. Travailler ensemble vers 2025. Séance plénière

La réunion annuelle des Chefs de Réseau a été célébrée à Bruxelles, quelques jours après les attaques terroristes au Liban et en France. L'impact de ces événements était profondément présent dans le discours d'ouverture / de bienvenue de Geoffroy d'Aspremont, représentant de l'Institut MEDEA et Chef de Réseau de l'Institution en Belgique : « *Nous allons lutter contre l'extrémisme. Nous ne devons pas oublier que ce qui est évident pour nous qui sommes dans cette salle, tel que ce auquel nous sommes confrontés, peut parfois sembler ne pas être une priorité pour nos gouvernements. Nous devons faire en sorte que cette réunion puisse renforcer le réseau.* »

Suite aux paroles de Mr. d'Aspremont, le Directeur exécutif de la Fondation Anna Lindh a introduit les principaux aspects de la stratégie « Travailler ensemble vers 2025 » qui vise à construire à partir de ce qui a déjà été réalisé par la FAL, tout en abordant les lacunes existantes « afin que la Fondation puisse



agir en tant qu'institution centrale pour le dialogue interculturel pendant les 10 prochaines années. »

La stratégie est organisée autour de cinq idées principales ;

- Investir et ouvrir une perspective à long terme ;
- Se concentrer davantage sur notre action et mettre plus l'accent sur la qualité, la visibilité et la communication ;
- Mener une gestion saine et transparente ;
- Garantir un retour sur investissement du capital humain ;
- Traiter les éléments essentiels pour assurer la crédibilité et la visibilité à long terme dans la région ;

Quatre domaines d'intervention stratégiques sont visés :

- réaffirmer le rôle des réseaux ;
- investir à long terme dans la jeunesse ;
- faire des partenariats avec des acteurs / des institutions clés de la région ;
- visibilité et communication.

À cet égard, la première étape a été de lancer un audit de communication pendant les mois de Juillet-Août 2015 dont l'évaluation initiale a soulevé les points suivants :

- La nécessité d'investir dans l'identité de marque de l'institution ;
- L'inadéquation des mécanismes de communication existants ;
- La visibilité des effets de levier des projets phares ;
- Le rôle centrale d'une stratégie numérique afin d'augmenter l'impact et la portée des groupes cibles que nous essayons d'aider / d'atteindre ou avec lesquels nous souhaitons travailler ;
- La création de partenariats avec des acteurs stratégiques en tant qu'outil de diffusion à grande échelle dans la région ;
- La nécessité de renforcer la stratégie de communication avec l'expertise des médias.

Suite à l'audit de communication, l'équipe de la FAL a commencé à travailler afin d'élaborer la première stratégie globale de communication pour 2016 et au-delà. L'étape initiale de la mise en œuvre de la stratégie consistera à :

- Intégrer de nouveaux critères d'évaluation dans les programmes en mettant l'accent sur le renforcement des critères de visibilité et de communication dans notre travail ;
- Utiliser l'allocation pour la visibilité récemment approuvée avec des plans conçus sur mesure pour chaque programme ;
- Implanter le nouveau modèle, renforcer son rôle et imposer son image dans la région parmi les institutions principales ;
- Investir dans l'organigramme interne, ce qui implique le lancement en premier lieu, d'appels à candidatures en interne pour des postes disponibles, avant de lancer des appels en externe.

La stratégie cible un élément central qui est l'investissement dans la jeunesse. En ce sens, un accord a été conclu avec le Ministère des Affaires étrangères de Grande Bretagne « *Investir dans la recherche et le développement de meilleure qualité en investissant dans le développement de la jeunesse*. Cela pourrait devenir un modèle de bonnes pratiques, extrapoler l'investissement à la jeunesse nous garantirait un impact positif. La FAL continuera également à s'impliquer auprès des jeunes et à soutenir leur contribution dans la formation et la transmission de valeurs au sein de leur communauté proche. » De nombreux efforts ont été réalisés afin de renforcer le rôle de la FAL pour attirer le débat politique dans les forums régionaux, établissant ainsi des accords de partenariat avec l'UNESCO, le Club de Madrid,



l'OSCE (Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe), etc. Suite à la présentation de la nouvelle stratégie de la FAL, le débat s'est ouvert aux réactions et aux contributions, la plupart des aspects abordés peuvent être regroupés selon les domaines suivants :

Importance de la visibilité et de la Communication :

Les Chefs de Réseau ont contribué à définir les aspects de la stratégie de communication présentée par le Directeur exécutif en soulignant d'autres éléments de la communication de la FAL qui auraient pu être sous-estimés. Tous les Chefs de Réseau se sont engagés pour l'utilisation d'une méthode participative en amont afin de définir la stratégie. Cela permettra d'intégrer des connaissances approfondies sur les besoins de chaque territoire en matière d'outils à disposition des Chefs de Réseau (site web national, profils sur réseaux sociaux, bases de données, etc.), ainsi qu'en matière de distribution des outils pédagogiques déjà créés par la FAL. Certains Chefs de Réseau ont proposé que les outils de communication puissent servir à encourager les activités des réseaux et à prévoir l'implication des journalistes. Beaucoup d'entre eux ont souligné la nécessité de disposer de ressources humaines et financières pour pouvoir produire un travail en communication qui soit de meilleure qualité.

La dimension interne de la communication a également été soulignée, en particulier concernant le besoin d'outils et de mécanismes pouvant faciliter la mobilisation des connaissances déjà existantes au sein des Réseaux. La richesse d'un Réseau large et diversifié tel que celui de la FAL, requiert des instruments pour visualiser le potentiel et l'expertise. Une base de données pratique et conviviale ainsi qu'une cartographie numérique pourraient constituer un premier pas pour visualiser à la fois, les domaines d'intervention et la dynamique de la collaboration et du réseautage entre les membres du réseau.

Le rôle des Réseaux nationaux

L'affiliation aux réseaux de la FAL est un aspect primordial. Tel que Suvi Laakso (Finlande) l'a souligné, « Vous devez avoir une communauté. » Bâtir une communauté implique de réfléchir sur l'engagement exigé aux membres du réseau, le dilemme entre quantité et qualité se pose. La mobilité, le bénévolat, l'accréditation ainsi que les échanges, sont également une très bonne façon de bâtir une communauté entre membres, partager les pratiques et les expériences de diverses réalités.

Cependant, on ne peut pas faire grand-chose sans une vision partagée du rôle des acteurs de la FAL. Une compréhension commune des contributions qu'apporte chaque partie de la structure de la FAL est nécessaire pour garantir les meilleurs résultats. À cet égard, certains Chefs de file ont demandé une révision des lignes directrices de gouvernance des Réseaux, en tenant compte des changements rencontrés et expérimentés par ces derniers au cours des 10 dernières années pour ainsi tirer parti des leçons acquises.

Un tel processus implique de reconsidérer le rôle pouvant être joué par les Chefs de Réseau au niveau national en agissant à la fois, en tant que multiplicateurs sur le territoire et interlocuteurs auprès des autorités nationales. Il faut également identifier l'expertise au profit de toute la structure. Tel que l'a proposé Rasha Shaaban (Suède) : « *Les chefs de réseau peuvent travailler avec le Secrétariat pour identifier les sujets prioritaires sur lesquels se concentrer et pour créer une base de données d'experts et de formateurs, dont l'accès serait ouvert à tout le monde.* »



Domaines d'intervention :

La nécessité de privilégier certains domaines stratégiques d'intervention est largement partagée et quelques sujets ont été soulignés. Certains participants ont donc encouragé le travail auprès des jeunes (ambassadeurs de dialogue) en faisant la promesse de mener une approche basée sur l'échange. De plus, il a été proposé de faire des partenariats entre les initiatives Euromed concernées et la Fondation, des programmes de connaissances et d'échange promouvant l'octroi de bourses et l'échange de bonnes pratiques, des partenariats dans le domaine de la recherche et des Universités afin de tirer le meilleur parti des partenariats déjà existants avec les universités, et de mobiliser l'expertise dans le domaine du dialogue interculturel.

3. Mécanismes de soutien des Réseaux & Synergies et Initiatives interculturelles. Séance plénière

L'après-midi du 19 Novembre fut consacrée à dresser les conclusions et à débattre sur les discussions menées par les groupes de travail dans la matinée, suite à un processus de consultation en ligne qui s'est déroulé avant la réunion des Chefs de Réseau et qui a été coordonné par ces derniers.

MÉCANISMES DE SOUTIEN DES RÉSEAUX

Robert Krizanic (Slovénie), animateur du groupe de travail sur les mécanismes de soutien des Réseaux, a présenté un rapport préliminaire sur les séances de travail qui s'étaient déroulées dans la matinée, puis le débat a été lancé et une discussion ouverte a pris place. Suite à la présentation et au débat, les aspects suivants ont été soulignés :

- Le besoin de simplifier les procédures administratives et de rationaliser la période requise pour chaque étape du processus administratif, était en tête des questions les plus urgentes à traiter. La nécessité de respecter le cadre des procédures auquel est soumise la FAL a été souligné.
- Le besoin d'améliorer la « *communication interne entre les différents acteurs sociaux au sein de la Fondation. C'est essentiel pour bien fonctionner dorénavant.* » La garantie d'une transparence et d'un flux constant d'informations en tenant compte et en appliquant le principe d'égalité de traitement dans les différents programmes destinés aux réseaux, devrait toujours être une priorité.
- La proposition de créer « *Une plateforme en ligne pour échanger des idées entre les membres et les Chefs de Réseau.* » Cette plateforme permettrait d'échanger les bonnes pratiques ainsi que les expériences en matière de gouvernance et de gestion de réseau entre les Chefs de file : « *tous les réseaux veulent savoir ce que les autres réseaux font mieux qu'eux* »
- En ce qui concerne le soutien financier apporté aux Réseaux, le critère lié à la répartition des fonds en fonction du nombre de membres inscrits dans chaque réseau et sa répartition géographique, a été identifié comme étant insuffisant. « Ce mode de financement et de distribution des fonds devrait être revu pour créer une concurrence saine entre les réseaux afin qu'ils soit plus actifs »
- Des suggestions pour lancer des bourses dans le cadre de certains de nos programmes ont été présentées. Il a été précisé par le Secrétariat qu'un tel modèle n'est pas possible ni éligible dans la phase actuelle, mais que d'autres possibilités pour soutenir la mobilité et l'échange pouvaient être explorées.



SYNERGIES ET INITIATIVES POUR LE DIALOGUE INTERCULTUREL :

Stefanos Vallianatos (Grèce), animateur du groupe de travail sur les Synergies et les Initiatives pour le Dialogue interculturel, a ouvert le débat en présentant un rapport préliminaire des séances de travail tenues dans le courant de la matinée. Suite à la présentation et au débat, les aspects suivants ont été soulignés :

- « *Comment renforcer les partenariats avec les principaux acteurs présents dans le domaine. Le financement provenant de la Fondation n'est pas suffisant, et nous devrions en trouver d'autres afin d'avoir un impact plus grand. Nous avons besoin d'identifier nos propres objectifs. Nous pourrions ensuite chercher des partenaires adéquats avec lesquels travailler.* » Euromesco a été cité pour illustrer l'impact exercé dans le domaine de la défense des recommandations politiques.
- Les choix concernant les domaines d'intervention doivent être faits non seulement en fonction des sujets tendances, mais aussi en fonction de leur pertinence pour le travail de la FAL. À cet égard, les Chefs de Réseau ont recommandé la mise en place de « *programmes et d'activités qui permettraient aux réseaux de lutter contre l'extrémisme violent, la xénophobie.* »
- Combiner différentes formes d'intervention : résidences d'artistes, agir contre la xénophobie sur les réseaux sociaux et les communications en ligne, former les formateurs contre le discours de haine, reconsidérer le modèle de concours de débat, créer des groupes de réflexion scientifique « *Pour rapprocher le milieu universitaire des activistes de la société civile* »
- Les plateformes thématiques devraient être réexaminées et mises en place « *Nous devons garder à l'esprit que la valeur ajoutée de la FAL est son aspect interdisciplinaire, interrégional, interculturel* » ;
- Des micro-subventions ont été proposées comme étant des instruments plus efficaces pour promouvoir l'appropriation, la mobilisation des OSC (Organisations de la Société civile), le travail qualitatif et l'impact social.
- Un fonctionnement de la structure de la FAL davantage décentralisé et basé sur les principes d'appropriation, de transparence et de flexibilité, permettant une participation plus active des Chefs de Réseau. Un comité consultatif des Chefs de Réseau élu sur une base rotative a été proposé.

À la fin de la séance, le Directeur exécutif a remercié tous les participants pour leurs contributions, lesquelles selon ses propos, « *seront examinées et évaluées en vue d'une procédure d'amélioration.* »

4. Échange de bonnes pratiques. Séance plénière.

Afin de partager quelques exemples sur la potentialité des Réseaux Nationaux de la FAL en tant qu'acteur multiplicateur sur le plan local, national et régional, la réunion du 20 Novembre avait centré le débat sur l'échange des bonnes pratiques menées par différents Chefs de Réseau.

- La première présentation a été faite par Richard Shotton (Royaume-Uni) à propos du nouveau partenariat expérimenté entre le Chef du Réseau britannique, le Ministère des Affaires étrangères Britannique et la FAL.
- Patrick Gruczun (Suède) et Anastasia Perstjonok (Estonie) ont partagé les leçons qu'ils ont tirées d'une Réunion conjointe du Réseau célébrée dans le cadre de l'Étape 7 du programme de Soutien à la Coordination du Réseau,



- Mohamed Fahmi (Maroc) a partagé les principaux résultats du Forum de la Société civile pour le Dialogue dans la Méditerranée occidentale 5+5 célébré à Tanger suite à l'initiative du Ministère marocain des Affaires étrangères et des Chefs de file du Réseau de la FAL.
- La dernière présentation a été consacrée à l'Activité Inter-réseaux « Éducation non formelle et interculturelle dans la région Méditerranéenne » présentée par le Chef de Réseau espagnol en coopération avec 11 Réseaux de la FAL à savoir, le Maroc, l'Algérie, la France, l'Irlande, la Jordanie, le Liban, la Lituanie, la Palestine, le Portugal, la Tunisie, la Belgique.

Suite aux quatre présentations, les participants ont échangé sur d'autres initiatives dans le cadre d'un débat ouvert. Anu Leinonen (Finlande) a projeté la vidéo promotionnelle produite par le réseau finlandais sur la mission de la FAL avec pour cible les jeunes.

À la fin de la séance, un mémorandum d'accord entre les réseaux suédois et tunisiens a été signé. Ceci est un exemple qui encourage les membres des deux réseaux à travailler ensemble sur certains domaines d'intervention.

5. Coordination de réseau et de développement *Séances de Renforcement des capacités G1 et G2*

Afin d'aborder deux des principaux domaines à améliorer qui ont été identifiés dans la stratégie de la FAL « Travailler ensemble vers 2025 », deux séances thématiques ont été organisées pour échanger sur les processus actuels d'amélioration menés dans le domaine de la Coordination de Réseau et de Développement. Les séances organisées étaient l'occasion de présenter les aspects fondamentaux du cycle de vie administrative des fonds de la FAL, et d'échanger sur les points faibles et les points forts identifiés, aussi bien par le Secrétariat de la FAL que par les Chefs de Réseau.

Concernant ce point, Cristiana Gaita (Adjointe ED et Responsable du Département Administratif et Financier (DAF)) a résumé le cycle de vie administrative comme suit :

La FAL possède différents régimes / appels à propositions :

- o Soutien à la Coordination de Réseau,
 - o Activité Inter-réseau : 1 bénéficiaire,
 - o Actions interculturelles des Réseaux : 42 bénéficiaires,
 - o Appel à propositions : date de fin de présentation fixée au 15 Décembre. 30-40 subventions sont prévues.
- Le processus d'évaluation pour tout appel implique :
 - Une évaluation administrative : une liste de contrôle (réponse : oui / non) des exigences administratives,
 - Une évaluation technique :
 1. Évaluation de la capacité du demandeur et des partenaires si vous êtes un consortium,
 2. Évaluation de la communication.



- Toutes les procédures sont basées sur le même cadre juridique :
 1. Absence de conflit d'intérêts et garantie d'une concurrence loyale. Le DAF ne peut pas rentrer en contact avec le Chef de Réseau jusqu'à la signature du contrat.
 2. Transparence, non-discrimination, égalité de traitement.
 3. Non-rétroactivité de contrat. Pour qu'un contrat puisse démarrer, les parties concernées doivent attendre que le contrat soit signé.
 4. La subvention ne peut pas être cumulée. Une contribution de la part du bénéficiaire doit être prévue.
 5. La subvention ne doit pas impliquer de subventions en cascade.
 6. Confidentialité et sécurité.
 7. Aucune bourse n'est prévue. La FAL ne peut pas financer de bourses d'études.
 8. Ensemble des documents reçus par les bénéficiaires :
 - a. Conditions particulières,
 - b. Conditions générales,
 - c. Budget,
 - d. Cadre logique, et
 - e. Plan de travail.

- Au cours de la séance plénière du 19 Décembre, de nombreuses questions ont été soulevées concernant l'accès à l'information et à ce propos, Cristiana Gaita (DAF) a fait part des précisions ci-dessous :

« Nous ne pouvons pas répondre à vos e-mails durant le processus d'évaluation en particulier, mais également pendant la procédure de lancement de l'A.P. Le Secrétariat doit rester en dehors de ce processus afin de garantir un traitement équitable et une concurrence loyale. La raison pour laquelle nous ne répondons pas, c'est pour vous protéger vous, et votre proposition. Comme vous le savez, nous sommes contrôlés et l'audit comprend une vérification du processus d'évaluation, il est donc préférable d'éviter tout contact avec le DAF (parfois membres votant du comité d'évaluation).

Durant le lancement de l'A.P., les questions doivent être acheminées par l'intermédiaire de courriels dédiés. Les réponses seront publiées et mises à la disposition de tous les candidats potentiels. Pendant le processus d'évaluation, en cas de précisions, le DAF contactera la partie intéressée à travers l'organisme qu'elle a désigné à cet effet (le Secrétariat du Comité d'évaluation). »

L'article 4.3.9 stipule que la procédure complète d'appel d'offres doit rester confidentielle à compter de la fin de la séance d'ouverture des appels d'offres et ce, jusqu'à la signature du contrat par les deux parties. Les décisions du comité d'évaluation sont collectives et ses délibérations doivent rester secrètes. En outre, l'article 2.8.2 - impartialité et confidentialité - stipule que lors de la procédure d'octroi des subventions, ou pendant la procédure de passation des marchés, toutes les prises de contact entre l'autorité contractante et les candidats, les demandeurs ou les soumissionnaires, doivent être transparents et doivent garantir une égalité de traitement. Ces prises de contact ne doivent conduire à aucune modification des conditions du contrat ou des termes de l'appel d'offre initiale ou encore de l'appel à propositions. Aucune information concernant l'examen, la clarification, ou l'évaluation des appels d'offres ou des propositions, ou bien des décisions portant sur l'attribution d'un contrat, ne doit être divulguée avant que le rapport d'évaluation ne soit approuvé par l'autorité contractante.



Toute tentative de la part d'un soumissionnaire, candidat ou demandeur, d'influencer le processus de quelque façon que ce soit (prise de contact avec les membres du comité d'évaluation ou autre), entraînera l'exclusion immédiate de son offre ou proposition, laquelle ne sera pas soumise à examen.

Quelques remarques supplémentaires ont été présentées par Nihal El Nahas (DAF) :

- L'accès à la subvention : la lettre notifiant l'attribution de subvention n'implique pas le démarrage des activités.
- Avenant au contrat :
 1. Aucune rétroactivité n'est acceptée. Il est nécessaire d'informer à l'avance avant de procéder à la réaffectation du budget.
 2. Règles de réaffectation - Article 9 des Conditions générales. Les bénéficiaires sont autorisés à réaffecter jusqu'à 25% du budget. Cependant, ils ne sont pas autorisés à réaffecter des sommes attribuées au poste ressources humaines ou à celui des coûts administratifs. Dans le cas où la réaffectation dépasserait les 25%, une demande formelle devra être présentée.
 3. Évaluation et circulation de l'information : les candidats sont encouragés à consulter les outils de la Foire aux Questions présentés lors de chaque appel.
 4. Quelques-unes des raisons les plus courantes pour lesquelles les candidats n'ont pas passé le contrôle administratif lors des appels les plus récents (ACR (Appui à la Coordination des Réseaux), AIC, NIA) :
 - a. Dépassement des allocations / du plafond.
 - b. Nombre de partenaires requis non atteint.
 - c. Les partenaires doivent avoir la condition de personnes morales.
 - d. Chefs de Réseau non inclus dans le partenariat (NIA).
 - e. La façon dont le dossier de candidature a été élaboré révèle un sous-financement.
 - f. Durée du projet non éligible.
 - g. Envoi des candidatures au personnel de la FAL.

Quelques points supplémentaires, mis en évidence lors de plusieurs comités d'évaluation, ont également été partagés au cours de la séance :

- a. Définition insuffisante du rôle des partenaires. Répartition des tâches non définie de façon claire. Manque de synergie.
- b. Candidature trop ambitieuse par rapport au budget.
- c. Pas de durabilité prévue.
- d. Manque de clarté sur les activités de visibilité décrites.
- e. Exagération des résultats attendus concernant la portée du projet.
- f. La capacité du porteur de projet n'est pas alignée avec les résultats attendus.
- g. Faible Implication des réseaux.
- h. Erreurs de calcul dans le budget.
- i. Communication avec la FAL et promptitude dans l'obtention des réponses : toujours mettre en copie (CC) la personne de contact au sein de l'administration ainsi que celle de votre réseau, afin de garantir que les courriels arrivent bien dans notre boîte de réception.



En tant qu'une des principales préoccupations, les procédures administratives ont été l'objet d'une séance qui a donné lieu à un riche débat. Les principales questions soulevées peuvent être résumées et énumérées comme suit :

La Communication :

Il a été souligné que la communication est un élément crucial dans le processus administratif. Beaucoup de Chefs de Réseau ont commenté sur la nécessité de disposer d'informations claires concernant les différents appels de la FAL. À ce sujet, il a été proposé de mettre en place des séances d'information pour les futurs appels en garantissant et en ayant pour objectif, l'égalité de traitement pour tous les candidats. Le flux d'informations pendant le processus avant la signature du contrat devrait également prendre en considération la nécessité d'établir des délais réalistes que tous les acteurs impliqués devraient respecter.

Budget :

Lorsqu'on lui a demandé à quoi devrait ressembler une bonne proposition de budget, Cristiana Gaita (DAF) a donné les conseils suivants : « *Soyez réalistes, clairs et faites une proposition équilibrée (ne pas la surestimer ou la sous-estimer), veillez à bien la détailler et éviter les montants forfaitaires.* » Les risques de s'exposer à un double financement lorsque différents fonds européens sont combinés au sein d'un même projet ont également été mentionnés. En ce qui concerne l'évaluation de la capacité des candidats, il est nécessaire d'établir un équilibre adéquat entre l'expertise technique, les ressources humaines et financières. La question du coût des ressources humaines est un sujet récurrent, car pour beaucoup de Chefs de Réseau les fonds de la FAL ne prévoient pas un moyen adéquat pour calculer ces coûts, compte tenu des circonstances dans lesquelles les Chefs de Réseau exécutent leur travail.

Évaluation :

En ce qui concerne le processus d'évaluation, il a été clarifié que « *Les membres du Comité d'évaluation ne doivent pas et ne peuvent pas être contactés pendant le processus d'évaluation. Dans certains cas, les noms du comité d'évaluation sont susceptibles d'être communiqués. Cette procédure n'est pas standard et elle est déconseillée. Une lettre contenant un tableau indiquant les scores distribués en différents éléments (tels que gestion et capacité technique, qualité de la proposition, communication, etc.), serait communiquée au porteur de projet. C'est uniquement au porteur de projet que revient la tâche d'informer les partenaires respectifs. Le besoin d'annoncer l'ensemble des scores à tout le monde n'est pas nécessaire. Dans l'éventualité où les candidats devraient être annoncés, ce sera le gagnant lui-même qui le fera et non la FAL.* » Toute autre information relative à l'évaluation des candidatures pourra être demandée par les candidats auprès du Secrétariat de la FAL. Des clarifications pourront être fournies mais aucun rapport d'évaluation ne pourra être partagé ni divulgué.



6. Stratégie de communication Sessions G1 et G2 de Renforcement des capacités

Dans le but d'aborder deux des principaux domaines à améliorer et qui ont été identifiés dans le cadre de la stratégie de la FAL « Travailler ensemble vers 2025 », deux séances thématiques ont été organisées afin d'échanger autour des processus actuels d'amélioration menés dans le domaine de la Coordination et du Développement de Réseau. Les séances organisées étaient l'occasion de présenter les aspects fondamentaux des résultats de l'Audit de Communication qui a eu lieu pendant l'été 2015, et d'échanger sur les principales caractéristiques de la Stratégie de Communication actuellement en cours d'élaboration. Regina Salanova (Directeur de la Communication) a présenté la stratégie puis les séances ont été suivies d'un brainstorming sur les besoins en matière de communication des Chefs de Réseau, afin de concevoir des formations adéquates en communication, tel que prévu dans la stratégie :

Résultats de l'audit de Communication :

- Marque : il y a un manque de cohérence dans l'image de marque de la FAL.
- Plan : la FAL n'a pas de plan de communication global, au-delà des interventions ponctuelles.
- Ressources : la FAL a besoin de ressources supplémentaires pour mettre en place une bonne stratégie de communication.
- Partenariats stratégiques avec les médias : les partenariats avec les médias de la région devraient être développés.
- Approche numérique : une stratégie de médias numériques sur mesure doit être développée.

Initiatives phares

- JVA,
- Rapport FAL,
- Forum FAL,

Les besoins en Communication tels que définis par les Chefs de Réseau :

Le flux de communication devrait être plus régulier, des campagnes thématiques en ligne seraient un bon moyen d'accroître la visibilité de la FAL et de montrer l'action des Réseaux qui est menée dans le domaine.

Il y a un besoin accru d'aborder la question de la diversité linguistique dans la FAL. La traduction des publications sur le site web de la FAL devrait non seulement être de bonne qualité, mais aussi les Chefs de Réseau devraient disposer d'un budget pour les traductions afin de pouvoir adapter les messages aux langues locales et garantir ainsi une meilleure diffusion.

Le site est sous-utilisé et il est nécessaire de déplacer le centre d'attention vers le travail de la FAL sur le terrain et son impact, en se concentrant sur l'aspect humain et les cas de réussite. Toutefois, un mécanisme permettant de détecter les histoires intéressantes doit être développé en coordination avec l'équipe de communication, l'équipe des réseaux et les Chefs de file.

D'autres outils en ligne pourraient être développés afin de faciliter l'effet multiplicateur des Chefs de Réseaux en tant qu'acteurs clés dans le flux de communication de la FAL. Les outils proposés sont variés : bulletins d'information, blogs ou blogs vidéo, albums photo à partager en ligne et à télécharger gratuitement, cartographie en ligne des organisations membres, calendrier en ligne des activités, moteur de recherche utile pour parcourir la base de données des membres, etc.



La communication interne a également été abordée, et il a été proposé d'élaborer un calendrier en ligne partagé relatif à la gestion des fonds de la FAL, période de rapport, mise en œuvre d'activités, etc. L'élaboration d'un kit de démarrage pour les nouveaux Chefs de Réseau a également été suggérée et demandée.

Une préoccupation majeure concerne les ressources disponibles pour que les réseaux puissent agir en tant qu'acteurs sociaux indispensables à la stratégie de communication de la FAL. À cet égard, des besoins différents existent en matière de formation et de fonds. Il est également nécessaire de fixer une période transitoire avant la mise en œuvre de la stratégie de communication, laquelle assurera un développement cohérent des plans de communication en fonction des ressources disponibles et des objectifs visés.

7. Observations finales. Séance plénière

La dernière séance de la 14^{ème} Réunion annuelle des Chefs de Réseau a débuté avec un récapitulatif prononcé par le Directeur exécutif, lequel a souligné la pertinence de la FAL dans le contexte actuel et a salué le soutien de la Commission européenne, comme l'a déclaré M. Koehler dans son discours lors de la cérémonie de remise du prix Euromed. Conformément à la présentation faite par le président Guigou et qui a été adoptée en tant que document de travail de la réunion, la Fondation doit être un catalyseur d'ambition et notre travail doit être guidé par les convictions suivantes :

- La société civile et l'importance qu'elle revêt en se plaçant au centre des efforts pour faciliter le dialogue.
- Les jeunes et les femmes se trouvant en première ligne, au centre de notre vivre-ensemble.
- Internet est un outil essentiel.
- La mobilité est un défi majeur, nous devons travailler pour créer un passeport talent et culture.
- Importance du réseau. La raison d'être de la Fondation.

Les trois principales activités prévues pour 2016 se développeront dans le sens suivant :

- Programme de traduction : conçu comme une activité à long terme avec des dimensions et des vecteurs différents pour l'implantation.
- Forum de la FAL en Octobre 2016 à Malte.
- Le Rapport de la FAL sur les Tendances Interculturelles et le Changement social sera publié en 2017.

Suite à l'intervention du Directeur exécutif, les Chefs de Réseau ont ouvert le débat en apportant leurs contributions et en faisant part de leurs commentaires au sujet de la voie à suivre.

15^{ème} Réunion annuelle des Chefs de Réseau et Forum de la FAL

La question de savoir où et quand les prochaines Réunions des Chefs de Réseau devraient avoir lieu a été soulevée par de nombreux Chefs de file. Différentes options ont été présentées et elles seront prises en considération lorsque le plan de travail annuel 2016 sera finalisé. Parmi les options proposées, il a été suggéré d'organiser la réunion des Chefs de Réseau au Maroc. Des observations ont été faites quant à la pertinence de faire chevaucher le Forum de la FAL, la Réunion des Chefs de Réseau et la Chambre des



Gouverneurs. À ce sujet, la possibilité de modifier les dates de la réunion afin de respecter l'autonomie des discussions tenues dans un tel cadre, a été soulevée ainsi qu'un débat sur le format de la réunion promettant un cadre plus informel qui permettrait de réduire les coûts et d'encourager l'échange. La Slovénie a également été présentée comme un pays d'accueil potentiel dans le cadre de la Présidence européenne.

En ce qui concerne le prochain Forum de la FAL, une demande officielle a été faite de diffuser le plus rapidement possible le calendrier prévu pour la préparation du Forum, et de préciser quels seront les mécanismes à suivre pour intégrer la participation des Chefs de Réseau dans un tel processus.

Des initiatives pertinentes qui seront prises en considération pour la prochaine période ont été partagées, dont la Conférence ministérielle Euromed sur les Femmes à Tunis et le rôle potentiel de la Fondation. Le rôle de la Fondation Femmes de la Méditerranée a été présenté par le représentant du Réseau français.

Pour conclure, il a été convenu que les notes de la réunion seront diffusées dès leur compilation et une fois le compte-rendu achevé.