

# MIGRATION ET DÉVELOPPEMENT : UNE APPROCHE ISSUE DE LA BASE



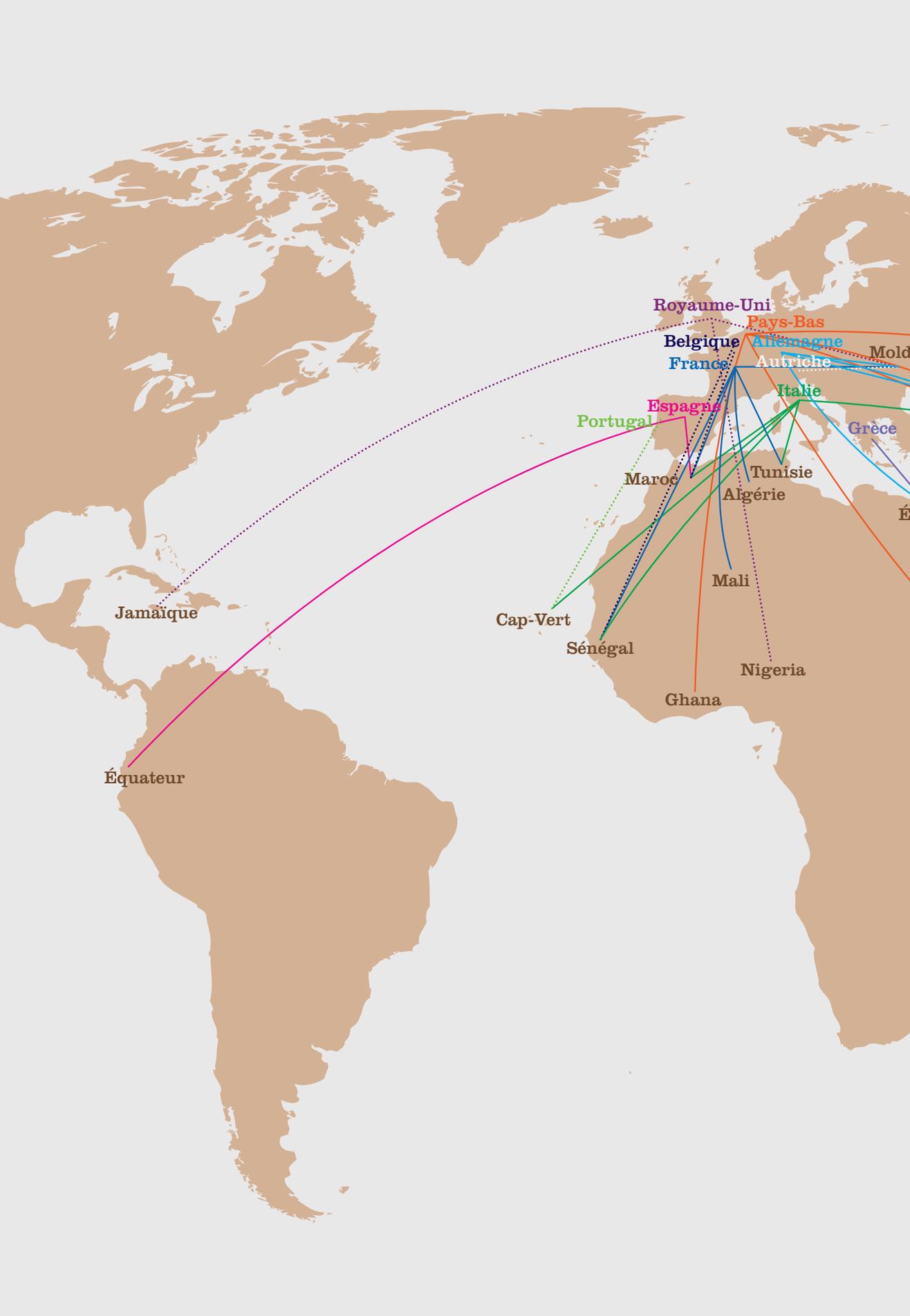
**UN MANUEL**  
POUR LES PRATICIENS ET  
LES DÉCIDEURS POLITIQUES



Ce manuel est financé par  
l'Union Européenne



Initiative « Unis dans l'action »  
des Nations unies





**Pays impliqués dans l'Initiative conjointe  
pour la Migration et le Développement**



**Initiative conjointe pour la  
Migration et le Développement**

**Migration et Développement :  
une approche issue de la base**

**Un manuel pour les praticiens  
et les décideurs politiques.**

## Table des matières

Avant-propos – Commission européenne . . . . .	13
Avant-propos – Nations unies . . . . .	14
Introduction . . . . .	15
Contexte de ce manuel . . . . .	17
Comment utiliser ce manuel ? . . . . .	19
<b>PARTIE I : QUI ? . . . . .</b>	<b>21</b>
Chapitre 1. Une approche de la migration et du développement issue de la base . . . . .	21
1.1 Migration-développement et contributions des migrants . . . . .	23
1.2 Coopération décentralisée, migration et acteurs à petite échelle . . . . .	27
Conclusion . . . . .	30
<b>PARTIE II. ACTIONS : LA MIGRATION ET LE DÉVELOPPEMENT EN PRATIQUE . . . . .</b>	<b>31</b>
Chapitre 2. Les communautés migrantes . . . . .	33
2.1 Création de réseaux . . . . .	34
2.2 Renforcement des réseaux de migrants . . . . .	38
2.3 S'appuyer sur les réseaux pour le développement local . . . . .	41
Recommandations . . . . .	45
Chapitre 3. Les transferts d'argent des migrants . . . . .	47
3.1 Améliorer les outils financiers et les connaissances économiques des migrants . . . . .	48
3.2 Faciliter l'investissement collectif . . . . .	53
3.3 Soutenir les entreprises individuelles des migrants . . . . .	59
Recommandations . . . . .	65
Chapitre 4. Les capacités des migrants . . . . .	67
4.1 Cartographier les compétences des migrants et les besoins locaux . . . . .	68
4.2 Mise en adéquation des compétences par le biais de l'engagement transnational . . . . .	70
4.3 Mise en adéquation des compétences par le biais du retour à long terme . . . . .	75
Recommandations . . . . .	78
Chapitre 5. Droits des migrants . . . . .	81
5.1 Sensibilisation . . . . .	82
5.2 Aider les migrants vulnérables . . . . .	88
Recommandations . . . . .	93

**PARTIE III. ALLIANCES : COLLABORATION TRANSNATIONALE . . . . . 95**

Chapitre 6. Partenariats en matière de M&D . . . . . 97

6.1 Éléments essentiels des partenariats M&D . . . . . 98

6.2 Complémentarités dans les partenariats M&D . . . . . 101

6.3 Transfert de capacités dans les partenariats M&D . . . . . 107

6.4 Risques et solutions . . . . . 111

Recommandations . . . . . 117

Chapitre 7. L'engagement des parties prenantes dans la migration  
et le développement . . . . . 119

7.1 Identification des parties prenantes . . . . . 120

7.2 Avantages inhérents à l'engagement des parties prenantes . . . . . 122

7.3 Formes de collaboration avec les parties prenantes . . . . . 129

Recommandations . . . . . 134

Chapitre 8. Alliances stratégiques en matière de M&D . . . . . 133

8.1 Identification des alliés stratégiques . . . . . 134

8.2 Avantages inhérents à la mobilisation d'alliés stratégiques. . . . . 137

8.3 Formes de collaboration avec les alliés stratégiques . . . . . 142

Recommandations . . . . . 147

Recommandations finales . . . . . 149

Bibliographie. . . . . 153

Annexe - Liste des projets de l'Initiative conjointe pour la Migration  
et le Développement . . . . . 156

## Encadrés

1. Projet Cap-Vert-7 : « Centre multimédia du Cap-Vert » . . . . .	35
2. Projet Jamaïque-22 : « Réseaux de connaissances pour assurer la corrélation entre la Jamaïque et sa diaspora » . . . . .	37
3. Projet Géorgie-17 : « Promouvoir la coopération parmi les communautés migrantes et les gouvernements locaux pour le développement local » .	40
4. Projet Philippines-43 : « Maria pour les OMD : mobiliser la diaspora, les groupes de femmes locaux, les banques rurales et les gouvernements locaux pour le développement rural » . . . . .	43
5. Project Moldavie-27 : « DEVINPRO Moldova 2009/2010 : renforcer le lien entre la migration et le développement via la réalisation et l'essai de produits et services reproductibles et liés à la migration pour les migrants et leurs communautés » . . . . .	50
6. Projet Équateur-9 : « Renforcer la chaîne de production du café biologique dans la province de Loja, Équateur » . . . . .	55
7. Projet Philippines-41 : « Accroître les capacités des migrants en tant que partenaires du développement économique » . . . . .	56
8. Projet Sénégal-47 : « Outils d'aide aux projets économiques des migrants : OAPE » . . . . .	61
9. Projet Égypte-13 : « “connaissance” entrepreneuriale : vers une expérience du développement chez les femmes arabo-allemandes et égyptiennes » .	73
10. Projet Égypte-11 : « Transfert de compétences des migrants en matière de pêche et d'aquaculture : le cas de la Grèce et de l'Égypte » . . . . .	77
11. Project Moldavie-28 : « Soutien pour les enfants et parents en migration » . . . . .	83
12. Projet Algérie-2 : « Souvent, je ne trouve pas de mots pour en parler : migration clandestine et communication » . . . . .	84
13. Projet Nigeria-39 : « Droits des migrants : initiative nigériane-polonaise » . . . . .	89
14. Projet Mali-24 : « Améliorer l'accès aux soins en santé mentale pour les personnes migrantes en situation de retour forcé au Mali » . . . . .	91
15. Projet Nigéria-40 : « Étude d'une cohorte de patients drépanocytaires : un programme pilote inscrit dans la durabilité » . . . . .	103
16. Project Moldavie-30 : « Capacités des migrants pour le développement du système de soins de santé moldave – un projet basé sur le retour des cerveaux » . . . . .	104
17. Projet Tunisie-51 : « Information et formation des migrants » . . . . .	108
18. Projet Maroc-35 : « Droit des migrants et altérité culturelle » . . . . .	123
19. Projet Jamaïque-21 : « Atténuer l'impact négatif de la migration sur les ménages multigénérationnels (MMG) en Jamaïque » . . . . .	127

20. Projet Sri-Lanka-49 : « Tirer parti des transferts de fonds pour le développement socioéconomique au Sri Lanka » . . . . .	135
21. Salon des connaissances de l'Initiative conjointe pour la Migration et le Développement . . . . .	139
22. Projet Maroc-36 : « Mutualiser les compétences des migrants pour le développement économique solidaire au Maroc » . . . . .	140
23. Projet Géorgie-15 : « Intégration des migrants géorgiens dans le marché du travail » . . . . .	146

## Figures

Fig. 1.	Plusieurs types de capitaux des migrants peuvent être exploités dans un projet de M&D . . . . .	32
Fig. 2.	Actions tirant parti du potentiel de développement des réseaux entre les communautés. . . . .	33
Fig. 3.	Création de réseaux . . . . .	39
Fig. 4.	Renforcement des réseaux . . . . .	42
Fig. 5.	Les réseaux, à la base du développement local. . . . .	44
Fig. 6.	Actions destinées à utiliser les transferts d'argent comme outils de développement . . . . .	47
Fig. 7.	Améliorer les outils financiers et les connaissances économiques des migrants . . . . .	54
Fig. 8.	Faciliter l'investissement collectif . . . . .	60
Fig. 9.	Soutenir la création et le développement des entreprises de migrants . . . . .	64
Fig. 10.	Actions favorisant le transfert de connaissances et de compétences	67
Fig. 11.	Cartographie des compétences des migrants et des besoins locaux .	71
Fig. 12.	Mise en adéquation des compétences par le biais de l'engagement transnational. . . . .	74
Fig. 13.	Mise en adéquation des compétences par le biais d'un retour à long terme : vue d'ensemble . . . . .	78
Fig. 14.	Actions visant à renforcer le capital culturel et les droits de l'Homme dans le cadre du développement . . . . .	81
Fig. 15.	Améliorer la sensibilisation envers les droits des migrants . . . . .	87
Fig. 16.	Apport d'une assistance aux migrants vulnérables et à leurs familles. . . . .	92
Fig. 17.	Alliances dans le cadre d'interventions M&D à petite échelle . . . . .	95
Fig. 18.	Partenariats dans le cadre de projets M&D à petite échelle . . . . .	97
Fig. 19.	Forces de cohésion au sein des partenariats M&D à petite échelle .	98
Fig. 20.	Principaux éléments des partenariats M&D . . . . .	101
Fig. 21.	Complémentarités entre acteurs à petite échelle dans le cadre d'un partenariat . . . . .	106
Fig. 22.	Transfert de capacités dans les partenariats M&D à petite échelle .	110
Fig. 23.	Risques dans le cadre des partenariats M&D entre acteurs à petite échelle . . . . .	116
Fig. 24.	Engagement des parties prenantes dans des projets M&D à petite échelle . . . . .	119
Fig. 25.	Identification des parties prenantes pour des projets M&D à petite échelle . . . . .	121
Fig. 26.	Avantages de l'engagement des parties prenantes dans des projets de M&D : vue d'ensemble. . . . .	128
Fig. 27.	Types de collaboration avec les parties prenantes dans les projets de M&D. . . . .	130
Fig. 28.	Alliances stratégiques dans les projets M&D à petite échelle . . . . .	133
Fig. 29.	Identification des alliés stratégiques dans les projets M&D à petite échelle . . . . .	136
Fig. 30.	Avantages de l'implication d'alliés stratégiques dans les projets M&D à petite échelle . . . . .	142
Fig. 31.	Formes d'implication des alliés stratégique . . . . .	145

## Acronymes et abréviations

ACF	Aquaculture et pêche
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
AL	Autorité locale
BM	Banque mondiale
CE	Commission européenne
CEI	Caisses d'épargne et d'investissement
CeSPI	Centro Studi di Politica Internazionale, Italie
COMPAS	Centre on Migration, Policy and Society, Royaume-Uni
CoP	Communauté de pratique (Community of Practice)
DI	Déplacés internes
EUNOMAD	Réseau européen sur les migrations et le développement (European Network on Migrations and Development)
FES-ILDIS	Friedrich Ebert Stiftung – Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Bolivie
FMMD	Forum mondial sur la migration et le développement
GMG	Groupe mondial sur la migration (Global Migration Group)
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (actuellement : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ), Allemagne
ICMD	Initiative conjointe pour la Migration et le Développement
IMI	International Migration Institute, Royaume-Uni
ISS	Institute for Security Studies, Afrique du Sud
M4D Net	Réseau Migration4Development
MA	Maîtrise en arts
M&D	Migration et Développement
MMG	Ménage multigénérationnel
MPI	Migration Policy Institute, États-Unis d'Amérique
NU	Nations unies
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIM	Organisation internationale pour les Migrations
OIT	Organisation internationale du travail
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PME	Petites et moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PRIO	Peace Research Institute Oslo, Norvège
R-U	Royaume-Uni
SOPEMI	Système d'observation permanente sur les migrations

TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNFPA	Fonds des Nations unies pour la population
UNHCR	Office du Haut Commissaire des Nations unies pour les réfugiés
USA	États-Unis d'Amérique
USD	Dollar américain

## Avant-propos – Commission européenne

Ces dix dernières années, l'Union européenne a accordé une attention accrue à la connexion entre migration et développement. Le grand nombre de communications et de conclusions du Conseil européen portant sur cette question démontre clairement la grande importance que celle-ci revêt dans l'agenda politique européen et international.

Un très grand nombre d'acteurs dans le monde entier cherche des solutions pour faire en sorte que la migration contribue efficacement au développement et, au niveau de l'Union européenne, cela se traduit par une plus grande intégration de la migration dans les politiques de développement de l'UE, avec une prise de conscience accrue de l'importance de la migration en tant que facteur clé du développement.

L'Initiative conjointe CE-NU pour la migration et le développement, mise en œuvre par le PNUD, en association avec l'OIM, l'OIT, le FNUAP et l'UNHCR, et entièrement financée par la Commission européenne à travers le programme thématique de coopération avec les pays tiers dans les domaines de la migration et de l'asile, a été ces dernières années l'un des principaux outils opérationnels pour la mise en œuvre de cette vision. Ce manuel, produit dans le cadre de cette initiative conjointe, est le résultat d'un processus d'apprentissage approfondi qui implique un large éventail d'acteurs activement impliqués dans ce domaine et fournit à tous les praticiens des outils très utiles et pratiques de développement des compétences.

C'est pourquoi j'espère que ce manuel deviendra un support indispensable pour tous les praticiens qui ont compris que le facteur « mobilité humaine » peut et doit jouer un rôle fondamental, non seulement dans le développement des pays de destination des migrants, mais aussi dans leurs pays d'origine.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fokion Fotiadis'.

Fokion FOTIADIS  
Directeur général  
Direction générale du développement  
et coopération - EuropeAid  
Commission européenne

## Avant-propos – Nations unies

La nécessité d'une approche fondée sur les faits dans le domaine de la migration et du développement a été évoquée à maintes reprises lors du Forum mondial sur la Migration et le Développement (FMMD).

Ce manuel répond à ce besoin. L'Initiative conjointe pour la Migration et le Développement (ICMD) de la Commission européenne et des Nations unies a notamment pour ambition principale de rassembler et documenter les meilleures pratiques, que ce soit à travers la communauté de pratique mondiale créée par l'Initiative, le réseau Migration4Development ([www.migration4development.org](http://www.migration4development.org)) ou directement auprès des organisations qui ont mis en œuvre des projets financés par l'ICMD. Ce riche ensemble de connaissances empiriques est repris dans ce manuel.

L'analyse de la migration et du développement sous l'angle du développement humain fait ressortir une approche décentralisée et ascendante : des organisations locales et à ancrage communautaire offrent en effet un potentiel non négligeable en tant que partenaires de projets sur la migration et le développement. Ce manuel – avec le manuel de l'Organisation internationale pour les Migrations et du Migration Policy Institute sur L'Engagement de la Diaspora dans les Activités de Développement, rédigé dans le cadre de la Plate-forme pour les Partenariats du FMMD, à paraître prochainement – propose des conseils clairs pour mettre la théorie en pratique.

Lors du FMMD de 2010, Peter Sutherland, Représentant spécial du Secrétaire général des Nations unies pour la Migration et le Développement, a souligné que l'ICMD « est un exemple remarquable de la façon dont des organisations internationales, des gouvernements nationaux, des exécutifs locaux et la société civile peuvent collaborer pour décupler les bénéfices de la migration pour le développement ». À cet égard, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers toutes ces organisations qui ont mis en œuvre des projets financés par l'ICMD et dont les expériences et réalisations ont rendu possible la publication de ce manuel. Nous remercions également l'Union européenne pour son soutien continu et généreux dans ce domaine et nous réjouissons à l'idée de poursuivre notre collaboration.



M. Antonio Vigilante  
Directeur, Bureau ONU/PNUD à Bruxelles



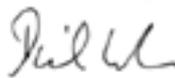
M. Bernd Hemingway  
Directeur, Bureau régional OIM  
à Bruxelles



M. Rudi Delarue  
Directeur, Bureau OIT à Bruxelles



Mme Sietske Steneker  
Directrice, Bureau FNUAP à Bruxelles



M. Daniel Endres  
Directeur, Bureau européen UNHCR

# INTRODUCTION



## INTRODUCTION

Ce manuel est produit dans le cadre de l'Initiative conjointe pour la Migration et le Développement (ICMD) de la Commission européenne et des Nations unies. Il s'agit d'un programme sur 4 ans d'un montant de 15 millions d'euros qui soutient les organisations à petite échelle dans leurs efforts concrets visant à établir un lien entre la migration et le développement. L'ICMD reflète la reconnaissance des liens étroits entre migration et développement et l'intérêt croissant qu'ils suscitent. Le Dialogue à Haut Niveau des Nations unies sur la Migration et le Développement en 2006 et les Forums mondiaux ultérieurs sur la Migration et le Développement ont souligné la contribution des migrants internationaux dans les pays d'origine et de destination.

Financé par l'Union européenne et mis en œuvre par le PNUD, le programme représente une innovation majeure en ce qui concerne la collaboration inter-agences. Quatre autres agences, l'UNHCR, le FNUAP, l'OIT et l'OIM, sont aussi impliquées dans la gestion et la direction du programme et mettent à profit leurs connaissances institutionnelles, leur savoir-faire et leurs vastes réseaux pour garantir son succès. Le Conseil Consultatif des Migrants de l'ICMD, composé de six experts disposant d'une expertise universitaire et de terrain dans le domaine de la migration et du développement, donne également des avis de fond sur l'Initiative conjointe.

L'objectif global de l'ICMD est de fournir un soutien à un certain nombre

d'organisations activement engagées dans l'établissement d'un lien entre la migration et le développement au niveau local. L'ICMD vise à 1) mettre en place et renforcer des réseaux d'acteurs travaillant dans le domaine de la migration et du développement ; 2) identifier des bonnes pratiques et partager des informations sur ce qui fonctionne au niveau local et international et 3) introduire ces connaissances dans la prise de décision sur la migration et le développement.

L'ICMD a émis un Appel à propositions doté d'environ 10 millions d'euros de subvention pour soutenir des projets mis en œuvre à travers des partenariats reliant des groupes de la société civile, des autorités locales et d'autres acteurs à petite échelle issus des Etats membres de l'Union européenne et de leurs homologues dans seize pays cibles (Algérie, Cap-Vert, Equateur, Egypte, Ethiopie, Géorgie, Ghana, Jamaïque, Mali, Moldavie, Maroc, Nigéria, Philippines, Sénégal, Sri Lanka et Tunisie).

Les candidatures dans le cadre de l'Appel à proposition ont été faites en fonction de domaines thématiques prédéfinis : les communautés migrantes ; les transferts d'argent des migrants ; les capacités des migrants et les droits des migrants. Vous verrez que ce manuel se conforme à cette terminologie.

Ce manuel reflète l'esprit de l'ICMD – il tire ses informations de l'expérience de ceux qui ont mis en œuvre des projets financés par le programme et vise à son tour à soutenir les organisations

de la société civile, les autorités locales et d'autres acteurs à petite échelle qui souhaiteront dans le futur développer leur propre initiative de migration et de développement. Simultanément, le manuel soutient les décideurs qui souhaitent tirer les leçons de l'expérience des acteurs qui ont eu une approche issue de la base de la migration et du développement.

Depuis sa création, l'ICMD a cherché à combler le fossé qui existe entre les praticiens et les décideurs en matière de migration et de développement. Le réseau Migration4Development (M4D Net) est une communauté de pratique en ligne qui compte plus de 2000 membres dans le monde entier. Il permet aux praticiens et aux décideurs de se rencontrer virtuellement et de partager leur expérience et leurs bonnes pratiques. De cette façon, les échanges qui ont eu lieu au sein du M4D Net ont également alimenté directement en informations le contenu de ce manuel.

Pour devenir membre du M4D Net, rendez-vous sur [www.migration4development.org](http://www.migration4development.org). Avec plus de 5000 visiteurs chaque mois, ce site est devenu le centre de ressources en ligne de référence pour tout ce qui concerne la migration et le développement. Il promeut le réseau M4D et propose aux visiteurs une multitude d'informations sur la migration et le développement : nouvelles, emplois, événements, ainsi qu'une bibliothèque consacrée à ces thèmes. Les membres de M4D Net peuvent y télécharger des informations, il s'agit donc véritablement d'un site pour les professionnels fait par des professionnels de la migration et du développement.

Pour répondre aux besoins des acteurs à petite échelle, l'ICMD a conçu un cours en ligne, « Réussir votre projet de M&D ». Par ailleurs, ce manuel comporte une copie du cours sur CD-ROM. Vous pouvez également le trouver à l'adresse suivante : [www.migration4development.org/fr](http://www.migration4development.org/fr).



Ce cours, « Réussir votre projet de M&D », complète idéalement le présent manuel car il propose des conseils pratiques sur la manière de mener à bien votre action de migration et de développement (M&D). Nous espérons que la lecture de ce manuel vous aidera à vous forger une idée précise du type d'action et d'alliance que vous souhaitez mener dans le cadre de votre projet. Nous vous

incitons également à lire le cours en ligne, qui vous fournira tous les outils et conseils nécessaires pour la mise en œuvre de votre projet !

À l'instar du manuel, le cours se base sur l'expérience de personnes qui ont lancé des projets financés par l'ICMD. Il est entièrement illustré par des photos et des exemples tirés de projets de l'ICMD.

## Contexte de ce manuel

Plusieurs manuels et autres publications ont été récemment publiés en vue de fournir des outils, des conseils et des recommandations aux praticiens et aux décideurs politiques actifs sur le terrain de la migration et du développement (EUNOMAD 2010 ; GMG 2010 ; GTZ 2009 ; Horst et al. 2010 ; OIM 2010 ; OIM/MPI à paraître). **Le présent manuel ajoute à ceux-ci une attention spécifique pour le rôle et les contributions des projets à petite échelle.** Ces projets sont mis en œuvre par différentes associations issues de la société civile, les secteurs public et privé, en ce compris des ONG, des associations de migrants, des associations locales, des autorités locales, des universités, des instituts de recherche et de formation, des institutions de micro-finance, des associations d'employeurs, des syndicats, etc. Vu l'échelle locale des interventions de ces acteurs, ce manuel désigne ces derniers sous le terme générique d'« acteurs à petite échelle ». Ces organisations possèdent une envergure variable, de petite à moyenne, mais elles partagent un même besoin de relations étroites avec les contextes locaux au

sein desquelles elles fonctionnent. Cette caractéristique est essentielle dans la définition des avantages spécifiques qui caractérisent leur engagement dans le domaine de la migration et du développement, thème central du présent manuel.

Celui-ci est le résultat de recherches approfondies menées auprès d'acteurs ayant bénéficié de l'appui de l'ICMD à l'occasion d'un exercice de « Codification » qui a duré 12 mois. Cette Codification visait à comprendre quels avantages des associations ayant reçu de l'aide pour mettre en œuvre leurs projets de migration et de développement pensaient avoir tirés de leur participation à l'ICMD ; elle visait également à analyser les processus et les dynamiques en jeu dans leurs projets et à mettre en lumière les principaux enseignements tirés de cette expérience au bénéfice d'autres acteurs. Cet exercice ne doit pas être confondu avec une « Evaluation » car celle-ci exige une analyse indépendante des résultats immédiats du projet ainsi qu'un examen de l'impact et de la durabilité à long terme de ces résultats. La

codification se basait quant à elle sur une autoévaluation des bénéficiaires de l'ICMD, qui ont eu la possibilité de définir ce qui était important à leurs yeux. Ces résultats ont été tirés de la collecte et de l'analyse systématiques d'informations organisées en deux ensembles de données. Le premier ensemble consiste en une banque de données comprenant 121 questionnaires remplis par des bénéficiaires de l'ICMD (58 d'entre eux



© UN Photo – Milton Grant

ont leur siège social dans le Nord et 59 dans le Sud) ; le second ensemble se compose de 66 documents qualitatifs (transcriptions de 13 interviews avec des bénéficiaires de l'ICMD et leur équipe et 53 rapports de missions d'évaluation de l'ICMD). Ces deux ensembles ont été intégrés à l'analyse systématique de documents supplémentaires : documentation sur les programmes, rapports d'activité au niveau des projets et des partenaires, produits de projet (par ex. publications, prospectus, sites web, etc.). Ces données

possèdent des avantages et des limites spécifiques mais elles permettent de mieux comprendre les points de vue des bénéficiaires sur leurs propres expériences. Le présent manuel expose les principaux enseignements tirés de la Codification aux acteurs à petite échelle qui souhaitent entreprendre des initiatives de migration et de développement mais aussi aux autres praticiens et décideurs politiques (institutions étatiques, associations internationales et intergouvernementales) actifs dans le même domaine.

Les acteurs à petite échelle baignent systématiquement dans des contextes politiques, économiques, sociaux et culturels plus vastes : les projets de migration et de développement peuvent influencer ces contextes, mais ils en subissent également les contraintes. Dans l'esprit de la Codification, les chapitres du présent manuel ne donnent pas d'instructions sur « les meilleures actions » ou « la meilleure manière de procéder ». En effet, celles-ci sont étroitement liées au contexte et dépendent de la nature de l'intervention, des partenaires impliqués, des obligations et débouchés des pays concernés, etc. Le présent manuel se base au contraire sur l'expérience des associations bénéficiaires de l'ICMD et témoigne de la grande diversité des actions susceptibles d'être menées et des manières dont les acteurs à petite échelle peuvent interagir. Il comprend également des références aux expériences concrètes de projets financés par l'ICMD. Une liste complète de ces projets se trouve en annexe ; certains projets sont présentés plus en détail dans des zones de texte et développent les problèmes évoqués dans

le corps du texte. En marge du texte, des citations de bénéficiaires illustrent certains concepts et certaines idées évoqués dans le manuel. Enfin, des graphiques proposent au lecteur un résumé visuel des éléments principaux. Le présent manuel a été rédigé afin d'être lu soit en entier, du début à la fin, soit par chapitre ou passage, que vous pouvez consulter indépendamment.

Les auteurs remercient tous les acteurs impliqués dans l'ICMD pour les réactions et commentaires précieux qu'ils

leur ont transmis durant la préparation et l'écriture du présent manuel. Ils remercient tout particulièrement les bénéficiaires qui leur ont transmis leurs points de vue et expériences avec passion et franchise.

## **Comment utiliser ce manuel ?**

Ce manuel a été conçu comme une « boîte à outils » pour les praticiens et les décideurs politiques.

Nous vous incitons soit à le lire en entier, soit à consulter des chapitres spécifiques présentant un intérêt particulier pour vous. Vous constaterez que le manuel se subdivise en trois sections principales, qui répondent chacune à une question essentielle :

- **Qui ? PARTIE I :** Après avoir passé en revue les liens entre la migration et le développement, le Chapitre 1 évoque l'intérêt d'adopter une approche ascendante dans ce domaine, puis il détaille les raisons justifiant ce type d'approche.
- **Quoi ? PARTIE II :** Les Chapitres 2 à 5 exposent la diversité des activités que

les acteurs à petite échelle peuvent entreprendre pour mettre en œuvre des projets de migration et de développement.

- **Comment ? PARTIE III :** Les Chapitres 6 à 8 étudient les méthodes utilisées par les acteurs à petite échelle pour collaborer avec d'autres acteurs, actifs dans le même domaine ou non, lorsqu'ils mettent en place leurs projets.

Les PARTIES II et III sont conçues comme des sections pratiques et pragmatiques. Chaque chapitre développe donc des options alternatives ou complémentaires que les acteurs peuvent sélectionner lorsqu'ils mettent sur pied leurs propres projets de migration et de développement. Ces options sont résumées à la fin de chaque sous-chapitre

sous forme d'un diagramme qui met en avant les points d'action ✓ et les problèmes essentiels ! liés aux options 🔄 présentées. Exemple :



Le présent manuel présente également des expériences concrètes tirées de projets financés par l'ICMD. Ces projets sont cités par leur code (par ex. Algérie-1). En annexe se trouvent la liste des projets et toutes les informations les concernant. Par ailleurs, certains projets sont présentés plus en détail dans des zones de texte et développent les problèmes évoqués dans le corps du texte. Nous espérons que ces exemples de projet ICMD vous donneront de nombreuses idées pour vos initiatives de M&D !

Enfin, prêtez attention aux recommandations pratiques à la fin de chaque chapitre. À la fin du présent manuel, des recommandations générales destinées aux acteurs à petite échelle sont mises en corrélation avec des recommandations parallèles destinées aux décideurs politiques qui souhaitent soutenir leurs actions.

# PARTIE I : QUI ?



## PARTIE I : QUI ?

### Chapitre 1. Une approche issue de la base de la migration et du développement

Le présent manuel étudie deux thèmes principaux : il explore le sujet de la migration et du développement et se penche plus spécifiquement sur la contribution que peuvent apporter les acteurs à petite échelle dans ce domaine. Ce chapitre familiarise le lecteur avec ces deux questions : l'introduction propose un bref aperçu des raisons pour lesquelles la migration et le développement sont liés et la manière dont les acteurs à petite échelle s'intègrent dans ce domaine. Ces deux éléments sont ensuite développés dans les deux chapitres suivants. La Section 1.1 présente les différentes ressources que les migrants sont susceptibles de mettre à la disposition du développement dans leur pays d'origine. La Section 1.2 étudie les raisons sous-jacentes justifiant l'importance d'une approche de la migration et du développement (ci-après : M&D) à petite échelle.

La migration est un phénomène complexe. Pendant des dizaines d'années, des experts se sont demandés si les ressources produites par la mobilité humaine influencent le développement et si oui, de quelle manière. Les approches de la M&D ont été conditionnées par des discours alternativement positifs et négatifs. Alors que dans les années 60, on pensait que les migrants contribuaient à « moderniser » leurs régions d'origine grâce à des transferts financiers et aux connaissances qu'ils avaient acquises, dans les années 70, la migration a été accusée de favoriser

les inégalités mondiales par le transfert d'une main-d'œuvre bon marché vers les régions développées. Dans les années 80 et 90, des recherches ont montré que la migration et ses conséquences ne sont pas influencées uniquement par des leviers économiques. La reconnaissance du fait que les migrants et les structures plus vastes dans lesquelles



© UN Photo – M Kobayashi

ils s'intègrent se conditionnent mutuellement a permis l'émergence de la **M&D** en tant que domaine au sein duquel la migration est considérée comme faisant partie intégrante du développement. Plus vastes, les contextes de développement nationaux et mondiaux définissent les contextes locaux de développement, qui à leur tour influencent les aspirations et les opportunités des personnes en matière de migration. Parallèlement, les aspirations des personnes et les opportunités fournies par les contextes locaux dans lesquelles vivent ces personnes déterminent leur manière d'utiliser les ressources de mobilité pour leur bien-être personnel et celui de leurs communautés et nations (de Haas 2010).

Cette relation réciproque entre la migration et le développement s'aligne sur « l'approche par les capacités » **du développement humain** (Alkire 2009 ; Nussbaum 2011). S'inspirant des travaux d'Amartya Sen (1999), cette approche envisage le développement comme l'accroissement des capacités des personnes, qui se définissent par ce qu'elles sont capables de faire et d'être dans leur vie<sup>1</sup>. Cette approche considérant que les personnes détiennent le pouvoir de déterminer leur vie, le développement ne peut pas être réalisé pour elles, mais uniquement par elles. Elles sont leurs propres pourvoyeurs d'aide : elles sont les bénéficiaires mais aussi les architectes du progrès économique et social. Par conséquent, les objectifs et les moyens de développement consistent à améliorer les capacités intrinsèques des personnes (par ex. connaissances, santé, estime de soi), ainsi que les opportunités (par ex. accès à l'éducation, emploi, processus décisionnels) qui leur donnent la « capacité » de façonner leur propre destin.

Le rôle des migrants (Faist et Fauser 2011) et celui des autres acteurs à petite échelle sur le terrain de la M&D a été repensé à la lumière de cette approche. Les migrants individuels et leurs associations, les autorités locales, la société civile, les ONG, le secteur privé, le secteur académique, etc., sont devenus des acteurs clés de la coopération au déve-

loppement. La communauté internationale apporte un soutien croissant à la création de synergies avec et entre ces acteurs à petite échelle qui jouissent d'un grand potentiel pour tisser des liens plus étroits entre les dimensions de migration et de développement des interventions dans les pays d'origine, de transit ou de destination. Les décideurs politiques se sont efforcés de créer des occasions d'impliquer les acteurs à petite échelle dans la M&D (l'ICMD est un exemple concret de leurs efforts pour intégrer ces acteurs dans les processus de M&D). Dans le cadre de l'approche basée sur le développement humain, les capacités et aptitudes de ces acteurs à petite échelle doivent être étendues et des occasions ad hoc doivent être mises en place pour soutenir leur engagement actif. Au sein de ces acteurs à petite échelle, les décideurs ont accordé une attention toute particulière au rôle joué par les migrants eux-mêmes. Ils ont insisté sur la protection des droits de migrants<sup>2</sup>, sur la création d'un nombre accru de possibilités de migration légale, ainsi que sur la participation pleine et entière des migrants dans leurs sociétés d'origine et de résidence<sup>3</sup>, autant d'éléments qui sont réputés influencer leur engagement dans le développement. L'approche basée sur le développement humain a également orienté la manière de percevoir les contributions des migrants au développement : comme indiqué dans la Section

1. Dans ce qui s'est aujourd'hui imposé sous le nom d'« approche par les capacités » (1999), Sen suggère que le développement est concerné à la fois par les processus qui permettent de concrétiser un certain bien-être et par les résultats qu'ils obtiennent.

2. Voir la Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille (1990).

3. Le PNUD suggère six grands axes de réforme afin de renforcer les effets positifs de la migration sur le développement humain: « Ouvrir les canaux d'entrée [temporaires] existants afin qu'un plus grand nombre de travailleurs puissent émigrer, garantir les droits élémentaires des migrants, abaisser les coûts de transaction de la migration, trouver des solutions qui bénéficient aux communautés de destination et aux migrants qu'elles accueillent, faciliter les déplacements des personnes à l'intérieur de leur propre pays et intégrer la migration dans les stratégies nationales de développement. » (PNUD 2009:4)

suivante, les contributions financières mais aussi sociales, comme les réseaux et les relations, les compétences et les connaissances, les idées et les valeurs (Levitt 1998), comportent un potentiel de développement.

En somme, la relation réciproque entre la mobilité humaine et le développement jouit d'une reconnaissance croissante. Cette reconnaissance s'accompagne d'efforts fournis par les décideurs politiques en vue de permettre aux acteurs à petite échelle de participer activement aux interventions M&D. Les ressources créées par les migrations ainsi que les moyens qu'ont les acteurs à petite échelle de canaliser ces ressources pour qu'elles participent au développement sont étudiés plus en détail dans les sections suivantes de ce chapitre.

### 1.1 Migration-développement et contributions des migrants

La mobilité humaine crée un certain nombre de « capitaux ». Ces capitaux sont les principales ressources, ou actifs, grâce auxquelles les migrants contribuent à la M&D : il s'agit des capitaux sociaux, financiers, humains et culturels. Cette section propose une définition de chacun de ces actifs et explique en quoi ils sont importants. Bien qu'il faille rappeler que les migrants peuvent apporter (et apportent) une contribution significative à leur pays d'accueil, le présent manuel se concentre sur les différentes influences positives qu'exercent les capitaux des migrants sur le développement de leur pays d'origine.

**Capital social.** Les migrants créent et entretiennent des liens sociaux entre différents lieux. Le potentiel de ces

relations sociales à produire d'autres ressources est appelé le **capital social**. Il permet de tisser des réseaux qui facilitent la transmission d'informations, de compétences, de ressources financières, de valeurs, d'idées, etc. Le capital social peut relier différents groupes de familles de migrants à des associations de la diaspora, à des réseaux professionnels et commerciaux, voire à des congrégations religieuses (Faist et Fauser 2011: 16).

Les praticiens de la M&D s'efforcent de plus en plus de mobiliser le capital social des migrants en faveur du développement. Ils partent du principe qu'en raison de leur appartenance transnationale, les migrants possèdent des connaissances liées à un contexte, des liens émotionnels et une certaine légitimité vis-à-vis des populations locales, ainsi qu'une bonne compréhension des diverses réalités locales auxquelles ils participent (de Haas 2006). Ils attribuent dès lors aux migrants un potentiel sans égal pour rapprocher les contextes variés dans lesquels ils s'investissent simultanément et s'engager dans des activités philanthropiques à long terme. Nombreux sont ceux qui pensent que ces liens finissent par s'étioler au fur et à mesure que les migrants s'intègrent dans leur pays d'arrivée. Pourtant, la majeure partie des migrants entretiennent des relations de « moyens de subsistance transnationaux » et grâce à l'expansion des technologies de l'information et la communication (TIC) et à une meilleure mobilité, ils sont également en mesure de préserver ces relations au fil du temps. Ils peuvent dès lors s'appuyer sur ces liens pour s'engager dans des actions de développement privées ou pour fournir des informations de

première main aux décideurs politiques. Ce potentiel ne doit cependant pas être surévalué. Les migrants ne sont pas toujours suffisamment intégrés dans ces réalités translocales, ni informés des aspects politiques des questions de développement ou concernés par celles-ci. Il arrive que les diasporas soient divisées, que les migrants ne se soient pas organisés en réseaux ou qu'ils se soient dispersés. Autant de problèmes qui entravent la mobilisation de leur capital social. Pour surmonter ces obstacles, les praticiens de la M&D organisent



des activités pour mieux connaître les diasporas, renforcer leurs réseaux et initier des processus destinés à instaurer la confiance ou inciter les migrants à s'engager directement en tant que partenaires de la coopération au développement (voir Chapitre 2).

**Capital financier.** Le capital financier des migrants a été au cœur de toutes les attentions, en particulier au cours des dix dernières années, notamment en raison du volume des versements reçus par les pays en développement (315 milliards de dollars en 2010 ; BM 2010) et du potentiel de l'épargne des diasporas (400 milliards de dollars ; BM 2011) pour les marchés financiers. Les praticiens de la M&D ambitionnent de canaliser ces

ressources en faveur du développement. Ces paiements sont des fonds privés ou des transferts en nature effectués par les migrants en faveur de parents restés au pays. Outre le coût, la rapidité, l'accessibilité et la fiabilité des services de transfert, le niveau d'information et de connaissances financières des expéditeurs et des destinataires influence le choix du canal de transfert (Pieke et al. 2005). Alors que les services informels répondent à de nombreuses exigences de base, le coût des services formels dans la plupart des pays reste élevé car il est pour une grande part défini par les règles et les infrastructures financières (Ratha et Riedberg 2005 ; Ratha 2007). Pour les gouvernements, il est essentiel que les migrants fassent appel à des services agréés et ce, pour deux raisons principales. Primo, les versements officiellement enregistrés constituent une source de devises étrangères qui contribuent à la stabilité macroéconomique du pays bénéficiaire. Secundo, le caractère informel de ces échanges est associé (parfois à tort) à des questions de sécurité, comme le financement du terrorisme ou le blanchiment d'argent (Pérouse de Montclos 2005). Ces questions s'ajoutent à l'intérêt porté à l'action de ces versements sur le développement. Les transferts d'argent constituent une source supplémentaire de revenus pour les ménages, ce qui leur permet de répondre à leurs besoins de base et de participer à des événements coutumiers (par ex. festivals religieux, fêtes municipales, anniversaires et autres célébrations familiales). Ces transferts favorisent la consommation, ils peuvent donc exercer des actions multiples sur les économies locales. Cependant, certains avancent que les membres d'une

famille ne bénéficient pas tous de ces versements d'une manière équivalente. Les transferts peuvent déboucher sur des relations de dépendance entre les expéditeurs et les destinataires, ils peuvent créer des inégalités de revenus entre les familles dont un ou plusieurs membres ont émigré et les autres et même déstabiliser les économies fragiles.

L'argent transféré provient de fonds privés, il est donc difficile d'influencer les choix des expéditeurs et des destinataires en ce qui concerne les canaux de transfert et l'utilisation des fonds reçus. Les interventions M&D doivent dès lors cibler l'amélioration des cadres législatifs et le renforcement du secteur financier, afin de promouvoir la compétition entre les fournisseurs de services et de réduire les coûts des transferts. Des efforts doivent également être fournis pour développer les produits financiers proposés aux migrants et à leurs familles, améliorer leurs connaissances financières et faciliter les investissements dans leurs pays d'origine (voir Chapitre 3).

**Capital humain.** Les compétences et qualifications des migrants, c'est-à-dire leur capital humain, constituent un autre atout pour le développement. Outre ces qualifications, le capital humain englobe la profession, les capacités interpersonnelles et la confiance en soi de chaque individu (Wescott et al. 2006 : 15). Les personnes qualifiées sont supposées posséder un capital humain extrêmement précieux, leur mobilité a donc donné lieu à un vif débat sur les coûts et les bénéfices de la migration. Par exemple, la « fuite des cerveaux » (brain drain) est une forme de migration qualifiée, dans le cadre de laquelle les retours sur l'invest-

tissement dans l'éducation sont considérés comme perdus pour les pays d'origine. Lorsque des migrants hautement qualifiés sont engagés dans des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés, on parle de « gaspillage des compétences » (brain waste). Cependant, les bénéfices en termes de connaissances ont tendance à se partager entre les pays d'origine et les pays d'accueil (Wickramasekara 2002 : 6). Par exemple, on s'attend à ce que les migrants qualifiés améliorent leurs compétences et perçoivent de meilleurs salaires à l'étranger. Avec pour résultats éventuels des transferts d'argent et de technologies, des liens avec des réseaux professionnels, des investissements et (sans doute) une meilleure intégration des pays d'origine sur les marchés mondiaux. C'est ce que l'on appelle le 'retour des cerveaux' (brain gain). Ces débats sur le « brain drain », le « brain waste » et le « brain gain » font largement référence aux personnes très qualifiées ou qualifiées (étudiants de l'enseignement supérieur, professionnels, salariés des secteurs des technologies de pointe ou à forte productivité, etc.). Cependant, les compétences et connaissances peuvent également être transférées par des personnes d'un niveau éducatif ou professionnel moins élevé, notion qui se comprend mieux en adoptant l'idée de « circulation ». La prise de conscience des moyens de subsistance transnationaux des migrants a récemment débouché sur la promotion de cette notion de « circulation » comme alternative pour le partage des bénéfices de la mobilité des compétences (Wickramasekara 2002), par exemple par le biais du mouvement géographique des travailleurs migrants ou par celui des réseaux commerciaux (Faist 2008). En fait, ces réseaux ne

doivent pas nécessairement être spécifiques à la diaspora pour jouer un rôle dans la promotion des transferts et des échanges de connaissances (Wescott et al. 2006: 16). Au niveau politique, trois grandes approches ont été adoptées pour gérer la mobilité des compétences : la rétention (par le biais d'incitation), le retour (permanent ou temporaire) et la circulation de compétences. Dans un même esprit, les interventions M&D adoptent différentes stratégies pour cartographier et appairer les compétences en faveur du développement (voir Chapitre 4).

**Capital culturel.** Les contributions des migrants au développement dépendent de la concrétisation de leurs capacités et de leurs droits. Fondamentalement, la mobilité humaine est une question de choix et de liberté pour toutes les personnes. Le mouvement des personnes est plus efficace lorsque les individus sont en position de tirer le meilleur parti de leur migration (PNUD 2009 : 15). Cependant, tous n'ont pas la possibilité de se déplacer librement et dans des conditions dignes. Les barrières à la migration varient et peuvent avoir plusieurs conséquences sur le bien-être des migrants (de Haas et al. 2009). Le manque de ressources économiques et de capital social et des restrictions légales à la migration sont autant d'exemples d'obstacles à la migration à différents niveaux. Parmi les éventuels résultats positifs de la mobilité, citons le bien-être des migrants qui peut s'améliorer grâce à l'acquisition de nouvelles valeurs et idées (par ex. démocratie, égalité, etc.), ce que l'on appelle le « capital culturel ». Les migrants peuvent ensuite exploiter ce capital culturel, par exemple en contri-

buant à rétablir la paix et à résoudre les conflits dans leur pays d'origine. La mobilité peut également renforcer l'accès aux libertés sociales, économiques et politiques, mais elle « peut également impliquer un amoindrissement de la santé et du bien-être, particulièrement si de telles décisions sont prises dans des environnements extrêmement contraignants » (de Haas et al. 2009 : 22-23). Par exemple en cas de trafic des êtres humains, de migration forcée ou de déplacement involontaire dans le cadre d'une migration internationale ou nationale. Par conséquent, les migrants doivent comparer les avantages en matière de bien-être de la migration par rapport à ses éventuels coûts sociaux, politiques et physiologiques. C'est pour cette raison que les interventions M&D ciblent notamment le renforcement des compétences des migrants par le biais d'informations et d'une assistance avant le départ et après l'arrivée, la promotion du recrutement éthique, l'amélioration de l'intégration des migrants dans les pays de destination et le lobbying en faveur des droits des migrants au niveau politique. D'autre part, les praticiens s'attèlent à développer les compétences ainsi que les revenus des migrants en leur garantissant l'accès aux services et à des aides pour leur permettre de faire face aux coûts sociaux de la migration (voir Chapitre 5).

**Engagement des migrants dans la M&D.** Enfin, il convient de souligner que l'engagement des migrants dans la M&D peut prendre plusieurs formes. Par exemple, ils peuvent procéder individuellement à des transferts d'argent en faveur de leur famille ou s'engager collectivement, par le biais de leurs asso-

ciations, dans des campagnes de soutien ou dans l'amélioration des services et des équipements locaux. Ils peuvent mettre en œuvre leurs propres projets ou aider d'autres praticiens à lancer des projets pour leur compte. Ils peuvent retourner (de manière permanente ou temporaire) dans leur pays ou région d'origine ou s'engager à distance dans des initiatives de développement (par ex. participation à des téléconférences). Les migrants peuvent agir par altruisme ou par intérêt privé et leur engagement peut être volontaire ou professionnel, gratuit ou indemnisable. Ces différentes formes de participation soulignent la nécessité de mesures encourageant leur implication dans la M&D. Des cadres politiques qui admettent l'engagement transnational des migrants ainsi que leurs obligations et loyautés multiples pourraient probablement les inciter à s'engager dans des initiatives de développement, dont la promotion de l'intégration socioéconomique, civile et politique des migrants dans leur pays d'origine et de destination.

La présente section a passé en revue les différents « capitaux » que les migrants peuvent investir dans le développement ; la section suivante se penche sur la question de la participation des acteurs à petite échelle, y compris les migrants, dans la M&D.

### **1.2 Coopération décentralisée, migration et acteurs à petite échelle**

L'adoption de l'approche par les capacités citée dans l'introduction de ce chapitre s'inscrit dans le droit fil de deux tendances parallèles qui ont émergé dans le domaine du développement ces dernières décennies. La première

s'intéresse à l'importance accrue attribuée aux processus de décentralisation (c'est-à-dire le transfert des processus décisionnels et des initiatives de coopération au niveau local, plus proche des personnes directement concernées) et la seconde, au rôle que la société civile peut jouer dans le développement (Faist 2008). Conjuguées, ces tendances ont créé davantage de marge pour l'engagement des acteurs à petite échelle dans les initiatives de développement locales. Au niveau de la M&D, cette situation a modifié la position des acteurs à petite échelle, qui sont maintenant considérés comme des alliés susceptibles de fournir d'importantes contributions, particulièrement au niveau local.

**Décentralisation et participation de la société civile.** La coopération décentralisée, à l'instar de l'approche humaine du développement, place les personnes au cœur des processus décisionnels. La participation est un moyen et un objectif de décentralisation : elle favorise une plus grande coopération à tous les niveaux administratifs, dont le partage de responsabilité entre les autorités centrales, les autorités locales et la société civile. Alors que les autorités locales ont joué un rôle clé dans la décentralisation et le développement local, la coopération s'est ouverte à presque toutes les formes de participation organisée, des ONG aux organisations de la société civile en passant par les associations locales, les associations de migrants, les organisations de bénévoles, les associations professionnelles, les responsables religieux et communautaires, les secteurs académique et privé, etc. La coopération entre les acteurs à petite échelle et les décideurs politiques se

base sur l'hypothèse que les premiers peuvent contribuer activement à la réussite du développement, particulièrement lorsque leurs actions s'alignent sur des objectifs plus vastes de développement locaux et nationaux.

Cette approche correspond aux demandes d'une synergie et d'une cohérence accrues dans la M&D, et dans la coopération multilatérale, bilatérale et locale<sup>4</sup>, ainsi qu'au principe de « responsabilité partagée » entre les gouvernements et la société civile dans le domaine de la migration et du développement humain cité dans le Forum mondial sur la migration et le développement de 2010 (FMMD)<sup>5</sup>. La valeur ajoutée d'alliances nouées à différents niveaux de la coopération M&D a fait l'objet de discussions lors du Forum en tant que moyen de répartir les responsabilités entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux et de faire progresser le programme international de la M&D.

Ce partage de la responsabilité de la M&D entre les acteurs à petite échelle et les décideurs politiques est avant tout une question de « participation ». En vue d'inciter les acteurs à petite échelle à s'investir dans la M&D, les décideurs politiques mettent en place diverses actions participatives (processus de consultation, mise en réseau, mise à disposition de fonds ou de fonds de contrepartie pour soutenir des interventions M&D à petite échelle, etc.). Ces activités exigent plusieurs niveaux d'implica-

tion et concèdent plusieurs niveaux de propriété des processus de M&D aux acteurs à petite échelle. Le même principe s'applique aux migrants, dont la participation à la M&D prend différentes formes : les migrants peuvent mettre en œuvre un projet de M&D de façon indépendante, contribuer en fournissant des données spécifiques lors de consultations ou être les bénéficiaires d'interventions préparées sans leur aide. Chaque cas fournit un exemple des différents niveaux de participation et de propriété qui déterminent la position d'ensemble que les migrants peuvent adopter dans des interventions M&D : partenaires, parties prenantes ou bénéficiaires.

**Valeur ajoutée d'une approche issue de la base.** L'implication des acteurs à petite échelle présente de nombreux avantages. Outre le fait qu'ils possèdent une expertise technique particulière, ils jouissent également de connaissances spécifiques au contexte (besoins locaux, représentation, tensions sociales, participation communautaire, etc.), de la confiance des populations locales et d'un accès à des régions difficilement accessibles à d'autres. Ils peuvent également posséder une bonne compréhension de questions spécifiques étrangère aux acteurs du développement de plus grande taille, proposer des services à des populations qui n'y ont pas accès, bâtir des capacités au niveau local et rencontrer les efforts plus globaux des décideurs politiques de multiples façons. Par exemple, ils peuvent fournir des témoignages sur

4. Le dialogue à haut niveau des Nations unies sur la migration et le développement de 2006 ; Conseil de l'Union européenne (2006) ; Commission européenne (2006) ; Communication de la Commission européenne Sur les autorités locales (2008).

5. Forum mondial sur la migration et le développement (FMMD) 2010 <http://www.gfmd.org/en/gfmd-meetings/mexico-2010.html> ; société civile <http://www.gfmd.org/en/process/civil-society.html> (visité le 8/06/2011). De plus, un nouvel outil, la Plate-forme pour les partenariats, a été présenté et étudié lors du FMMD 2010 : <http://www.gfmd.org/en/pfp.html> (visité le 08/06/2011).

les réalités dans lesquelles ils agissent en vue de documenter des politiques de développement et de migration. En outre, ils peuvent être attrayants aux yeux d'autres acteurs du développement par le fait qu'ils fonctionnent avec des structures managériales plus souples et sont plus proches du terrain, bénéficiant ainsi d'une plus grande légitimité au niveau local. D'autre part, un engagement dans la M&D permet aux acteurs à petite échelle d'étoffer leurs réseaux, d'accéder à des contextes d'intervention inédits, de renforcer leurs capacités et de faire leurs preuves en vue de consolider leur rôle d'acteurs clés dans le domaine de la M&D. Une vision romantique de ces acteurs risque cependant d'occulter d'autres réalités comme l'influence du contexte duquel ils émergent. Certaines associations pourraient être le produit ou l'objet d'une instrumentalisation politique ou le résultat d'une authentique demande locale (Beauchemin et Schoumaker 2009 ; Bergh 2010). La taille et la nature (volontaire ou professionnelle) des acteurs à petite échelle, leur culture organisationnelle et leur degré d'autonomie financière conditionnent visiblement leur engagement et leurs réalisations dans la M&D. Tous ne sont pas nécessairement des praticiens-nés dans ce domaine. Il faut dès lors privilégier un partage de responsabilité lorsqu'une volonté politique existe mais aussi lorsque des structures adéquates d'aide financière et technique sont en place.

Ce partage de responsabilité de la M&D implique également de comprendre les différents modes d'interaction et de coopération des décideurs politiques et des acteurs à petite échelle. Pour s'engager dans des projets transnationaux de

M&D, les acteurs à petite échelle peuvent approcher des donateurs et des autorités centrales, se familiariser avec les structures de la société civile et les cadres politiques qui réglementent leur action dans les contextes où ils interviennent. Dans le cas de migrants et d'associations les regroupant, le niveau d'intégration socioéconomique et politique dans les deux pays conditionne ces processus et est conditionné par eux. Il arrive que des acteurs à petite échelle ne puissent pas accéder aux financements traditionnels et nouent des partenariats avec des acteurs de plus grande taille afin d'assurer des rentrées financières pour leurs interventions. En outre, plusieurs acteurs à petite échelle de différents pays peuvent unir leurs efforts et nouer des partenariats pour lancer des projets de M&D (voir Chapitre 6) ou collaborer avec un large éventail d'acteurs locaux dans leurs contextes d'intervention (voir Chapitre 7). Il est fort probable que des acteurs à petite échelle recherchent également un accès à la sphère publique afin de défendre leur cause et de faire pression sur les décideurs politiques, de partager des informations pour nourrir leur expérience, ou se tournent vers eux pour obtenir de l'aide (voir Chapitre 8). Des différences dans la culture organisationnelle, les mandats, les ressources et les objectifs des innombrables acteurs à petite échelle impliqués dans la M&D (ainsi que la grande diversité des contextes dans lesquels ils agissent mais aussi des actions qu'ils entreprennent) expliquent l'extrême variété des formes et des résultats de leur collaboration. Par conséquent, une approche à petite échelle de la M&D requiert une certaine flexibilité susceptible de s'accommoder de la diversité des acteurs à petite

échelle. Ou comme l'a si bien résumé un auteur 'le défi posé aux acteurs du développement n'est pas de transformer les associations de la diaspora [et les autres acteurs à petite échelle] à leur image, mais de se baser sur leurs capacités spécifiques' (de Haas 2006 : iii).

La reconnaissance des différentes formes d'engagement et des différents niveaux de participation est vitale pour une définition claire des perspectives de coopération décentralisée et de migration et de développement humain, mais aussi pour la mise en place de modes plus transparents de coopération entre les décideurs politiques, les migrants et d'autres acteurs à petite échelle. Compte tenu des avantages et des difficultés mentionnés plus haut, il serait sage de concilier les ambitions des décideurs politiques et celles des acteurs à petite échelle avant d'entreprendre des interventions conjointes de M&D ; en effet, plusieurs exigences doivent être remplies avant que des acteurs à petite échelle puissent devenir des praticiens du développement et collaborer efficacement avec d'autres acteurs actifs sur ce terrain. Enfin, il faut poursuivre l'intégration des politiques de migration et de développement et aboutir à davantage de cohérence entre elles (voir FMMD 2007 ; FMMD 2009).

### **Conclusion**

Ce chapitre a présenté la migration et le développement ainsi que les raisons pour lesquelles ces deux thèmes sont liés. Il a également expliqué l'importance d'une approche ascendante de la M&D.

Une prise de conscience accrue de l'étroite relation qui existe entre la migration et

le développement justifie l'attention portée à la M&D ces dernières décennies. En tant que domaine à part entière, la M&D s'est vue accorder de plus en plus d'importance, un processus qui s'est accompagné d'un nombre croissant d'opportunités de participation active, par le biais notamment d'interventions concrètes de la part des migrants, de la société civile et plus généralement d'acteurs à petite échelle. Les actuelles approches dominantes du développement humain et de la coopération reconnaissent le potentiel des associations de petite taille en tant qu'« acteurs » et « partenaires » de la coopération au développement. Les avantages d'une collaboration avec des acteurs à petite échelle sont mis en avant, particulièrement à l'échelle locale. Naturellement, une approche à petite échelle de la M&D présente de nombreux avantages : leur participation accrue dans les processus de développement et une meilleure rentabilité aux yeux des décideurs politiques qui choisissent de soutenir des interventions de faible envergure en M&D.

La lecture de ce chapitre doit avoir apporté au lecteur les connaissances et la compréhension nécessaires pour lui permettre de profiter pleinement des sections suivantes. Les prochains chapitres proposent des outils pratiques dont les acteurs à petite échelle peuvent se servir en vue de faciliter l'utilisation des capitaux des migrants pour le développement de leur pays d'origine ; ils soumettent également des propositions sur la manière dont les acteurs à petite échelle (dont les migrants) peuvent mieux s'organiser et interagir avec d'autres acteurs afin de réaliser cet objectif.

# **PARTIE II. ACTIONS LA MIGRATION ET LE DÉVELOPPEMENT EN PRATIQUE**



## PARTIE II. ACTIONS : LA MIGRATION ET LE DÉVELOPPEMENT EN PRATIQUE

Après avoir présenté le débat sur la M&D et les contributions spécifiques que peuvent apporter les migrants par le biais de leurs engagements transnationaux (voir Section 1.1), cette partie du manuel étudie une série d'activités que les acteurs à petite échelle peuvent entreprendre pour renforcer les transferts de « capitaux » sous différentes formes entre les pays.

Les quatre chapitres suivants détaillent respectivement la manière dont le **capital social** crée des réseaux entre les pays d'origine et les pays d'accueil des migrants et peut servir au développement (Chapitre 2), la manière dont le **capital financier** peut être mis à profit pour consolider l'épargne et les investissements productifs (Chapitre 3), la manière dont le **capital humain** favorise le transfert de compétences et de capacités au profit des pays d'origine (Chapitre 4), la manière dont le **capital culturel** aide les migrants et leurs communautés à prendre conscience de leurs droits et soutient le transfert d'idées et de valeurs (Chapitre 5).

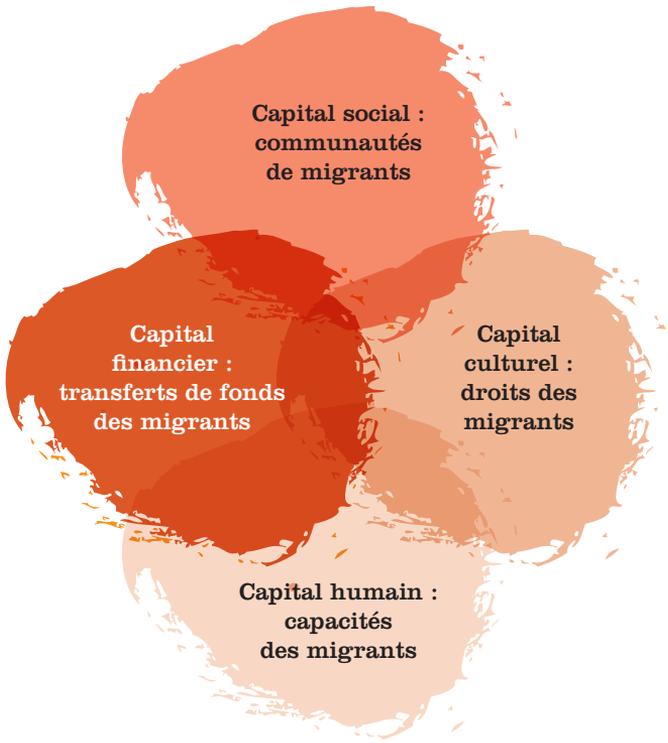
Les acteurs à petite échelle ont à leur disposition plusieurs méthodes pour améliorer le potentiel de développement de chacun de ces capitaux. Le présent manuel s'efforce de clarifier ces diverses méthodes en proposant des exemples

variés d'activités qui permettent de les appliquer dans la pratique et propose une liste de différents modules parmi lesquels les acteurs à petite échelle peuvent faire leur choix au moment de



mettre en place leur propre intervention M&D. Le présent manuel n'entend pas suggérer les « meilleures actions » pour chaque type de capital car celles-ci dépendent fortement des spécificités du groupe de migrants concerné, des pays impliqués et de la nature des partenaires de projet. Il propose au contraire des exemples qui illustrent la diversité des moyens d'action et il étudie les forces et les faiblesses de chaque cas présenté. Dans la pratique, les projets de M&D se concentrent rarement sur un seul type de capital ; ils combinent généralement des activités qui ciblent simultanément toutes les contributions éventuelles des migrants au développement local.

Figure 1 : Plusieurs types de capitaux des migrants peuvent être exploités dans un projet de M&D



En fait, leur chevauchement s'avère positif pour le résultat final d'une intervention : par exemple, les transferts d'argent et de compétences sont mieux contrôlables lorsque les liens au sein d'une communauté sont également renforcés. Le lecteur à la recherche d'idées pour mettre sur pied un projet de M&D doit dès lors considérer chaque chapitre comme une boîte à outils présentant diverses activités qui peuvent être combinées à l'infini pour créer une action de M&D particulière.

## Chapitre 2. Les communautés migrantes

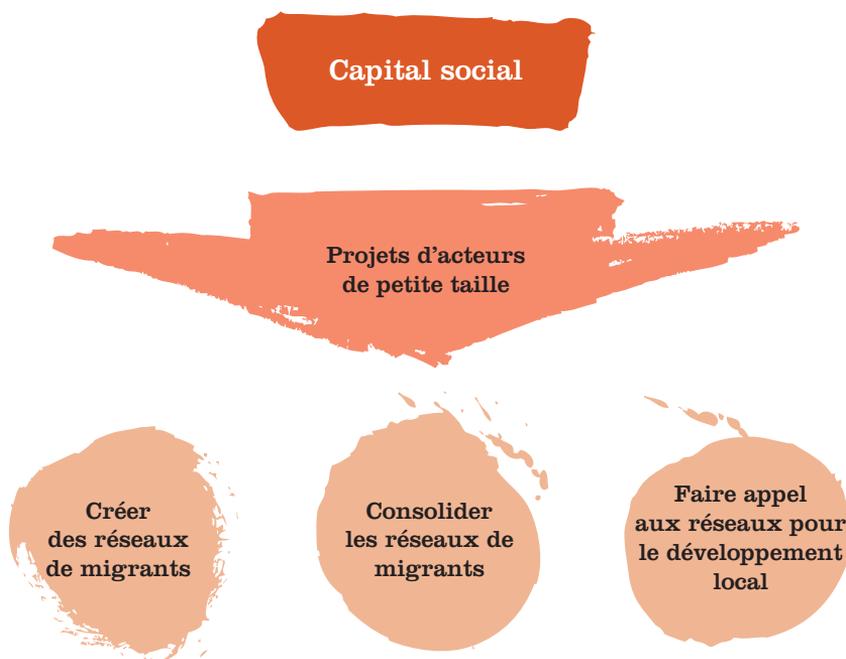


## Chapitre 2. Les communautés migrantes

À notre époque, caractérisée par des connexions planétaires et des flux transnationaux, les migrants préservent et développent de plus en plus des relations sociales d'un pays à l'autre et investissent parallèlement dans leur pays d'origine et leur pays d'accueil (Castles and Miller, 2009). Ces relations sociales transfrontalières favorisent l'émergence de réseaux transnationaux qui, à leur tour, facilitent l'engagement dans « des occupations et des activités qui, pour leur mise en œuvre, requièrent des contacts sociaux réguliers et suivis

dans le temps et par-delà les frontières » (Portes et al., 1999 : 219). Le capital social est l'élément de base sur lequel tout projet de M&D se bâtit ; ces réseaux permettent en effet de concrétiser le flux d'autres ressources (capital humain, financier et culturel). Les acteurs à petite échelle peuvent s'engager dans différentes initiatives qui tirent parti de ces liens transnationaux et exploitent leur potentiel au bénéfice du développement local. La figure ci-dessous résume ces éléments.

Figure 2 : Actions tirant parti du potentiel de développement des réseaux entre les communautés les communautés



Les actions de création de réseaux visent à resserrer les liens au sein et entre les communautés (Section 2.1) ; le renforcement de l'autonomie des acteurs développe leur connaissance sur la manière de stimuler les processus de développement et leur fournissent les compétences nécessaires pour ce faire (Section 2.2) ; la mise sur pied de projets enracinés dans des réseaux bien établis permet aux migrants de contribuer directement au développement local (Section 2.3).

### 2.1 Création de réseaux

Il est communément admis que les migrants maintiennent des liens étroits avec leur communauté d'origine, mais ce n'est pas pour autant que leur intérêt pour la M&D doit être tenu pour acquis. En fait, les migrants peuvent entretenir des contacts réguliers d'abord au niveau des familles ou des relations sociales proches au sein de leur communauté d'origine, et il pourrait s'avérer intéressant d'établir des contacts avec d'autres acteurs clés. Des organisations de petite taille peuvent faciliter le contact entre acteurs qui multiplieront les opportunités d'échange essentielles pour le développement local. Ce type d'intervention est qualifié de création de réseaux ; ces actions tentent de tirer parti des réseaux qui relient les migrants à leur communauté d'origine et/ou à d'autres acteurs significatifs localisés ailleurs.

Avant de présenter quelques outils spécifiques permettant de bâtir des réseaux, il faut souligner que les interventions de création de réseaux diffèrent considérablement en fonction de la nature des acteurs qu'elles relient : elles peuvent tirer parti de relations Sud-Nord, Sud-Sud ou Nord-Nord et relier des migrants

à leur famille ou à d'autres acteurs (autorités locales, groupes issus de la société civile, autres associations de migrants). Par ailleurs, la nature des éléments unissant un réseau est elle aussi variée : les réseaux peuvent se baser sur des liens géographiques entre les lieux de départ et d'arrivée des migrants dans différents pays, mais ils peuvent également se baser sur d'autres éléments d'identification comme la génération (voir Encadré 1), le sexe (voir Encadré 4), la profession, un sentiment d'appartenance à une diaspora plus vaste, voire une combinaison de ces éléments (voir Encadré 9).

La variété des acteurs constitutifs du réseau et du contenu des liens qui se tissent entre eux conditionne le type d'activités de création de réseaux à la disposition des acteurs à petite échelle. Par exemple, un réseau peut être créé en organisant des événements de mise en réseau ponctuels ou en organisant des opportunités d'échange (par ex. des plates-formes internet) à plus long terme.

**Événements de mise en réseau.** Les acteurs à petite échelle peuvent organiser des événements ponctuels rassemblant différents acteurs, afin qu'ils apprennent à mieux se connaître et jettent les fondations d'une future collaboration. Une série de projets ICMD se sont prêtés à l'exercice et ont accueilli des conférences, des salons, des forums, des séminaires et des ateliers auxquels les associations de migrants ont été invitées et durant lesquels elles ont été mises en contact avec des acteurs locaux de leur pays d'origine, contribuant ainsi potentiellement à la nais-

## Encadré 1

Projet :	<b>Cap-Vert-7</b>
Titre :	<b>« Centre multimédia du Cap-Vert »</b>
Partenaires :	<b>Associação Jovens Solidarios (AJS), Associazione di Promozione Sociale Lunaria, Associazione Donne Capoverdiane in Italia, Binario Etico</b>
Pays :	<b>Cap-Vert et Italie</b>



© IOM

Ce projet visait à promouvoir l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'île de Saõ Nicolau au Cap-Vert, afin de renforcer la cohésion sociale et de faciliter la communication entre la communauté locale et les migrants outre-mer.

Un centre multimédia a été ouvert à Saõ Nicolau grâce à du matériel recyclé en provenance d'Italie, équipé de logiciels gratuits. Des formations aux TIC ont été proposées aux jeunes sur place mais aussi aux jeunes

de la seconde génération de migrants d'origine capverdienne en Italie. Grâce à l'amélioration des compétences informatiques de ces deux groupes et de l'accès à l'internet au Cap-Vert, le projet a favorisé la création et le renforcement de réseaux transnationaux qui relient des communautés capverdiennes du monde entier avec leur île d'origine. Le projet a suscité un grand enthousiasme, particulièrement au sein de la seconde génération de jeunes capverdiens à Rome, qui se sont activement impliqués dans les activités du réseau en ligne destiné à les mettre en contact avec des membres de l'AJS au Cap-Vert. Le projet faisait largement appel aux TIC mais il a également organisé des « voyages d'études » à Rome et à Saõ Nicolau, afin de faciliter les futurs échanges et la future collaboration entre jeunes concernés. En outre, le projet est parvenu à toucher des membres de la diaspora capverdienne partout dans le monde, ceux-ci ont contacté des partenaires du projet par le biais du portail internet et de la radio en ligne.

Ce projet est également un modèle de renforcement des capacités au sein des associations partenaires. L'AJS a plus particulièrement bénéficié d'une aide « pair-à-pair » comprenant des visites trimestrielles du coordinateur général du projet et d'une assistance ciblée dans la gestion du projet (aide comptable, traduction des directives de mise en œuvre du projet en portugais et rapport). Outre le transfert de capacités, le rapprochement d'associations partenaires possédant des compétences sociales et techniques (TIC, expérience dans la gestion de projets internationaux, liens communautaires étroits en Italie et au Cap-Vert) différentes mais complémentaires a simplifié l'organisation des activités du projet.

Dans l'ensemble, ce projet constitue un exemple intéressant de réseaux communautaires qui relient des communautés situées dans le pays d'origine et les pays d'arrivée des migrants mais ne reposent pas nécessairement sur la pertinence des liens géographiques entre les pays. Les jeunes ont montré qu'ils jouent un rôle prépondérant dans l'établissement de liens entre l'île de Saõ Nicolau et la diaspora capverdienne. À l'heure actuelle, on espère que les réseaux transnationaux créés dans le cadre du projet pourraient être à l'origine de transferts de capitaux matériels, humains et culturels susceptibles d'exercer un impact accru sur le développement local.

**Événements de networking :** « Nous nous sommes servis de cet événement international pour inciter les invités à s'impliquer activement. Nous avons appliqué une approche participative, basée sur des facilitateurs qui encouragent les participants à présenter et à analyser leurs projets dans des groupes de discussion. Nous les avons invités à signer des chartes par lesquelles ils promettent de s'engager dans d'autres actions de migration et de développement. »

sance de partenariats et au déploiement de nouvelles initiatives. Ces événements favorisent le contact en face à face entre les acteurs, ce qui leur permet de définir en toute indépendance le contenu de leurs futurs échanges. Pourtant, ces événements sont ponctuels et non renouvelables. Par ailleurs, ils ciblent un nombre limité de personnes et leur succès dépend pour une grande part de la capacité des organisateurs à identifier les participants potentiels. LICMD a tiré certaines leçons de ces événements : les événements de création de réseaux de ce type gagnent en efficacité lorsqu'ils se déroulent à une échelle transnationale (quand ils impliquent des acteurs de plusieurs pays connectés par le biais de la migration) et lorsqu'ils rassemblent des acteurs qui ne se connaissent pas au préalable. Ces éléments impliquent qu'il faut se fonder soit sur d'intenses exercices de cartographie afin d'identifier les acteurs intéressants dans des

lieux très variés, soit sur des contacts complémentaires préalables avec divers promoteurs de l'événement (capacité conjointe de mobiliser des associations de la diaspora à l'étranger et des acteurs locaux dans les pays d'origine). Le choix des canaux de communication avec les groupes cibles (par ex. contacts individuels, médias, internet, etc.) conditionne également leurs chances de participer à ces événements.

#### **Espaces virtuels de mise en réseau.**

Certaines limites auxquelles sont confrontés les événements ponctuels de création de réseau peuvent être surmontées en investissant dans des structures plus étendues qui permettent aux acteurs d'entrer en contact et d'obtenir des informations les uns sur les autres. Les projets ICMD reposaient en grande partie sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour constituer des portails internet, communiquer par des radios en ligne et promouvoir des magazines ou des blogs issus de la diaspora. Un exemple éloquent est donné par un projet qui mène des activités en Jamaïque et au Royaume-Uni et qui a conçu un portail

**Réseaux virtuels:** « Nous avons créé un portail internet dédié au "partenariat pour le développement" qui propose de nombreuses informations ainsi que des forums afin que les migrants puissent entamer des discussions ou y prendre part. Nous-mêmes, nous n'espérons pas un engagement aussi actif des migrants : chaque mois, nous enregistrons 1600 entrées. »

## Encadré 2

Projet :	<b>Jamaïque-22</b>
Titre :	<b>« Réseaux de connaissances pour assurer la corrélation entre la Jamaïque et sa diaspora »</b>
Partenaires :	<b>Mona School of Business, KAJAN's Women's Enterprise</b>
Pays :	<b>Jamaïque et Royaume-Uni</b>



© UN

Ce projet avait pour but de créer des réseaux entre les communautés de migrants afin de favoriser le développement en réunissant les acteurs au sein d'un même environnement en ligne susceptible de promouvoir l'engagement structuré et durable de la diaspora dans le processus de décision politique, l'organisation du développement et la mise en place de projets en Jamaïque.

Le projet comptait atteindre ces objectifs par le biais du portail internet <http://jamaicadiasporacconnect.com>. En Jamaïque, les besoins des communautés et

institutions locales ont été analysés et des organisations communautaires ont été rassemblées dans une banque de données qui présente des projets susceptibles de bénéficier de l'aide de la diaspora jamaïquaine. Un inventaire des recherches sur les questions se posant au sein de la diaspora a également été mis en ligne sur le portail. Au Royaume-Uni, la participation d'une ONG entretenant des liens étroits avec la Jamaican High Commission à Londres a permis au projet d'entrer en contact avec des migrants jamaïquains pour les inciter à s'inscrire sur le portail et à proposer leurs compétences en Jamaïque pour des services ou des conseils bénévoles. Le projet a également cartographié et catégorisé différents groupes de la diaspora jamaïquaine sur la base de leurs intérêts ou secteurs d'intervention principaux (éducation, services sociaux, soins de santé, commerce, etc.). Les banques de données et les portails internet peuvent représenter des difficultés majeures pour des acteurs à petite échelle, surtout en ce qui concerne leur pérennité. Dans le cas de ce projet, celle-ci a été assurée par le Jamaican Diaspora Institute. De plus, le projet a bénéficié de l'aide d'autorités centrales (le ministère des Affaires étrangères et l'Office du tourisme jamaïquains), dont les efforts pour se mettre en contact avec la diaspora jamaïquaine ont été soutenus par le réseau virtuel du projet.

Ce projet prouve que les TIC sont réellement en mesure de resserrer les liens entre un pays d'origine et les pays, parfois distants, où résident les représentants de la diaspora. Ce choix technologique a cependant posé quelques défis de mise en œuvre. Au départ, le projet ciblait la diaspora jamaïquaine installée au Royaume-Uni, composée d'un nombre significatif de migrants âgés moins au fait de ces technologies. En outre, les premières initiatives de contact individuel avec des migrants jamaïquains n'ont livré que de maigres résultats en matière d'enregistrement. Par conséquent, des outils plus intuitifs ont été conçus et des stratégies plus efficaces pour entrer en contact avec la diaspora jamaïquaine dans son ensemble ont été adoptées.

La création d'un portail web a représenté une tentative innovante de réunir divers groupes et associations de la diaspora sous une même structure faitière. Outre des liens avec la diaspora jamaïquaine susceptibles d'être mis à profit en faveur du développement local, ce projet a livré un résultat inattendu : il a amélioré les contacts entre les acteurs communautaires en Jamaïque. Cette approche peut être répétée dans d'autres contextes ; en effet, les partenaires du projet ambitionnent d'ouvrir le portail à la diaspora jamaïquaine dans d'autres pays de destination.

internet qui réunit des migrants et des associations de la diaspora jamaïcaine d'une part, et des associations communautaires actives dans le domaine du développement en Jamaïque d'autre part. Le portail propose des informations sur leurs besoins et expertises mutuels, il favorise donc les liens entre les migrants et les acteurs de leur pays d'origine, liens qui peuvent déboucher sur des échanges et des collaborations (voir Encadré 2).



© UN Photo – John Isaac

Les TIC présentent un grand nombre d'avantages mais les utiliser pour faciliter la création de réseaux exige davantage d'efforts afin de les promouvoir parmi les utilisateurs. Des mesures doivent être prises pour garantir que les acteurs ciblés s'approprient ces moyens, les ressentent comme étant les leurs et les utilisent activement, mais aussi pour assurer leur pérennité. Par comparaison avec les événements ponctuels qui rassemblent physiquement les acteurs, l'utilisation d'espaces virtuels de mise en réseau permet d'entrer en contact avec un nombre élevé d'acteurs vivant dans des pays éloignés, dans des fuseaux horaires variés. Pourtant, certains projets ont constaté que l'intimité des interactions en face à face est indispensable pour que les contacts évoluent en interac-

tions concrètes et durables. Par exemple, le projet « Centre multimédia du Cap-Vert » a suscité un intérêt général parmi les jeunes de la diaspora avant de leur proposer des occasions de rencontrer leurs contacts en personne au Cap-Vert (voir Encadré 1). Les informations stockées sur les structures internet doivent être actualisées et les ressources rassemblées doivent rester disponibles pour les utilisateurs potentiels au fil du temps.

En somme, la création de réseaux s'effectue par le biais de différentes activités. Ces activités sont résumées dans la figure ci-dessous qui met en évidence certains facteurs devant être pris en compte dans leur planification et mise en œuvre.

## **2.2 Autonomisation des réseaux de migrants**

Plusieurs acteurs susceptibles de s'engager dans la M&D risquent de ne pas le faire en raison du manque de réseaux ad hoc, mais aussi en raison de leur capacité ou de leur savoir-faire souvent limité. Des acteurs à petite échelle peuvent inciter des communautés et leurs membres à s'engager concrètement dans la M&D en aidant différents groupes à prendre conscience qu'ils peuvent soutenir le développement local par la diffusion de bonnes pratiques et en leur proposant des formations pour développer leurs compétences.

### **Diffusion et partage de connaissances**

Des réseaux réunissant des acteurs clés de la M&D (voir Section 2.1) peuvent non seulement faciliter la création de partenariats entre deux acteurs mais aussi former une base pour développer des réseaux plus vastes. Il s'agit

Figure 3 : Création de réseaux



d'un préalable essentiel pour l'échange d'informations permettant d'optimiser ou de reproduire des bonnes pratiques, ce qui garantit la coordination entre les interventions en cours et aide les nouveaux acteurs qui souhaitent faire leurs premiers pas sur la scène de la M&D à mieux comprendre ce qui fonctionne bien et pourquoi. Les projets ICMD se basent sur des réseaux consolidés afin de diffuser des informations sur la M&D. Par exemple, le projet ICMD « Éducation au co-développement au Mali » (Mali-26) a créé une plate-forme sur la migration et le développement composée de plusieurs acteurs dans la région de Kayes en formalisant des réseaux informels préexistants. La plate-forme a non seulement permis de réunir des associations de migrants et des autorités locales du Nord et du Sud, mais aussi de tirer profit

de leurs expériences : elle a analysé de nombreuses initiatives de M&D mises en œuvre dans la région au fil du temps et en a tirés les principaux enseignements. Une autre initiative poursuivait un but analogue au sein du projet « Associations migrantes, associations villageoises : une mise en réseau pour un développement local et solidaire au Maroc » (Maroc-34). Celle-ci a réuni des associations de la société civile et des associations de migrants au Maroc et en France et a facilité les échanges de bonnes pratiques avec des expériences de M&D dans d'autres pays, plus précisément le Sénégal et le Mali. Compte tenu de la variété et de la dispersion géographique des acteurs impliqués, le projet a estimé que le réseau final pourrait être difficile à gérer et a donc délibérément décidé de ne pas le formaliser.

### Encadré 3

Projet :	<b>Géorgie-17</b>
Titre :	<b>« Promouvoir la coopération parmi les communautés migrantes et les gouvernements locaux pour le développement local »</b>
Partenaires :	<b>Association nationale des autorités locales de Géorgie et Association lettone des gouvernements locaux et régionaux</b>
Pays :	<b>Géorgie et Lettonie</b>



© UNDP

Le projet avait pour but de développer les compétences des autorités locales dans la région d'Imereti en Géorgie, afin qu'elles puissent entrer en contact avec les migrants et leurs familles et tirer profit des ressources des migrants en faveur du développement socioéconomique local. Ce projet a bénéficié d'un partenariat entre deux associations qui possèdent une expérience technique identique en matière de gouvernance locale et qui avaient déjà collaboré par le passé.

Le projet a évalué les besoins des communautés géorgiennes locales ainsi que les capacités et le potentiel des migrants géorgiens. Plus important, le projet visait également le renforcement des autorités locales en améliorant leurs connaissances en matière de M&D et leurs capacités à agir dans ce domaine. Plus particulièrement, des bureaux de migration ont été ouverts dans les locaux des autorités locales de quatre villes (Kutaisi, Zestaphoni, Chiatura et Tkibuli). Le projet est parvenu, en organisant des moyens administratifs, à faire évoluer le point de vue de la population locale sur la migration : elle la considérait majoritairement comme un phénomène négatif et en est venue à la voir comme un phénomène susceptible de générer des effets positifs. La diaspora géorgienne a répondu favorablement à cette initiative : un grand nombre de migrants ont appelé les services d'aide téléphonique des bureaux de migration pour poser des questions ou formuler des suggestions concernant les services qui pourraient être développés localement, ceci afin de les aider à canaliser leurs ressources en direction des communautés de leur pays d'origine. Le projet a bénéficié d'une excellente stratégie de communication, dont des interventions sur les radios et les programmes télévisés locaux, des articles dans des journaux géorgiens distribués à l'étranger et des ressources internet, qui lui a permis de diffuser des informations en Géorgie et au sein de la diaspora géorgienne. La communication avec cette dernière a été renforcée grâce à des contacts indirects par les biais des familles de migrants en Géorgie. De plus, les parents des migrants ont été encouragés à créer des organisations afin d'entamer un dialogue permanent avec les autorités locales.

Le principal enseignement de ce projet indique qu'outre les migrants, leurs familles et les acteurs de la société civile, les autorités locales jouent également un rôle de premier plan dans la mise en place d'un environnement favorable à l'utilisation des contributions des migrants en faveur du développement local. Le projet est parvenu à mettre sur pied une structure au sein des autorités locales pour établir des contacts directs avec des familles de migrants et agir comme un canal de communication et d'information entre les communautés d'origine et les migrants. Les autorités locales sont les mieux placées pour entrer en contact direct avec les communautés d'origine des migrants mais aussi pour comprendre les besoins de leurs concitoyens et définir des méthodes pour utiliser au mieux le potentiel des migrants en faveur du développement local. Ce projet pourrait être introduit dans d'autres villes géorgiennes, mais aussi exporté dans d'autres pays.

**Formation en migration et développement.** Des formations en M&D (pour des associations de migrants, la société civile et les institutions locales) sont une autre manière de développer les capacités d'éventuels acteurs de la M&D. Des initiatives à petite échelle sont en mesure de le faire par le biais de la sensibilisation et de formations pour développer ces compétences. Les formations proposées dans le cadre de certains projets se concentrent clairement sur l'importance du capital social pour le développement local, notamment lorsqu'elles développent les aptitudes des bénéficiaires à créer et à gérer des réseaux et à influencer les politiques de migration et de développement. Les formations peuvent également porter sur des sujets plus généraux comme la gestion d'un cycle de projet et le développement local. Des projets de ce type ciblent généralement le renforcement de la société civile et montrent qu'il est rentable de développer simultanément les capacités des acteurs du Nord (par ex. les associations de la diaspora) et du Sud (par ex. les initiatives locales). D'autres initiatives peuvent ambitionner la consolidation d'acteurs extérieurs à la société civile parmi d'autres, qui à leur tour peuvent soutenir des initiatives locales organisées par des migrants, leurs familles et des groupes issus de la société civile. Un exemple intéressant de ce type d'initiative nous vient de Géorgie, où les partenaires d'un projet ICMD ont développé les capacités des autorités locales en tant qu'acteurs en mesure de canaliser les ressources des migrants en faveur du développement local (voir Encadré 3).

Diverses activités sont susceptibles de renforcer les acteurs des réseaux. Les principaux facteurs à prendre en compte lors de la planification et de la mise en place de ces activités sont présentés dans la figure page suivante.

### 2.3 Les réseaux à la base du développement local

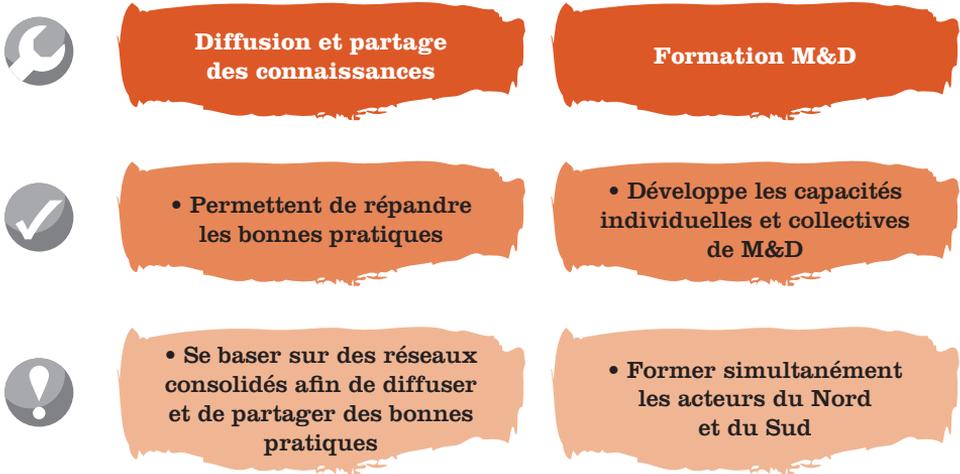
Les activités de création et de renforcement des réseaux se basent sur le postulat que des acteurs qui pourraient s'engager dans la M&D manquent soit de contacts interpersonnels, soit des capacités à entreprendre des actions concrètes. Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas et des réseaux préexistants solides qui relient des communautés d'origine et d'accueil des migrants peuvent constituer une base sur laquelle bâtir des projets de M&D.

#### Initiatives menées par des migrants.

Les projets de ce type sont ancrés dans une vie associative active et énergique d'une communauté de migrants dans les pays de destination. Souvent, ils se basent sur des expériences antérieures de même nature initiées spontanément par des migrants, qu'ils rééditent ou améliorent.

La nature du groupe de migrants et des communautés d'origine crée une grande diversité des projets et des objectifs de développement. Ils partagent cependant une même caractéristique : ces projets tirent profit de liens communautaires existants et mobilisent des migrants en faveur du bien commun de leurs communautés d'origine en faisant appel à leur philanthropie (voir Encadré 4).

Figure 4 : Renforcement des réseaux



Les projets basés sur des réseaux pré-existants connaissent généralement un fort degré d'implication de la part des migrants à tous les stades du cycle de projet, ce qui implique que l'occasion qu'ont les migrants et leur communauté d'origine de définir leurs propres objectifs de développement, comme préconisé dans l'approche sur le développement humain (voir la Section 1.2), revêt une forte valeur ajoutée. Il en résulte une vaste caisse de résonance pour l'introduction de nouvelles idées sur « la manière de faire du développement » ou des projets de développement plus classiques avec un élément de participation des migrants dans leur planification et leur mise en place. Le principal défi auquel sont confrontés les projets de ce type consiste à identifier les liens réels qui rattachent les groupes de migrants aux communautés de leur pays d'ori-

gine (relation directe entre les localités d'origine et de destination et autres facteurs), tout en définissant un secteur intéressant pour le développement local auquel les migrants peuvent contribuer soit directement, soit en mobilisant leurs réseaux. Les expériences tirées des projets ICMD montrent que les communautés locales qui bénéficieraient le plus des actions de développement ne correspondent pas toujours aux communautés d'origine des migrants d'un pays de destination spécifique. Dans des conditions similaires, un projet a davantage de chances d'enregistrer de bons résultats dans la région pour laquelle les migrants témoignent d'une affinité émotionnelle plus forte. Les réseaux de migrants sont au cœur de ces projets et doivent être solides afin de pouvoir mobiliser d'autres acteurs dans les pays d'origine et de résidence. L'extrême soli-

## Encadré 4

Projet :	<b>Philippines-43</b>
Titre :	<b>« Maria pour les OMD : mobiliser la diaspora, les groupes de femmes locaux, les banques et les gouvernements locaux pour le développement rural »</b>
Partenaires :	<b>Economic Resource Centre for Overseas Filipinos et COS Utrecht</b>
Pays :	<b>Philippines et Pays-Bas</b>



Ce projet prend place dans l'environnement complexe de Mindanao où plusieurs insurrections contre le gouvernement et l'instabilité qui en a découlé compliquent l'aide au développement.

Le projet a aidé des paysannes issues de plusieurs communautés cibles à accéder au crédit, à créer des entreprises sociales bien organisées et à garantir des activités rentables et durables grâce à la production de biens commercialisables localement.

Les activités du projet ont été mises en œuvre par un groupe intéressant de partenaires, qui comprenait également un partenaire « informel ». Par le passé, l'association de migrants philippins Damayan avait mené des activités similaires à plus petite échelle ; elle s'est associée à COS Utrecht, une association à l'assise plus solide, et s'est lancée activement dans la conception et la mise en œuvre de cette action. Cette stratégie a permis à Damayan de garantir son accès aux ressources et de reproduire puis d'étendre ses précédentes initiatives. Le positionnement spécifique de cette association de migrants au sein du partenariat évoqué plus haut et le fait que cette intervention est née d'expériences de collaborations antérieures avec des communautés d'origine prouve que les réseaux de migrants sont à même de relier leurs pays d'origine et de résidence mais aussi les acteurs du développement de leur pays d'accueil. Ce projet a fourni l'occasion à la diaspora philippine de contribuer directement au développement local. L'implication des migrants a facilité l'accès aux communautés locales dans une région isolée. Elle a permis de tisser des relations de confiance avec les autorités locales dès les premières phases du projet. Ceci a permis un appui politique aux activités du projet, par exemple lorsque les entreprises sociales créées ont été inaugurées et que des autorités institutionnelles et religieuses issues des communautés ont assisté aux événements entourant ces lancements.

Un autre aspect intéressant de ce projet réside dans l'importance qu'il accorde aux femmes. La décision de cibler ces dernières a créé une certaine solidarité autour du projet et drainé des aides en faveur des femmes au sein de la diaspora philippine mais aussi parmi les représentantes féminines des gouvernements locaux, des ONG et des bailleurs de fonds. En outre, associer l'idée des femmes et les objectifs du millénaire pour le développement a permis aux bénéficiaires de s'identifier à quelque chose de concret et de briguer l'amélioration de leur position dans leurs propres municipalités. Ce projet s'est appuyé sur des engagements directs des membres de la diaspora dans leur communauté d'origine et sur un élément contraignant (le sexe des bénéficiaires), il a ainsi fait en sorte que les réseaux sociaux des migrants puissent être mis au service d'objectifs de développement local. Grâce à cela, un processus participatif et consultatif poussé a également été appliqué tout au long de l'action.

dité de ces réseaux risque cependant de les exposer à certains risques car elle pourrait provoquer un enthousiasme excessif et inciter à fixer des objectifs trop ambitieux.

En résumé, bâtir sur des réseaux communautaires existants équivaut à s'engager dans des initiatives dirigées par les migrants. Les principaux facteurs à prendre en compte lors de la planification et de mise en place de ce type de projet sont présentés dans la figure ci-dessous.

**Tirer parti des réseaux de migrants :** « ...tirer parti de la diaspora signifie que nous n'avons pas abandonné aux partenaires locaux le pouvoir de décider d'interventions ou de les lancer. Nous, les migrants, nous nous sommes rendus sur place... »

Figure 5 : Les réseaux, à la base du développement local



Afin de contrôler le capital social transnational des migrants et de l'exploiter en faveur du développement local, les acteurs à petite échelle doivent :

- S'assurer que les réunions virtuelles ou réelles qu'ils organisent pour faciliter la création de réseaux d'acteurs de la M&D livrent des résultats tangibles. Ils peuvent y parvenir notamment en invitant les participants à signer des documents dans lesquels ils affirment leur volonté de coopérer à l'avenir.
- S'assurer que les réseaux (formels et informels) qu'ils tissent entre les acteurs de la M&D fournissent à leurs membres des occasions d'accéder à des informations et à des enseignements tirés de la mise en œuvre de projets de M&D. Leurs membres doivent également être encouragés à soumettre activement des informations tirées de leurs propres expériences de M&D, par exemple en partageant leurs idées et expériences à l'occasion de débats et de forums.
- Mettre sur pied des formations pour renforcer les acteurs de M&D, formations qui ciblent des participants originaires des différents pays d'un espace transnational (dans les pays d'origine, de transit et de destination) afin d'améliorer la rentabilité des initiatives de développement des capacités.
- Faire preuve de rigueur dans la conception de projets basés sur des liens préexistants entre pays d'origine et pays d'accueil des migrants, afin d'identifier les actions pertinentes pour le développement local. Des liens communautaires étroits seuls ne sont pas une garantie de succès.

# Chapitre 3. Les transferts d'argent des migrants



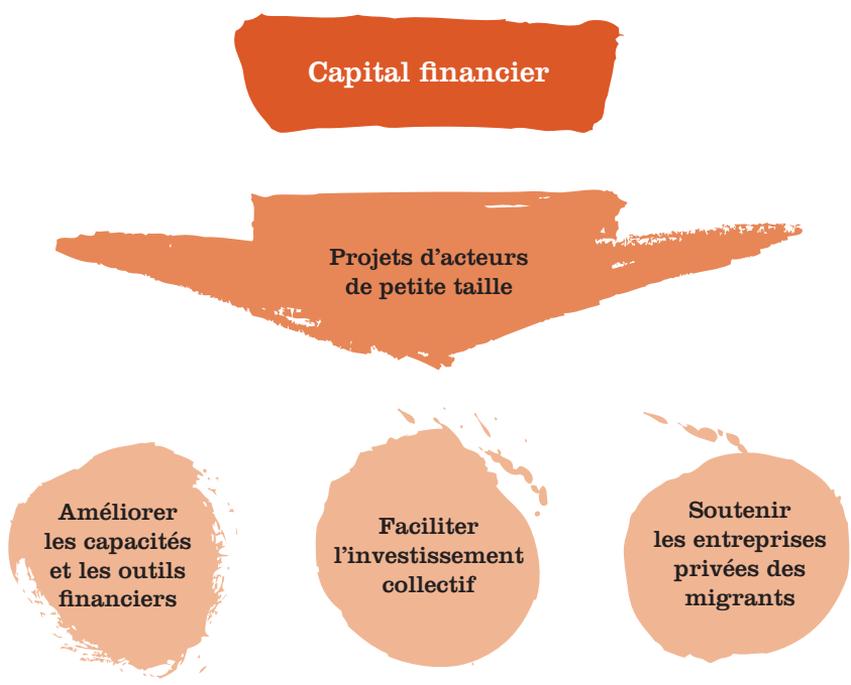
### Chapitre 3. Les transferts d'argent des migrants

Dans le cadre du débat sur la M&D, les flux de ressources financières que les migrants transfèrent dans leur pays d'origine constituent le sujet qui a mobilisé le plus d'intérêt sur le laps de temps le plus important (Pérouse de Montclos, 2005 ; Ratha, 2007 ; Banque mondiale, 2006). Le volume de ces flux a atteint des sommes énormes, ce qui a posé question sur la manière dont les transferts d'argent s'effectuent entre

pays (par le biais de canaux formels et informels) et sur l'usage qui en est fait (épargne et investissement plutôt que consommation).

Les associations de taille réduite entreprennent différentes actions destinées à exploiter le potentiel de développement de ces transferts d'argent, présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 6 : Actions destinées à utiliser les transferts d'argent comme outils de développement



Les sections du présent chapitre détaillent et permettent de mieux comprendre les actions suivantes : promouvoir de nouveaux outils financiers en vue de répondre aux exigences des migrants et d'améliorer la culture financière des migrants et de leurs familles (Section 3.1) ; canaliser les transferts d'argent en faveur de formes collectives d'investissement (Section 3.2) et favoriser la création d'entreprises dirigées par des migrants et leurs familles (Section 3.3). De nombreux projets décident de combiner ces actions, par exemple en proposant des services d'aide commerciale tout en facilitant l'accès aux fonds par le biais de nouveaux produits de microcrédit conçus pour les entrepreneurs migrants.

### **3.1 Améliorer les outils financiers et les connaissances économiques des migrants**

Les acteurs à petite échelle peuvent jouer un rôle crucial dans la promotion de nouveaux outils financiers conçus en partenariat avec des migrants en tant que groupe cible spécifique. Ils peuvent les promouvoir d'une part en travaillant avec des acteurs du secteur financier pour développer et lancer des produits destinés aux clients migrants et d'autre part, en améliorant la culture financière des migrants et de leurs familles.

#### **Promouvoir le lancement de produits financiers favorables aux migrants.**

Les banques et autres institutions financières adoptent un nombre croissant de produits financiers qui améliorent la qualité des services proposés aux clients migrants en matière de coût, de performance, d'innovation et d'accès. Parmi ces produits, citons les outils de trans-

ferts d'argent, le microcrédit, les plans d'épargne et les polices d'assurance. Tous sont décrits ci-dessous.

**Outils de transfert d'argent :** les coûts générés par les transferts d'argent via des institutions bancaires et des fournisseurs de services de transfert de fonds sont souvent élevés (voir Section 1.1) (Ratha and Riedberg, 2005). Cette situation incite de nombreux expéditeurs à se tourner vers des filières alternatives informelles qui coûtent moins cher et présentent d'autres atouts, comme la rapidité, l'anonymat des transactions ainsi que des points de paiement et de retrait situés à des emplacements stratégiques. Pourtant, les expéditeurs et destinataires qui font appel à ces services ne le font pas sans risque ; il faut dès lors impérativement améliorer l'attractivité des filières formelles et réduire le coût des transactions (Pieke et al., 2005). Quelques projets ICMD ont collaboré avec des coopératives locales de crédit et d'épargne dans le pays d'origine, et les ont notamment incitées à développer des produits de transfert d'argent meilleur marché ou à lancer des outils de transfert innovants. Par exemple, des cartes de transfert d'argent rechargeables qui garantissent des coûts de transaction compétitifs et des transferts instantanés : le migrant crédite une carte magnétique qui peut être immédiatement débitée dans son pays d'origine par le destinataire des fonds.

**Microcrédit pour les migrants et leurs familles :** les outils de transfert d'argent sont de plus en plus souvent associés à des plans de microcrédit. Cette disposition ne réduit pas directement le coût des transferts de fonds mais elle

incite les personnes à les investir ou à les épargner. À l'instar des expériences de microcrédits proposés à des groupes vulnérables dans plusieurs pays en développement, des produits de prêt sont conçus spécialement pour les migrants ou les destinataires de leurs transferts. Des projets ICMD ont montré qu'il était possible de signer des accords avec des caisses d'épargne et des institutions de microcrédit afin de garantir que les crédits soient accordés aux membres de la famille des migrants qui décident de transférer leurs fonds par leur biais. Ce système s'articule autour de l'utilisation des transferts d'argent en tant que garantie de remboursement, ce qui permet aux familles des migrants d'obtenir des crédits d'un montant parfois significatif, qu'elles peuvent ensuite investir dans des activités rentables. D'autres produits prévoient des crédits alloués directement aux migrants.

**Plans d'épargne :** des produits d'épargne spécifiques s'adressent aux migrants en faisant de l'investissement des transferts d'argent une option attrayante. Par exemple, les comptes épargne gérés qui promettent des taux d'épargne intéressants par comparaison avec ceux des comptes épargne ordinaires. Ces comptes peuvent même être ouverts à distance par le migrant en personne ou par une personne de confiance dans son pays d'origine. L'aspect innovant de ces outils réside dans le fait qu'ils ne se contentent pas de tirer profit des transferts de fonds dans le pays d'origine mais qu'ils utilisent l'épargne des migrants en faveur du développement local. Le principe sous-jacent de cette démarche est que les fonds déposés par les migrants servent de réserve pour les

prêts garantis consentis aux locaux, ce qui permet de consolider l'impact social et développemental des fonds transférés car ceux-ci sont convertis en crédit bon marché qui sont mis à la portée des groupes vulnérables ou qui soutiennent les activités commerciales lancées localement.

**Polices d'assurance :** des polices d'assurance conçues spécialement pour les expéditeurs et les destinataires de fonds viennent compléter la gamme de produits financiers destinés aux migrants.



© UN Photo – Mark Garten

Les acteurs à petite échelle jouent parfois un rôle déterminant pour informer les sociétés du secteur financier à propos des comportements et des besoins des migrants et de leurs familles, garantissant ainsi des outils financiers spécialement conçus pour répondre aux besoins des migrants (voir Encadré 6). Cette démarche a été encouragée par plusieurs projets ICMD qui ont mené des recherches approfondies sur les différences entre les perceptions, les modes de réflexion et les comportements des migrants et des familles bénéficiaires de transferts d'argent et ceux des familles qui n'en reçoivent pas. Ils ont partagé leurs découvertes avec des acteurs financiers, qui ont bénéficié d'un accompagnement tout au long du pro-

Encadré 5

Projet :	<b>Moldavie-27</b>
Titre :	<b>« DEVINPRO Moldova 2009/2010 : renforcer le lien entre la migration et le développement via la réalisation et l'essai de produits et de services reproductibles et liés à la migration pour les migrants et leurs communautés »</b>
Partenaires :	<b>Centre d'analyse et d'investigations sociologiques, politiques et psychologiques et International Agency for Source Country Information</b>
Pays :	<b>Moldavie et Autriche</b>



© UN Photo – Mark Garten

Le projet avait pour objectif de maximiser l'impact de la migration moldave sur le développement en améliorant les produits et services disponibles axés sur le capital financier des migrants. Par le biais d'une intervention pilote, le projet devait faire évoluer la perception qu'avait la population des migrants (de groupe social vulnérable à catégorie sociale caractérisée par l'esprit d'entreprise et la prospérité) et déplacer l'intérêt des transferts de fonds vers l'épargne et l'investissement, qui revêtent davantage d'importance

pour le développement de l'économie locale. Plus spécifiquement, le projet a identifié et proposé des outils financiers qui consolident des initiatives de M&D équilibrées et durables, comprenant notamment des microcrédits, de petits crédits logement, des fonds d'investissement solidaires ainsi que des plans d'épargne pension et d'épargne éducation pour les enfants.

L'aspect le plus innovant de ce projet est la recherche rigoureuse qui a été menée à bien à la première phase de l'action. Des enquêtes quantitatives ont été effectuées parmi les familles de migrants et de non-migrants afin d'étudier leur propension à investir et leur comportement d'investisseur. D'autres recherches ont été menées parmi les migrants qui ont été contactés au passage de la frontière, au départ du pays ou à l'arrivée. Ces études ont fourni un cadre solide et confortable permettant d'inférer que les migrants étaient disposés à fournir des informations confidentielles, notamment concernant leurs transferts d'argent et leur comportement financier.

Les résultats de cette recherche ont été transmis aux institutions financières ainsi qu'aux acteurs gouvernementaux afin de renforcer l'idée que les migrants constituent une catégorie sociale composée d'entrepreneurs potentiels et prospères, susceptibles d'avoir un impact positif sur le développement social, humain et économique de leur pays d'origine. L'équipe du projet a ensuite aidé les acteurs financiers à développer et à tester les produits et services les plus prometteurs. Les études ont permis d'identifier des indicateurs clairs et vérifiables pour effectuer un bon suivi du processus.

Afin de s'assurer que les études parviennent au gouvernement et aux institutions financières, ces acteurs ont été systématiquement abordés avant, pendant et après cette recherche, ce qui a permis de les consulter à propos des hypothèses à la base du projet ainsi que sur la conception des études et de la méthodologie. Cette stratégie a augmenté les perspectives de viabilité lorsque le financement du projet est arrivé à son terme. Le projet tablait en effet sur l'introduction sur le marché de services et d'interventions commercialement viables avant la fin du projet.

cessus de création de produits destinés aux expéditeurs et aux destinataires de transferts d'argent. Les mêmes acteurs ont ensuite reçu de l'aide lors des tests et de l'adoption des produits et services les plus prometteurs (voir Encadré 5).

Les acteurs à petite échelle peuvent promouvoir le développement d'outils similaires ; pour y arriver, ils doivent être en mesure de mobiliser des acteurs du secteur financier comme des banques, des institutions de microcrédit, des coopératives de crédit, etc. (voir Encadré 5 ci-dessus et la Encadré 20). Cette question fait l'objet d'une présentation détaillée au Chapitre 7, mais il faut d'ores et déjà souligner qu'outre les acteurs financiers, les acteurs à petite échelle jouent également un rôle important car ils ont la capacité d'entrer en contact avec les migrants et leurs familles. La communication avec les expéditeurs et les destinataires des transferts de fonds constitue dès lors une question essentielle ; il faut également souligner le rôle joué par la sensibilisation et les activités destinées à développer la culture financière évoquée ci-dessous.

**Culture financière.** Une forte proportion des transferts d'argent sert à combler les besoins de base des familles des migrants et à la consommation. Bien que ces dépenses contribuent au bien-être des familles et des communautés, elles peuvent avoir un effet contre-productif sur le développement lorsqu'elles augmentent la dépendance des familles par rapport à ces transferts, stimulent la demande pour des biens importés qui étouffent la production locale ou limitent le montant des ressources financières consacrées à des fins plus pro-

#### **Culture financière:**

« Prendre des décisions financières censées posait problème aux migrants et à leurs familles. Notre projet a contribué à leur éducation financière : ils ont appris à noter les revenus et les dépenses de leur ménage, à prévoir un budget de dépenses pour la famille, à établir un plan d'épargne afin de pouvoir faire face aux urgences et bien d'autres choses encore. »

ductives. La disponibilité de nouveaux outils financiers destinés aux migrants doit dès lors s'accompagner d'actions susceptibles de modifier les façons de voir, les mentalités et les comportements des bénéficiaires. Des projets ICMD ont adopté plusieurs stratégies dans ce but : certains promouvaient l'utilisation de filières formelles pour les transferts d'argent, d'autres ont organisé des formations destinées à développer la culture financière des personnes afin qu'elles soient en mesure de mieux gérer leurs finances et consacrent une partie de leur budget à l'épargne et aux investissements, et d'autres encore contestaient les points de vue communément admis affirmant à tort que certains secteurs (par exemple l'agriculture) ne sont pas à même de générer des profits. Pour avoir un impact sur le transfert et l'utilisation de ces fonds, un projet M&D qui tient la route doit inclure ces contenus de base mais aussi cibler simultanément les expéditeurs de fonds dans les pays de résidence et les destinataires dans les pays d'origine. L'adoption d'une approche combinée aux deux extrémités

du processus migratoire garantit que le projet s'adresse effectivement à ceux qui exercent le contrôle final sur les décisions financières. Le pouvoir de décision quant à l'utilisation des fonds peut se trouver entre les mains des expéditeurs, à l'étranger, ou de leur destinataire, dans le pays d'origine où l'argent est dépensé (ou investi ou épargné).

Dans le cadre de certains projets, des études ont été menées en préparation aux modules de formation financière proposés aux migrants et à leurs familles, elles ont indiqué qu'ils n'étaient pas en mesure de choisir activement la filière de transfert de fonds. Les expéditeurs et les destinataires de fonds ne connaissaient pas les alternatives disponibles ni les risques et avantages y afférents : dans



la plupart des cas, ils adoptaient passivement les habitudes de migrants antérieurs. Améliorer leurs connaissances dans ce domaine par la communication et des formations financières permet dès lors aux migrants de poser des choix fondés dans le domaine des transferts d'argent. Lorsque les expéditeurs et les destinataires de fonds sont mieux informés des utilisations possibles de ces fonds, ils sont en mesure de faire leur choix parmi un éventail d'options plus large, qui peut inclure des formes

rentables d'investissement ou d'épargne sur les marchés de capitaux.

Les enseignements tirés de projets ICMD montrent qu'une étroite collaboration avec d'autres acteurs peut encore améliorer les formations financières. L'implication d'organisations financières permet de promouvoir l'utilisation d'outils financiers conçus spécialement pour les clients migrants. C'est particulièrement vrai lorsque les institutions financières ont, outre leur mission commerciale, une mission sociale claire qui les incite à s'intéresser de plus près à l'éducation de leurs clients. Des expériences ICMD révèlent encore quelques avantages supplémentaires. Former les gérants de coopératives d'épargne et de crédit, et d'autres formateurs locaux à donner des sessions de coaching entraîne plusieurs effets multiplicateurs. Dans certains cas, cette démarche a permis d'atteindre des régions rurales plus difficiles d'accès ou le personnel d'institutions du gouvernement central. Ces activités ont été bien accueillies par les participants et les homologues locaux, mais elles ont aussi permis que les connaissances restent au niveau local à la fin du projet. Des résultats semblables ont été atteints par un projet qui a organisé des formations dans des écoles locales afin que les enfants comprennent mieux le concept de migration. Grâce à ce projet, les enfants ont compris la vie de leur(s) parent(s) à l'étranger et l'importance de la culture financière. Dans les pays fortement concernés par l'émigration, les acteurs de la société civile devraient idéalement soutenir l'adoption d'initiatives similaires dans les programmes scolaires.

Le lancement de nouveaux outils financiers et de campagnes de culture financière parmi les expéditeurs et les destinataires de fonds a montré que ces deux actions tirent un grand profit des études et des connaissances sur les modèles de transfert de fonds et leur utilisation au sein de la population cible. Le projet présenté ci-dessus (voir Encadré 5) doit, par exemple, une grande part de son succès à l'exhaustivité de l'étude de marché qui l'a précédé. D'autres projets ICMD indiquent que l'implication des migrants dans la définition d'outils financiers peut également faire en sorte que les produits finaux correspondent aux habitudes réelles de transferts d'argent. C'était le cas par exemple lorsque des institutions financières et des associations de migrants actives dans la société civile figuraient parmi les associations impliquées dans la mise en place réelle de projets (voir Chapitres 6 et 7). De nombreux projets axés sur la culture financière ont profité de la cartographie des ménages bénéficiaires de transferts, qui a étudié leurs comportements de consommation et d'investissement, leurs modalités d'accès au microcrédit, ainsi que les obstacles auxquels ils doivent parfois faire face. Des recherches menées dans le cadre d'un projet au Sri Lanka (voir Encadré 20) ont, par exemple, permis de distinguer des catégories de familles de migrants qui présentent des modèles différents de consommation et d'investissement en fonction du volume des transferts de fonds reçus de l'étranger. Ce savoir a permis d'élaborer de nouveaux outils financiers ainsi que des contenus d'apprentissage pour les formations de culture financière qui tenaient compte de la nature hétérogène des familles de migrants et ciblaient plus particu-



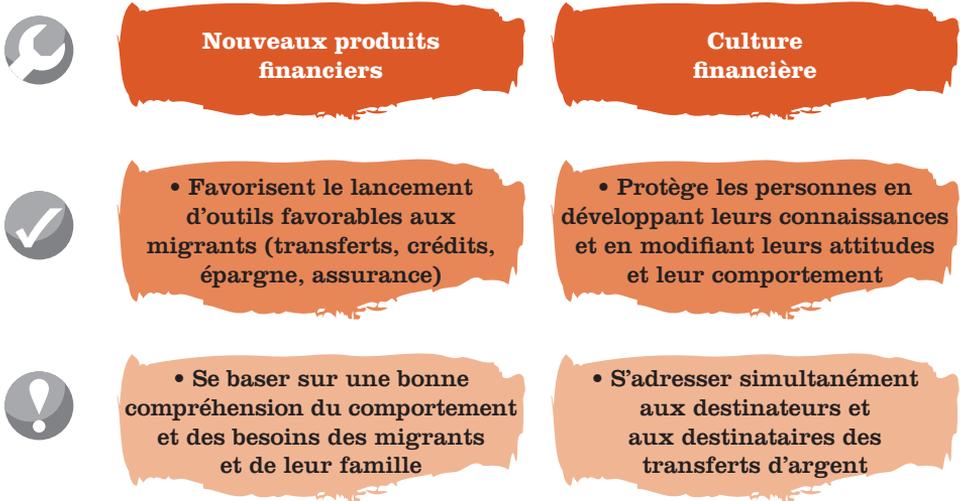
lièrement les familles où le besoin de formation pour apprendre à épargner se faisait plus criant.

Cette section a mis en lumière les différentes manières dont les acteurs à petite échelle peuvent tirer parti du capital financier des migrants pour œuvrer au développement local en promouvant des outils financiers spécifiques aux migrants et en améliorant leur culture financière. Les principaux facteurs conditionnant ces activités sont présentés dans la figure page suivante.

### 3.2 Faciliter l'investissement collectif

La culture financière et la disponibilité d'outils financiers spécifiques permettent de canaliser les transferts de fonds des migrants en direction de l'investissement collectif. Le principe de base est que les flux d'argent sont regroupés de manière à obtenir une « masse critique » qui peut alors être réinvestie. La nature des activités dans lesquelles sont finalement réinvestis ces fonds, et plus particulièrement le degré d'implication des migrants et de leurs communautés d'origine, ouvrent la voie à diverses entreprises, des commerces locaux indépendants aux coopératives issues des communautés d'origine des migrants, et à des investissements col-

Figure 7 : Améliorer les outils financiers et les connaissances économiques des migrants



lectifs initiés par les migrants. Chacun de ces éléments est exposé ci-dessous.

**Investir l'épargne des migrants dans des commerces locaux indépendants.**

Les transferts d'argent des migrants peuvent constituer de véritables réserves en vue de proposer des microcrédits aux groupes vulnérables du pays d'origine. Pour ce faire, il faut identifier une catégorie spécifique de bénéficiaires de ces crédits au sein des communautés d'origine et leur fournir des fonds (voir Encadré 4). Des projets ICMD ont adopté deux stratégies possibles dans ce but : certains ont accordé des fonds à des activités ou à des individus qui génèrent des revenus à petite échelle, d'autres ont investi de l'argent dans le développement d'activités commerciales pour le compte de groupes organisés. Par exemple, des femmes peuvent être incitées à trans-

former des associations féminines locales en coopératives économiques qui à leur tour peuvent se développer jusqu'à devenir des entreprises sociales par le biais de financements basés sur les transferts d'argent et d'autres types d'assistance technique. Dans ce cas, les activités finales qui bénéficient du crédit ne prévoient pas nécessairement une implication directe de migrants ou de membres de leurs familles.



© JMIDI

Projet :	<b>Équateur-9</b>
Titre :	<b>« Renforcer la chaîne du production du café biologique dans la province de Loja, Équateur »</b>
Partenaires :	<b>Fideicomiso Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo, Paz y Desarrollo</b>
Pays :	<b>Équateur et Espagne</b>



© JMIDI

La province de Loja est l'une des principales régions d'origine des migrants équatoriens en Espagne. Les communes ciblées par le projet (Espíndola, Quilanga and Gonzanama) se situent dans les basses Andes, où il est difficile de mettre en place une agriculture compétitive. Le projet ambitionnait dès lors de renforcer la production locale d'un café d'altitude cultivé à l'ombre de futaies, qui convient particulièrement bien au climat local et peut éventuellement être commercialisé sous un label bio.

L'un des principaux obstacles rencontrés par les cultivateurs de café locaux est le manque de liquidités. Le projet a conclu des accords avec des coopératives locales d'épargne et de crédit et les a aidées à créer des produits financiers spécifiques se basant sur les transferts de fonds pour octroyer des crédits. Ces crédits ont été proposés aux cultivateurs de café locaux, aux résidents de ces zones rurales ainsi qu'aux migrants dont le taux d'intérêt des remboursements a contribué à financer un fonds d'aide à la commercialisation du café. Le projet prévoyait également des actions pour soutenir les activités de coopératives de café locales, de la production à la commercialisation en passant par le marketing du café au niveau régional et la demande d'un label bio.

L'identification d'un secteur spécifique pour la création d'activités commerciales hautement pertinentes dans le contexte local est l'un des atouts majeurs du projet. Les fonds envoyés par les migrants ont été réinvestis collectivement dans des coopératives locales. Le projet reposait sur des migrants qui se montraient intéressés par les perspectives d'investissement proposées, perspectives qui leur ouvraient des opportunités car ils pouvaient s'impliquer dans leurs activités à leur retour dans leur région d'origine. Malgré tout, des difficultés ont surgi lorsqu'il a fallu identifier des migrants désireux d'attribuer leurs fonds à des coopératives de café. Ces difficultés ont encore été aggravées par la crise financière mondiale et le statut de sans-papier de nombreux migrants équatoriens en Espagne, ce qui les fragilise et les expose au chômage. Le projet a cependant trouvé une solution pour contourner le problème : pendant qu'un partenaire européen mobilisait les migrants par le biais d'associations en Espagne, l'association équatorienne a noué des contacts personnels avec les familles de migrants à Loja. Cette stratégie tenait compte des engagements multiples des migrants dans les deux pays, elle a ainsi facilité les contacts avec les migrants, fait naître une certaine confiance et favorisé leur engagement. De plus, grâce aux accords conclus avec les coopératives d'épargne et de crédit, le projet s'est assuré des rentrées financières issues de sources alternatives afin d'obtenir les fonds qui n'avaient pas pu être obtenus par les transferts. Enfin, le projet a réussi à créer un mouvement économique local basé sur le crédit qui comportait également des ressources internes, car les transferts de fonds ont permis de se passer de crédits externes (plus chers).

Bien que ce type de culture soit spécifique au contexte local dans lequel se déroulait le projet, l'approche consistant à fournir une assistance technique aux petits producteurs de manière participative peut être appliquée dans d'autres pays. Plus spécifiquement, les activités d'aide aux coopératives de crédit et d'épargne en vue de réinvestir les intérêts générés par les microcrédits pour soutenir la commercialisation d'un produit local peuvent être menées partout.

Encadré 7

Projet :	<b>Philippines-41</b>
Titre :	<b>« Accroître les capacités des migrants en tant que partenaires du développement économique »</b>
Partenaires :	<b>Unlad Kabayan Migrant Services Foundation, Inc., Migrant Forum in Asia, Commission for Filipino Migrant Workers</b>
Pays :	<b>Philippines et Pays-Bas</b>



Ce projet avait pour but de construire et de renforcer la capacité des travailleurs philippins de l'étranger à contribuer au développement de l'économie de leur pays d'origine tout en tirant profit des compétences et des ressources qu'ils ont acquises outre-mer et en transformant leur retour et leur réintégration aux Philippines en option viable.

Afin d'inciter les migrants à investir dans leur pays d'origine, le projet a adopté une stratégie testée dans les années 90 par Unlad Kabayan aux Philippines, connue

sous le nom de « Migrant Savings for Alternative Investment for Community Development and Reintegration » (MSAI-CDR – L'épargne des migrants pour l'investissement alternatif en faveur du développement et de la réintégration de la communauté). La MSAI-CDR a été conçue dans le but de passer d'interventions répondant aux besoins immédiats des migrants dans les domaines du bien-être et du psychosocial à des actions abordant leurs besoins stratégiques en canalisant leurs ressources et leurs capacités en faveur du développement communautaire.

Cette méthode se base sur le fait que la diffusion de la valeur et de la pratique de l'épargne disciplinée est encouragée parmi les migrants par le biais de formations et de séminaires. Des groupes d'épargne (composés au maximum de 50 personnes) sont organisés sur la base d'une langue commune ou d'une localité d'origine ; ces groupes ont pour objectif d'accumuler des capitaux et de les investir dans des entreprises locales, de créer des emplois et d'augmenter les revenus des communautés locales. Cette méthode nécessite de gérer des investissements pendant que les migrants sont encore à l'étranger, ce qui crée des options pour un éventuel retour dans le pays d'origine. Par conséquent, la MSAI-CDR met l'accent sur les options d'investissement dans les villes d'origine des migrants en faisant en sorte que des membres de la famille ou des voisins des migrants participent à la conduite des activités commerciales.

Aux Philippines, l'implication de producteurs locaux et d'autorités locales fait partie intégrante de la méthode afin de s'assurer un soutien institutionnel. La MSAI-CDR mobilise simultanément les associations de la diaspora, les associations de producteurs locaux, des banques rurales et des autorités locales afin de nouer des partenariats multipartites et de définir des accords qui se renforcent mutuellement. Les migrants peuvent ainsi faire entendre leur voix dans leur communauté locale et ont la possibilité d'orienter les politiques de développement local et les initiatives entrepreneuriales. Ce qui permet de s'assurer plus facilement de la volonté des migrants à participer au processus.

La méthode MSAI-CDR a prouvé sa valeur en tant qu'outil servant à la fois à développer la culture financière des migrants et à les mobiliser dans des investissements collectifs qui revêtent une certaine importance pour leur communauté d'origine. Cette stratégie peut facilement être appliquée par d'autres acteurs de la société civile dans d'autres pays. Les partenaires de ce projet se sont attelés à développer la coopération Sud-Sud et à encourager l'exportation de la méthode MSAI-CDR. Des progrès ont été réalisés dans ce sens au Sri Lanka, en Indonésie et au Bangladesh.

Le potentiel de développement de cette approche réside dans sa capacité à réduire le coût de l'emprunt pour les bénéficiaires de microcrédit en situation vulnérable. Les associations issues de la société civile qui ont acquis de l'expérience dans le travail avec des groupes cibles spécifiques (par ex. les femmes) sont les mieux placées pour s'assurer que les activités génératrices de revenus qu'elles soutiennent soient couronnées de succès. Le fait que les migrants ne soient pas impliqués directement dans les activités bénéficiant de leurs fonds peut cependant présenter un risque. En effet, les transferts d'argent peuvent être utilisés comme une simple source supplémentaire de fonds pour développer des programmes existants de microcrédit. Ce risque peut être évité en veillant à ce que les migrants soient impliqués, par exemple dans la sélection des activités bénéficiaires de crédit ou dans la surveillance de leurs résultats. Si les migrants ne sont pas impliqués, il est souvent impossible de déterminer la valeur ajoutée que ces outils d'épargne apportent aux investisseurs migrants. On pourrait également avancer que les migrants préfèrent peut-être canaliser leurs fonds en direction d'un bénéficiaire de microcrédit anonyme plutôt qu'en direction d'un membre de leur famille car le premier présente moins de risque de non-remboursement. Les sommes prêtées aux parents ou aux amis risquent en fait davantage d'être considérées comme des dons plutôt que comme des prêts.

**Faire progresser les coopératives dans les communautés d'origine des migrants.** Les transferts de fonds peuvent également bénéficier à des

activités commerciales collectives qui revêtent une importance réelle dans les communautés d'origine des migrants. Dans ce cas, les migrants sont davantage enclins à prendre un intérêt direct dans ces entreprises. Ils le font avant tout en soutenant des initiatives collectives comme des coopératives ou des entreprises sociales qu'ils choisissent par exemple au sein d'un secteur économique spécifique, particulièrement important dans le contexte local. Les fonds des migrants servent alors à stimuler davantage l'activité économique dans ce secteur. Un bon exemple de cette démarche provient d'un projet ICMD qui a consolidé la chaîne de production de café bio dans des régions pauvres en Équateur (voir Encadré 6).

La culture sélectionnée convenait particulièrement bien à la région ciblée par le projet, ce facteur a eu une importance décisive car il a renforcé la probabilité que les investissements deviennent économiquement rentables en un court laps de temps. Cette donnée revêt une importance cruciale pour la viabilité de nombreux projets à petite échelle incluant des plans de crédit et une promotion commerciale étant donné que la durée moyenne d'un projet ne permet pas vraiment de s'assurer que les activités économiques commencent effectivement à générer des profits. De ce point de vue, investir dans le développement de coopératives existantes plutôt que dans la création d'entreprise pourrait être une stratégie plus sûre en matière de retombées économiques. De plus, dans le cas où les migrants envisagent de retourner dans leur pays d'origine, développer des entreprises durables au niveau local renforce l'attrait de l'option du retour



dans des régions rurales éloignées qui seraient, sinon, plutôt dissuasives. Les migrants originaires de ces régions sont parfois enclins à penser que leur région d'origine offre peu d'opportunités et préfèrent se fixer dans des villes plus importantes, ce qui contribue au surpeuplement de zones urbaines déjà congestionnées.

**Épargne des migrants et groupes d'investissement.** D'autres entreprises sociales peuvent être promues par les migrants eux-mêmes, par exemple les caisses d'épargne et d'investissement (CEI). Une expérience intéressante de ce type nous est donnée par un projet ICMD aux Philippines qui reposait en grande partie sur une méthode éprouvée pour mobiliser les communautés de migrants en faveur d'entreprises collectives (voir Encadré 7).

Dans une même veine, deux autres projets ICMD, l'un aux Philippines (le projet Philippines-42 « Maximiser les gains et et minimiser les coûts sociaux de la migration d'outre-mer aux Philippines ») et l'autre en Équateur (le projet Équateur-10 « Capacités entrepreneuriales à Chimborazo ») ont soutenu la création d'entreprises sociales qui ont bénéficié des ressources d'investisseurs migrants et fait participer leurs familles

et leurs communautés d'origine à leurs activités. Les projets ont plus spécifiquement soutenu la mise en place de programmes de tourisme alternatif et formé les parents des migrants à l'accueil des touristes, qui sont hébergés dans les familles indigènes. Non seulement cette action a mis en place une offre de vacances bon marché pour les touristes, mais elle a aussi ouvert des opportunités génératrices de revenus aux familles de migrants.

C'étaient les migrants qui définissaient les activités que devaient soutenir ces projets et non les communautés dans le pays d'origine. Par conséquent, les migrants peuvent ainsi voir leurs propres intérêts mieux représentés dans les entreprises sociales. Plusieurs facteurs facilitent ces tentatives d'organiser les migrants dans leur pays de résidence en faveur d'un investissement collectif dans leur pays d'origine : le lieu de résidence des migrants (un nombre significatif se concentrant dans des lieux donnés), leur statut (migrants légaux occupant un emploi fixe) et leur niveau d'organisation (des associations de migrants regroupés par ville d'origine constituent de bons leviers de mobilisation).

Investir l'épargne des migrants dans des entreprises locales indépendantes, dans des coopératives situées au cœur des communautés d'origine des migrants ou dans des entreprises sociales créées par des migrants, chacun de ces investissements présente des degrés divers d'implication directe des migrants dans les activités économiques soutenues par leurs transferts de fonds. Cette situation conditionne à son tour le pouvoir

de décision des migrants quant à l'utilisation qui est faite de leur épargne, une question qui pèse de tout son poids dans leur empressement à investir leurs fonds personnels. Il n'est pas rare que des initiatives de ce type rencontrent des difficultés à lever des fonds au sein de la diaspora. Ces difficultés sont dues en partie au fait que l'idée d'attirer les fonds transférés par les migrants dans les entreprises sociales est relativement neuve et impose donc de mentionner les raisons qui incitent les migrants à prendre part à ce processus.

Outre le pouvoir de décision des migrants, d'autres facteurs doivent être pris en compte. Poussés par un sentiment de solidarité, les migrants peuvent être disposés à investir et à placer leurs fonds dans des plans de crédits destinés à aider des personnes dans le besoin. Néanmoins, il est indispensable que les migrants soient en mesure de s'identifier étroitement avec les catégories sociales (par ex. des communautés du pays d'origine, des femmes) qui bénéficient des crédits. Les responsabilités des migrants par rapport aux familles et aux communautés qu'ils laissent derrière eux risquent cependant de peser plus lourd que leur intérêt philanthropique à contribuer au développement de leur région d'origine.

Outre l'impact social des transferts de fonds, la viabilité économique des entreprises soutenues constitue un autre aspect important. En effet, cette viabilité garantit que des intérêts seront versés aux épargnants migrants, mais on peut également envisager que les migrants considèrent leur participation dans une entreprise sociale comme l'amorce d'un

investissement en leur propre faveur. Généralement, les tentatives de canaliser les transferts de fonds en direction d'entreprises sociales peuvent entrer en compétition avec des instruments d'épargne alternative proposés dans le pays d'origine ou dans le pays de destination. Ils risquent de considérer que les instruments d'épargne reliés à des activités qui ont une vocation « sociale » moins explicite et s'orientent vers des entreprises plus matures et mieux



contrôlées présentent moins de risque et offrent une plus grande rentabilité. Il faut dès lors que les activités économiques soutenues par des groupements de transferts de fonds soient en mesure de créer des emplois durables pour la communauté locale et de garantir des rentrées économiques pour les investisseurs de la diaspora. Plus important encore, elles doivent y parvenir dans les limites du cadre temporel d'un projet de M&D à petite échelle. Tous ces facteurs sont résumés dans la figure page suivante.

### 3.3 Soutenir les entreprises individuelles des migrants

Convaincre les migrants de placer leur argent dans des plans d'épargne et d'investissement basés sur un regroupement des transferts de fonds n'est

pas chose aisée ; par contre, les actions qui s'attèlent à promouvoir les projets entrepreneuriaux des migrants et de leurs familles ne sont pas confrontées à ces difficultés. Dans ce cas de figure, les migrants investissent leurs fonds personnels et possèdent donc un droit de décision plein et entier dans l'entreprise. Des interventions de ce type impliquent les destinataires et les expéditeurs de fonds qui investissent alors leurs ressources pour des investisse-

ments rentables dans des entreprises et sortent des schémas de consommation dépendants des transferts de fonds. L'entrepreneuriat des migrants est un secteur relativement dynamique, indépendant de projets de M&D dans ce domaine. De nombreuses entreprises de petite taille sont lancées par des migrants dans leur pays d'origine, qui les confient ensuite à des parents ou à des amis. Ces entreprises doivent surmonter deux obstacles pour parvenir à

Figure 8 : Faciliter l'investissement collectif



Encadré 8

Projet :	<b>Sénégal-47</b>
Titre :	<b>« Outils d'aide aux projets économiques des migrants : OAPE »</b>
Partenaires :	<b>Confédération sénégalaise pour la promotion des petites et moyennes entreprises et l'entrepreneuriat des migrants, Agence régionale de développement de Diourbel, Coordination générale des migrants pour le développement, Regione Veneto (Région de Vénétie), et UnionCamere (Union des chambres de commerce de Vénétie).</b>
Pays :	<b>Sénégal, Belgique et Italie</b>



Le projet visait à améliorer la qualité des services financiers mis à la disposition des migrants en introduisant de nouveaux outils, en proposant une aide à la création d'entreprise par les migrants et en renforçant les échanges d'informations sur l'esprit d'entreprise des migrants.

La partie la plus innovante du projet a vu la mise en place et la consolidation d'un certain nombre de Centres d'accompagnement des initiatives de migrants (CAIM). Répartis entre le Sénégal, la Belgique et l'Italie, ces centres suivent le migrant des premières phases de son projet d'entreprise (en Belgique ou en Italie) à la mise en œuvre dans le pays d'origine. Des informations sur les migrants aidés par les centres sont échangées de pays à pays par le biais d'un système en ligne. Douze Business Coaches (qui ont pour beaucoup un passé de migrant) ont été formés afin d'être en mesure de proposer des informations, une aide personnalisée et des formations aux entrepreneurs migrants. Le projet sait que les migrants ne sont pas des « agents de développement »-nés et qu'ils doivent être formés afin d'actualiser les informations dépassées qu'ils possèdent sur le contexte local et de combler le manque de formation ou de compétences managériales. Tous les migrants soucieux d'investir au Sénégal sont libres de s'adresser à ces centres et de faire appel aux services qu'ils proposent, ce qui a suscité un intérêt considérable au sein de la population cible. Un Business Coach ou un autre expert est désigné pour les aider à identifier, élaborer, formaliser et créer une entreprise. Le projet a également catalogué les services existants d'aide aux entrepreneurs migrants ainsi que les sources d'aide financière et technique. Les CAIM entretiennent des liens stratégiques avec d'autres institutions (chambres de commerce et agences régionales de développement au Sénégal), ce qui renforce leur visibilité et favorise un potentiel engagement futur.

Des enseignements intéressants peuvent être tirés de ce projet. Il a bénéficié de la complémentarité de tous les partenaires. Des partenariats avec des associations proposant des microcrédits facilitent l'accès des entrepreneurs migrants à des fonds et multiplient les probabilités d'engagement dans le projet. En outre, même si leur avenir dépend de l'obtention de financements supplémentaires, la viabilité des CAIM a été renforcée par l'activité « formation de formateurs » du projet.

la réussite car les migrants manquent souvent de capacités et de crédits. Des recherches menées par des projets ICMD indiquent que nombre d'entreprises sont fondées pour préparer le retour permanent des migrants. Mais en raison d'un manque de compétences managériales, les migrants sont dans l'incapacité de vérifier s'ils font des bénéfices ou des pertes. Ils échouent fréquemment et se voient forcés de partir à nouveau afin de gagner de l'argent qui est ensuite réinvesti dans l'entreprise, ce qui relance le cycle d'un retour suivi d'un échec.



Les acteurs de la société civile peuvent intervenir pour briser ce cercle vicieux et aider les migrants à faire tourner des activités économiques à petite échelle ou à fonder de nouvelles entreprises.

**Services d'aide aux entreprises.** Les acteurs à petite échelle peuvent mettre sur pied des bureaux d'aide proposant une série de services d'assistance technique pour réaliser des études de marché, rédiger des Business Plans, effectuer un suivi des entreprises en activité, etc. Ces projets peuvent dispenser leur aide à tout migrant prêt à investir dans son pays d'origine (voir Encadré 8) ou mettre en place un ensemble de critères de sélection destinés à identifier les projets se trouvant à un stade avancé afin

de se consacrer plus spécifiquement à ceux-ci. Cette approche induit cependant un risque : des crédits et une aide destinés au lancement d'entreprises pourraient être dès lors réservés à certaines catégories de migrants (par ex. ceux qui sont revenus dans leur pays d'origine avec les Business Plans les plus solides) tout en ne proposant que des formations générales aux autres (par ex. ceux dont les projets sont moins avancés et qui résident toujours dans leur pays d'accueil). Les enseignements tirés des projets financés par l'ICMD montrent qu'il vaut mieux être présent du début à la fin et fournir des services aux investisseurs migrants dans le pays d'accueil comme dans le pays d'origine.

Les principales difficultés auxquelles sont confrontés les projets dans ce domaine sont liées précisément à la viabilité, celle des entreprises fondées et celle des services d'aide. Les deux sont intrinsèquement liées. La viabilité économique des entreprises bénéficiant d'une aide constitue naturellement l'objectif final des projets. Pourtant, la durée des initiatives à petite échelle de la société

**Viabilité des services d'aide aux entreprises :**

« Outre les avantages obtenus par les candidats entrepreneurs qui ont bénéficié d'une aide durant le projet, le projet a eu pour principal impact la mise sur pied d'un service d'aide à la création d'entreprise qui devrait encore être opérationnel pour de futurs migrants. »

civile limite les résultats qu'on peut espérer des entreprises en termes de revenus. Ces derniers peuvent être la clé qui assure la viabilité des services d'aide aux entreprises qui pourraient continuer à fonctionner sans financement externe à partir du moment où l'épargne des entrepreneurs migrants atteint une masse critique. En raison des bénéfices engrangés par ces entrepreneurs, il faut que ces services continuent de fonctionner au-delà de la durée de vie d'un projet. Par exemple, dans le pays d'origine, ils peuvent éviter la multiplication de créations d'entreprises similaires dans une région spécifique, qui pourrait mettre en péril le succès d'entreprises individuelles. Il est peu probable que des services d'aide aux entreprises puissent compter sur un remboursement total de l'aide reçue par les entrepreneurs migrants et en vivre : il faudrait, pour ce faire, des entreprises à même de générer des revenus improbables dans le cadre de la durée de vie d'une action de M&D à petite échelle. Pour assurer leur viabilité, ces services doivent chercher des financements externes de suivi, mais d'autres actions peuvent aider à la garantir, notamment favoriser l'engagement en faveur des parties prenantes.

Les projets qui renforcent le potentiel entrepreneurial des migrants pris en tant qu'individus combinent fréquemment une aide à la création et à la gestion d'entreprise et la facilitation de l'accès au financement. Des plans de crédit peuvent être prévus dans et hors du projet. Le projet ICMD « REDES-CAP : soutien envers l'aptitude des migrants à promouvoir le développement » (Équateur-8) a mis sur pied un fonds basé en Espagne qui propose des



© JMDI

microcrédits pour soutenir les initiatives entrepreneuriales de migrants équatoriens en partenariat avec leur famille. Pour accéder à ces financements, il fallait créer des sociétés mixtes entre le migrant en Espagne et sa famille en Équateur ; quant aux microentreprises, elles pouvaient se trouver soit dans le pays d'origine (dans le but de fonder une entreprise rentable pour le retour du migrant), soit en Espagne (à condition que les familles en Équateur y aient une participation). Le plan de microcrédit organisé par ce projet a ceci d'intéressant qu'il est résolutif dans la mesure où il a testé un modèle innovant d'aide continue à la création d'entreprise proposée aux migrants du pays de destination au lieu d'assujettir les projets d'entreprise des migrants à des institutions de microfinance ou à des grandes banques. Cette initiative REDES-CAP présente une autre caractéristique intéressante : elle soutenait les liens directs entre les expéditeurs et les destinataires de fonds qui cofondaient des entreprises. Cette stratégie garantit que les deux parties se sentent impliquées à parts égales dans le projet, ce qui renforce le sentiment d'appropriation et l'engagement au niveau familial aux deux extrémités du spectre de la migration.

En conclusion, l'aide apportée aux initiatives entrepreneuriales individuelles des migrants exige de fournir des services spécifiques à la création d'entreprise et d'améliorer les performances des entreprises existantes. Dans les deux cas, les facteurs suivants doivent être pris en compte (voir figure 9).

Figure 9 : Soutenir la création et le développement des entreprises de migrants

**Services d'aide aux entreprises**

- Offrent une assistance technique pour gérer / développer des entreprises individuelles
- Couvrir l'entièreté du cycle commercial dans les pays d'origine et de destination.
  - Garantir l'accès à une aide financière au sein même du projet ou par des liens avec des facilités externes de crédit.
  - Sachez que la viabilité des entreprises et celle des services d'aide sont liées.

En vue de tirer parti de l'impact de développement du capital financier transféré par les migrants dans leurs pays d'origine, les acteurs à petite échelle doivent :

- Se baser sur une connaissance correcte des priorités, des perceptions, du comportement et des besoins financiers des migrants et de leurs familles et partager ces connaissances avec d'autres acteurs. Nouer des relations d'échange avec les organisations du secteur financier peut faciliter la conception et l'introduction d'outils financiers par exemple. Nouer des relations d'échange avec les gouvernements des pays d'origine peut les inciter à concevoir des environnements favorables aux entreprises, propres à drainer les investissements des migrants.
- Organiser des formations de culture financière qui s'adressent aux acteurs qui gèrent les transferts des fonds des migrants à toutes les étapes (économie, transfert, dépense, épargne, investissement). Cibler les expéditeurs et les destinataires des fonds afin de faciliter l'adoption de comportements cohérents des deux côtés et prendre conscience que la culture financière est sexospécifique, car les hommes et les femmes peuvent avoir des connaissances différentes en matière de finance.
- Être conscients, lorsqu'ils regroupent les fonds transférés par les migrants pour des investissements collectifs, que ces fonds constituent des ressources privées et que posséder un pouvoir de décision dans les entreprises au sein desquelles ils sont investis encourage les migrants à mobiliser ces fonds. Pour y parvenir, les acteurs à petite échelle peuvent par exemple impliquer les migrants dans le choix des entreprises bénéficiaires de ces fonds, leur permettre de surveiller les progrès économiques des entreprises bénéficiaires ou les engager, directement ou par le biais de parents, dans la gestion de ces entreprises.
- Garantir une assistance continue du pays de résidence au pays d'origine lorsqu'ils favorisent l'investissement des fonds transférés dans la création d'entreprises par les migrants. Cette garantie favorisera également l'implication des familles et communautés des migrants en plus des migrants, ce qui améliorera encore les services d'aide proposés aux petites entreprises.

# Chapitre 4. Les capacités des migrants

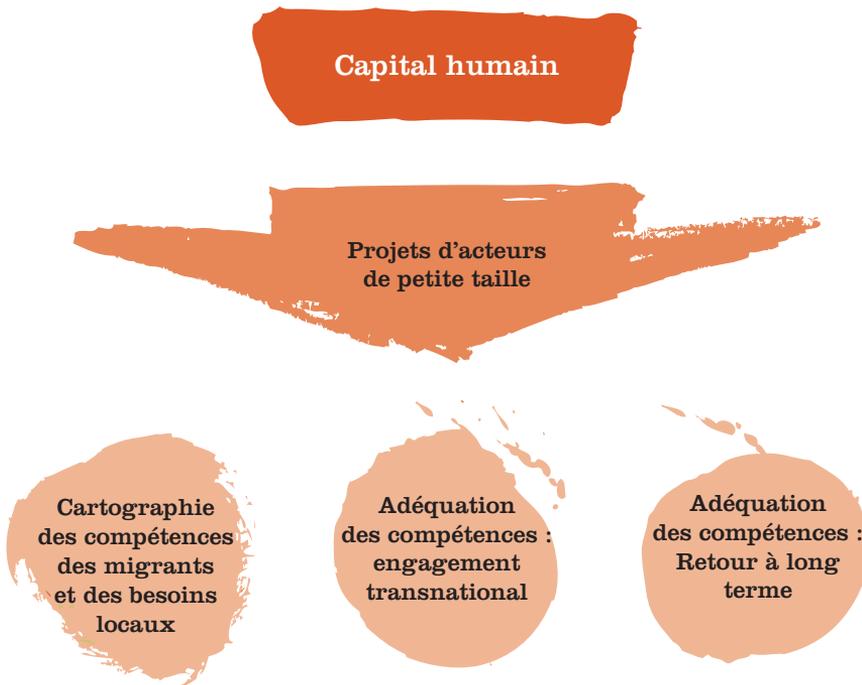


# Chapitre 4. Les capacités des migrants

Les compétences et capacités acquises par les migrants durant leur séjour à l'étranger constituent ce qu'on appelle leur capital « humain ». Au fil des ans, l'impact des connaissances et du savoir-faire techniques des migrants sur leur pays d'origine a donné lieu à des débats animés, qui ont connu des hauts et des bas. D'anciennes visions pessimistes sur la « fuite des cerveaux » (brain drain) considéraient l'exil de ces capacités et connaissances comme une perte pour le pays d'origine. Des conceptions plus récentes sur « le retour des cerveaux » (brain gain) (Wescott et al. 2006) ont apporté un regain d'optimisme : les

compétences et capacités développées par les migrants à l'étranger peuvent bénéficier aux processus de développement dans leur pays d'origine grâce à des processus de transfert et d'échange. Le capital humain peut contribuer au développement local par le retour et la réintégration des migrants dans leur pays d'origine mais aussi par des formes d'engagement transnational à distance. Les acteurs à petite échelle peuvent faciliter la canalisation du capital humain des migrants en faveur de leur pays d'origine en menant différentes activités, résumées dans la figure ci-dessous.

Figure 10 : Actions favorisant le transfert de connaissances et de compétences



La cartographie des compétences des migrants et/ou l'évaluation des besoins des bénéficiaires locaux vulnérables procurent les connaissances nécessaires à la base de toute tentative de rentabilisation du transfert de capital humain (Section 4.1). Les acteurs qui détiennent des compétences complémentaires peuvent alors être mis en contact par le biais de programmes d'adéquation favorisant le transfert de compétences. Ces acteurs peuvent adopter une ou deux approches éventuelles : la première exige l'engagement durable des migrants et se base sur l'idée de la circulation des connaissances (Section 4.2) alors que la seconde table sur le retour à long terme des migrants dans le pays d'origine (Section 4.3). Certaines des activités entreprises par des projets axés sur le capital humain des migrants ont de nombreux points communs avec celles des projets qui s'efforcent de tirer parti du capital social des migrants en améliorant les contacts et les réseaux transnationaux (voir Chapitre 2). Cependant, les actions qui tirent profit du capital humain se caractérisent par le fait qu'elles impliquent une distribution inégale des connaissances et compétences entre les différents membres d'un réseau et s'attèlent à garantir leur transfert au bénéfice du développement local.

#### **4.1 Cartographie des compétences des migrants et des besoins locaux**

Les projets destinés à développer le capital humain des migrants en tant qu'individus en faveur du développement local peuvent soit commencer par cartographier les compétences présentes au sein de la diaspora avant de les corrélérer avec les besoins locaux, soit entreprendre la démarche inverse, c'est-à-dire identifier

#### **Cartographie des compétences des migrants et des besoins locaux:**

« Il faut démarrer des projets de ce type par des recherches. Et c'est ce que nous avons fait. Nous avons entamé notre projet par deux activités de recherche: une équipe de spécialiste a étudié les besoins dans le pays d'origine pendant que nous élaborions une banque de données sur les travailleurs de la diaspora à l'étranger. Nous avons ainsi obtenu des données récentes tirées de recherches qui nous ont permis de travailler avec précision. »

des bénéficiaires éventuels dans le pays d'origine avant de chercher les compétences correspondantes au sein de la diaspora pour répondre aux besoins des uns grâce aux compétences des autres. En fait, la réalité d'un projet se situe souvent quelque part entre ces deux extrêmes et les deux stratégies s'utilisent en combinaison.

**Cartographier les compétences à l'aide de recherches et de banques de données sur les migrants.** Les communautés d'origine sont souvent peu au fait des compétences et connaissances que possèdent leurs migrants. Les acteurs à petite échelle peuvent contribuer à la cartographie des compétences des migrants et publier ces informations dans les pays d'origine en diffusant les résultats de leurs recherches ou en compilant les banques de données sur les compétences de la diaspora ainsi que ses annuaires

professionnels. Les projets peuvent le faire de manière très générale ou en se concentrant sur un secteur professionnel précis. Pour effectuer une cartographie sur la base de recherches, il faut demander aux migrants de répondre à des questionnaires ou de participer à des interviews, avant de condenser ces informations puis de les diffuser avec tout l'anonymat requis. Par conséquent, les recherches seules ne permettent pas d'activer les contacts directs entre les possesseurs et les demandeurs de compétences. Il faut nécessairement passer par des annuaires professionnels ou des banques de données qui demandent aux migrants de s'inscrire et de fournir des informations personnelles ; cependant, cette démarche pose question en matière de protection des données à caractère privé (voir Encadré 10). Des stratégies doivent dès lors être mises en place pour garantir que les informations à caractère privé ne sont pas en accès libre, tout en permettant aux personnes à la recherche d'une expertise spécifique d'obtenir des informations en suffisance. Contrairement à d'autres outils de cartographie des compétences (comme la recherche), les banques de données présentent l'avantage de pouvoir être mises constamment à jour pour le compte des acteurs dont les compétences ont été cartographiées. Pourtant, ces banques de données posent une série de problèmes. Les candidats susceptibles d'y figurer doivent être informés et encouragés à s'inscrire, généralement à l'occasion d'une première série de contacts individuels directs avec les migrants ou leurs familles dans le pays d'origine ou en diffusant des informations par le biais de campagnes d'inscription. Il importe que les individus prennent

conscience des avantages qu'ils peuvent tirer de leur inscription à la banque de données, car cette prise de conscience conditionne leur volonté de s'inscrire et de mettre à jour leur profil. Les banques de données risquent en effet de tomber dans l'oubli après leur création, ce qui alimente la frustration et le manque d'intérêt. Ce qui nous amène à un autre problème majeur lié à ces banques de données : leur viabilité. Celles-ci doivent en effet être actualisées et entretenues, et bénéficier de ressources suffisantes pour garantir ces actions dans le temps. Elles posent encore un dernier problème : pour qu'elles soient utiles, il faut que les utilisateurs finaux les consultent. Pour les inciter à le faire, des acteurs plus



© UN Photo – Olivier Chassot

importants et mieux visibles peuvent être appelés à la rescousse pour héberger ou soutenir ces banques de données après l'échéance du projet (voir Encadré 2).

**Analyses des besoins locaux.** Pour faire correspondre les besoins locaux aux compétences des migrants, il faut avant tout définir un groupe cible dans le pays d'origine et analyser soigneusement ses besoins, par exemple en menant une enquête ou des études au niveau local. Le choix d'un groupe cible spécifique peut différer d'un projet à l'autre ; d'après ses informations, l'ICMD sait

que les groupes cibles peuvent aller des femmes vulnérables (voir Encadré 9) aux jeunes exposés au risque de chômage, en passant par les associations issues de la société civile, les travailleurs agricoles et les entreprises locales actives dans différents secteurs qui peuvent tirer avantage de l'embauche d'anciens migrants ayant une expérience de travail à l'étranger (voir Encadré 23).

Partir des besoins locaux pourrait permettre d'éviter certaines des difficultés auxquelles sont confrontées les approches qui reposent davantage sur la cartographie des compétences de la diaspora si les capacités détectées parmi les migrants ne sont pas particulièrement utiles au pays d'origine. Les migrants hautement qualifiés dans les technologies de l'information financière par exemple risquent d'avoir peu à proposer en matière de transfert de compétences si les priorités de développement local ciblent avant tout le secteur agricole de leur pays d'origine. Mais l'inverse peut être vrai aussi dans le cas de projets qui se concentrent sur une catégorie très spécifique de bénéficiaires finaux (par ex. des fermiers appliquant des techniques agricoles très particulières) et risquent d'avoir du mal à identifier une expertise adéquate au sein de la diaspora. Ces difficultés jouent un rôle clé dans le cadre d'interventions M&D car elles influencent la manière dont les composants réels d'un projet de migration et de développement s'agencent et influencent toutes les autres activités, dont celles décrites dans les sections suivantes.

Bref, la cartographie des compétences des migrants et des besoins locaux fournit les connaissances de base qui per-

mettent de relier l'offre à la demande grâce à des efforts d'adéquation (voir les Sections 4.2 et 4.3). Les exercices de cartographie requièrent la prise en compte des facteurs suivants (voir figure 11).

#### **4.2 Mise en adéquation des compétences par le biais de l'engagement transnational**

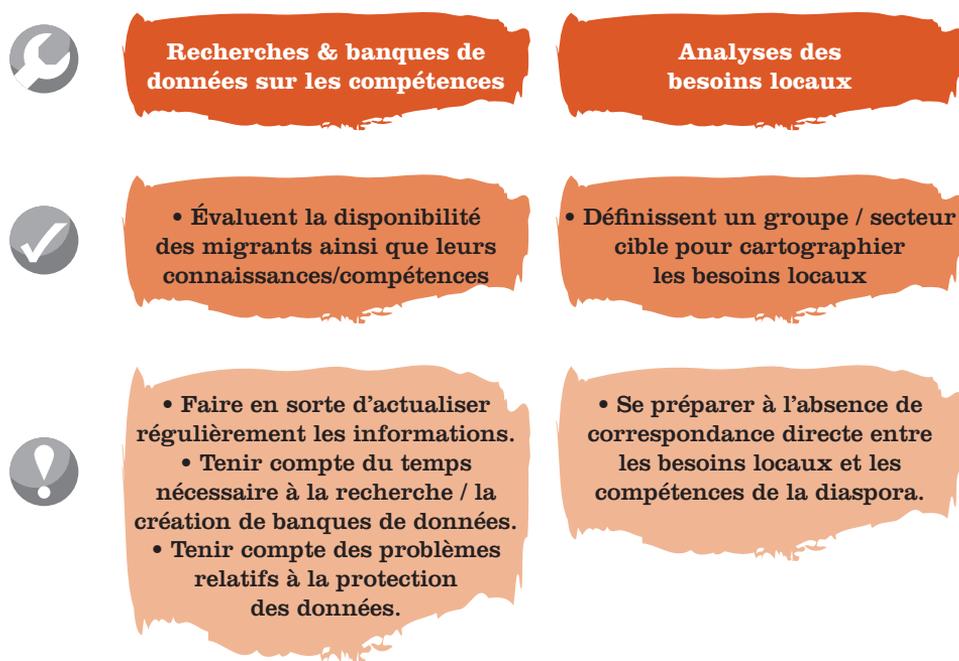
Les opérations de cartographie destinées à identifier les compétences proposées par les migrants et les besoins de développement local doivent être suivies d'autres opérations pour les mettre en correspondance. Ces actions peuvent prévoir le transfert de capacités par le biais d'un engagement transnational (par ex. reposant sur des experts migrants) ou en créant des formules plus vastes de collaboration institutionnelle entre des associations du Nord et du Sud.

##### **Formateurs migrants :**

L'origine des formateurs constituait un facteur essentiel aux yeux des participants pour juger de la légitimité de leurs conseils... Ils reconnaissent la valeur des formateurs parce qu'ils avaient émigré mais n'avaient pas oublié leur pays d'origine.

Le dialogue s'est donc rapidement noué. L'intérêt d'impliquer des migrants repose sur leurs identités multiples... En France, ce sont des spécialistes et ils connaissent bien leur pays d'origine. Ces spécialistes et les participants partagent une même culture, ce qui facilite le dialogue. »

Figure 11 : Cartographie des compétences des migrants et des besoins locaux



**Implication d'experts migrants.** Le transfert de compétences professionnelles et de connaissances techniques est au cœur de la plupart des projets qu'entreprennent les acteurs à petite échelle qui ciblent le capital humain des migrants. Les actions menées dans ce domaine fournissent des occasions de transférer des compétences lorsque les compétences et les connaissances des migrants correspondent aux besoins locaux. Pour ce faire, il faut s'en remettre aux migrants pour donner des formations ou fournir d'autres services spécialisés durant des missions de courte durée. Un certain nombre d'enseignements peuvent être tirés de projets ICMD portant sur l'implication d'experts migrants, ils sont illustrés ci-dessous.

Bien que les migrants possèdent peut-être des compétences et des connaissances intéressantes pour un secteur professionnel en demande de développement dans le pays d'origine, ces migrants ne sont pas nécessairement des formateurs-nés. Cette situation est prise en compte par des projets qui demandent aux migrants de suivre des modules « Former le formateur » avant de leur proposer de donner des formations ou de mener des missions locales de transfert de capacités. Une expérience intéressante a été menée par des femmes d'affaires allemandes d'origine arabe qui proposaient leur aide à des femmes candidates entrepreneurs en Égypte (voir Encadré 9). Le projet a d'ailleurs eu des effets inattendus car

les femmes migrantes qui ont suivi le module « Former les formateurs » ont été amenées à repenser leurs propres réalisations en tant qu'entrepreneurs et ont vu naître de nouvelles aspirations pour le développement de leurs entreprises.

Des projets qui proposent des modules de formation prolongent leur viabilité lorsque le matériel de formation est publié et reste accessible au terme de l'intervention. Le projet exposé ci-dessus a par exemple rédigé un manuel de formation en arabe qui regroupait des informations utiles pour les Égyptiennes qui envisageaient de créer leur petite entreprise. Un documentaire a également été réalisé, il présentait les expériences personnelles de femmes qui ont participé au projet par le biais d'interviews. Tout ce matériel pourra être réutilisé par les partenaires du projet dans le cadre d'autres initiatives.

**Collaboration institutionnelle.** Les capacités des migrants peuvent être dirigées pour bénéficier aux groupes locaux vulnérables comme dans les exemples ci-dessus, mais elles peuvent également être canalisées en direction des secteurs de la haute technologie, notamment la santé et l'éducation. Les principales activités menées par les projets de ce type correspondent en grande partie à celles exposées ci-dessus (ils chargent des migrants de donner des formations, proposent des services spécialisés, etc.) ; la nature des associations qui bénéficient de ces interventions incite cependant à ajouter quelques considérations.

Premièrement, les acteurs à petite échelle de ces projets privilégient l'instauration de collaborations institution-

nelles transnationales entre associations basées dans différents pays en vue d'améliorer l'éventail de leurs services. Ces actions dépassent la simple mobilisation de migrants qualifiés pour recouvrir une plus vaste implication des institutions étrangères dans lesquelles ils sont employés (voir Encadré 15). Des projets de ce type sont généralement mis en œuvre dans des secteurs touchés par la fuite des cerveaux et mobilisent des migrants hautement qualifiés ainsi que leurs employeurs au profit de structures analogues dans leur pays d'origine. Cibler des secteurs hautement spécialisés permet à ces projets de produire un scénario gagnant-gagnant pour toutes les parties impliquées : le pays d'origine des migrants, les migrants et les institutions qui les accueillent. Des preuves en sont fournies par certains projets financés par l'ICMD, notamment dans le secteur de la santé. Le projet « Capacités des migrants pour le développement du système de soins de santé moldave – un projet basé sur le retour des cerveaux » a jeté les bases de plusieurs collaborations ultérieures qui découlent de ce projet entre institutions médicales impliquées (voir Encadré 16). Deuxièmement, la nature des acteurs bénéficiant de ces actions exige une attention particulière afin de garantir que ces projets répondent aux normes nationales en vigueur dans leur domaine respectif. Il faut éventuellement demander des permis aux autorités gouvernementales concernées. Un exemple nous est donné par un projet financé par l'ICMD dans le secteur de l'éducation en Géorgie. Le projet « Migration à contresens pour le développement » (Géorgie-18) impliquait que des membres de la diaspora géorgienne donnent des formations

Encadré 9

Projet :	<b>Égypte-13</b>
Titre :	<b>« “Connaissance” entrepreneuriale : vers une expérience du développement chez les femmes arabo-allemandes et égyptiennes »</b>
Partenaires :	<b>Département des Expatriés arabes de la Ligue des États arabes et Deutsch-Arab Friendship Association</b>
Pays :	<b>Égypte et Allemagne</b>



© JMDI

Ce projet est parti de l'identification d'une catégorie vulnérable de femmes égyptiennes et visait à améliorer leur participation à l'économie. L'implication de femmes égyptiennes dans des petites entreprises a été renforcée grâce à une assistance technique fournie par des femmes entrepreneurs d'origine arabe ayant émigré en Allemagne.

Après avoir cartographié les besoins du groupe cible, le projet a cherché au sein de la diaspora arabe en Alle-

magne des femmes entrepreneurs qui souhaitaient partager leur expérience et leur savoir-faire avec leurs homologues égyptiennes. Les contacts individuels entre les femmes d'affaires arabes et les Égyptiennes ont été encouragés à l'occasion de visites de terrain dans des activités économiques à petite échelle en Égypte. Les femmes ont été incitées à nouer des liens durables susceptibles de se poursuivre au-delà du terme du projet afin qu'elles puissent continuer à s'apporter aide et conseils en matière de développement et de gestion de petites entreprises. Le projet a répondu aux attentes initiales mais il a également eu un impact personnel sur les femmes d'affaires d'origine arabe établies en Allemagne : ces femmes étaient fières de participer à cette aventure et des liens sociaux forts se sont tissés entre les communautés.

Le projet prévoyait également un module « Former les formateurs » à deux niveaux distincts : les femmes migrantes ont suivi un cours pour apprendre à transférer leurs compétences entrepreneuriales aux Égyptiennes candidates entrepreneurs. Ces migrantes ont ensuite formé 120 formatrices locales qui ont à leur tour partagé leurs connaissances avec d'autres Égyptiennes. L'implication de formatrices migrantes a apporté une réelle valeur ajoutée au projet. Bien qu'elles aient d'abord dû surmonter certaines difficultés dues aux différences entre les dialectes arabes, les femmes d'affaires d'origine arabes et leurs homologues égyptiennes partagent un même bagage culturel, ce qui les a aidées à comprendre le type de défis que les femmes entrepreneurs doivent relever. D'autre part, le fait d'avoir été formées a également aidé les femmes d'affaires d'origine arabe établies en Allemagne, qui ont découvert des méthodes pour développer leurs propres entreprises.

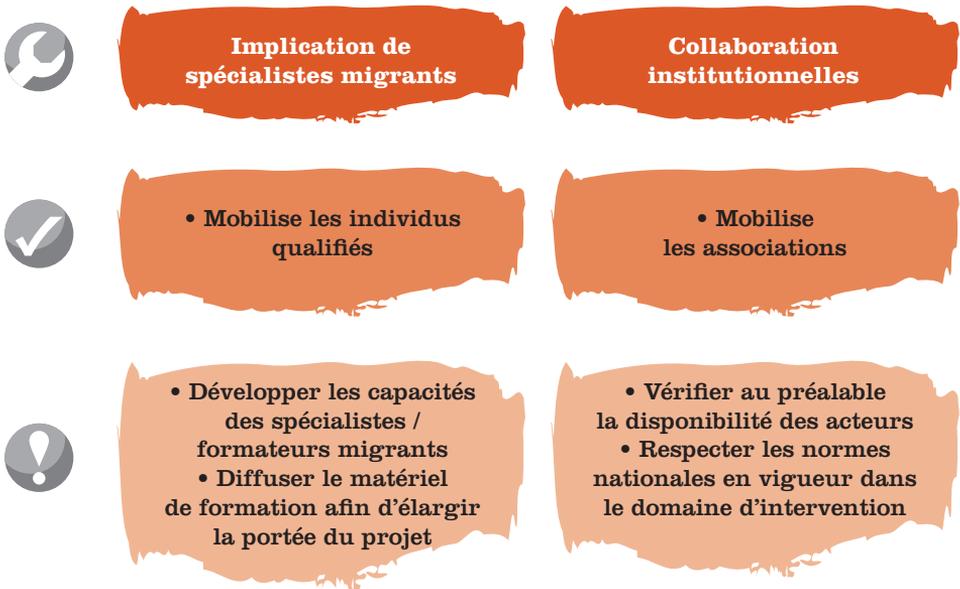
Ce projet a réussi à mobiliser des acteurs politiques clés qui ont été en mesure de le soutenir davantage. Le dialogue avec les gouvernements a été grandement facilité par le fait que l'un des partenaires, la Ligue des États arabes, est une instance officielle. Le partenaire allemand entretenait quant à lui des relations de travail de longue date avec de nombreuses ambassades de pays arabes bénéficiaires du projet.

Le projet avait ceci d'innovant qu'il se basait sur une communauté de métier et de sexe et sur l'appartenance à la communauté « arabe », autant d'éléments qui ont créé des liens entre les migrantes et les communautés locales.

dans des domaines professionnels clés dans la ville de Poti et qu'ils mettent leurs connaissances au service des programmes d'enseignement professionnel au Centre de reconversion professionnelle de Poti, financé par l'État. Dans le but de prolonger l'impact à long terme du projet sur le système éducatif géorgien, les partenaires du projet ont fait appel à une université allemande afin qu'elle les aide à développer la méthodologie et le programme des cours. Ce programme devait répondre aux exigences de la licence du centre de formation afin d'être autorisé par le ministère géorgien de l'Éducation et des Sciences.

Au final, l'adéquation des compétences sur la base du concept de transfert et de circulation des connaissances se fait à distance, par exemple à l'occasion de missions de courte durée. Les facteurs que doivent prendre en compte les acteurs à petite échelle lorsqu'ils se lancent dans ces activités sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 12 : Mise en adéquation des compétences par le biais de l'engagement transnational



### 4.3 Mise en adéquation des compétences par le biais du retour à long terme

D'autres méthodes destinées à canaliser les capacités des migrants impliquent un retour à long terme dans le pays d'origine. Deux types principaux d'activités font partie de cette catégorie : celles qui visent à développer les capacités des migrants candidats au retour et celles destinées à vérifier qu'ils répondent aux besoins locaux (par ex. perfectionnement et reconversion des migrants candidats au retour) et s'intègrent dans les programmes d'aide à l'emploi.

**Perfectionnement et recyclage.** Des projets peuvent tirer profit des capacités des migrants candidats au retour en veillant à ce que ces capacités profitent au développement local. Dans ce cas, les migrants se voient offrir une aide générale pour faire face aux défis interculturels que pose la réintégration, mais ils peuvent également suivre une formation pour ajuster leurs capacités à la réalité des marchés locaux. Des projets de ce type peuvent aider des travailleurs peu qualifiés ou dépourvus des capacités demandées sur les marchés locaux à se perfectionner (voir Encadré 10) ou fournir une aide à la réintégration et des sessions de recyclage aux travailleurs qualifiés qui doivent adapter leurs capacités aux besoins du marché local. Le projet ICMD « Intégration des migrants géorgiens dans le marché du travail » a aidé des migrants candidats au retour à identifier les capacités et les expériences acquises à l'étranger susceptibles d'être transplantées mais aussi à définir les secteurs économiques locaux dans lesquels elles pouvaient être mises à profit. Le projet a également proposé

**Perfectionnement et recyclage :** « Dès le début du projet, nous avons mené une enquête au sein des groupes cibles afin de mieux connaître leur niveau d'éducation, leurs compétences ainsi que leurs expériences professionnelles dans leurs pays d'origine et d'accueil. Cette enquête a constitué notre principal outil pour la conception des projets personnels. Elle a montré que les migrants avaient réellement besoin de formations de recyclage dans plusieurs professions mais aussi de séminaires d'adaptation afin de les aider à se repositionner dans leur société d'origine. »

des formations de recyclage dans leur secteur original de spécialisation à des migrants qui avaient vu fondre leurs compétences lors de leur séjour à l'étranger ; ces formations leur ont permis de développer leurs capacités dans divers domaines dont la gestion du temps, la gestion des ressources humaines, la présentation, l'organisation des activités, le marketing, les relations client et la recherche d'emploi (voir Encadré 23). Des projets ICMD indiquent que des sessions de recyclage professionnel bien conçues donnent de meilleurs résultats lorsqu'elles s'adosent à des études (par ex. enquêtes et interviews parmi les migrants candidats au retour) à même

d'évaluer les compétences demandées et les difficultés auxquelles sont confrontés les migrants lorsqu'ils réintègrent le marché du travail de leur pays d'origine.

Comme indiqué plus haut dans le chapitre dédié aux formations données par des migrants, les meilleurs résultats sont enregistrés lorsque le matériel ou des informations sont produits pour des formations de perfectionnement et de recyclage qui peuvent aider les bénéficiaires (dans ce cas les migrants candidats au retour) après la fin du projet.



© UN Photo – Redenius

**Programmes d'aide à l'emploi.** L'aide à l'emploi constitue une autre activité clé pour les projets axés sur les migrants candidats au retour. Des projets conçoivent des programmes spécifiques pour faciliter le contact entre les employeurs et les migrants candidats au retour qui possèdent les compétences adéquates pour occuper des postes vacants sur le marché local. Ces programmes vont souvent de pair avec des formations de recyclage professionnel

destinées à adapter les parcours individuels des migrants et faire en sorte que les compétences et l'expérience qu'ils ont acquises à l'étranger puissent être exploitées dans leur pays d'origine. Des projets financés par l'ICMD ont adopté différents instruments afin de corrélérer l'offre et la demande en matière de main-d'œuvre. Certains ont organisé dans les pays d'accueil des journées d'information sur les possibilités d'emploi dans le pays d'origine, d'autres ont décidé de réceptionner les offres d'emploi des employeurs et de les transférer aux migrants candidats au retour qui répondaient aux exigences. Des sites internet peuvent également proposer des offres d'emploi et les comparer aux profils des chercheurs d'emploi inscrits dans une banque de données de migrants. Une étroite collaboration avec des acteurs essentiels comme des organisations patronales, des chambres de commerce et des sociétés du secteur privé constitue la clé du succès de ce type d'activité (voir Encadré 23).

En conclusion, la mise en correspondance des compétences des migrants candidats au retour dans leur pays d'origine avec les opportunités offertes par le marché local est encouragée par le biais de formations de perfectionnement et de recyclage et par le biais de programmes d'aide à l'emploi. Ces démarches impliquent de prendre en compte certains facteurs généraux décrits dans la figure page suivante.

Projet :	<b>Égypte-11</b>
Titre :	<b>« Transfert des compétences des migrants en matière de pêche et d'aquaculture : le cas de la Grèce et de l'Égypte »</b>
Partenaires :	<b>Egyptian Agribusiness Association et Athens Network of Collaborating Experts.</b>
Pays :	<b>Égypte et Grèce</b>



© IOM

Ce projet a permis le développement de l'aquaculture et de la pêche (ACF) en Égypte grâce à l'adoption d'une approche en deux étapes. D'une part, le projet a cartographié les compétences des migrants égyptiens employés dans des industries de ce type en Grèce afin de favoriser le transfert de connaissances en direction de leur pays d'origine. Il a créé une banque de données de spécialistes en aquaculture, des élevages de poissons en Égypte et des pêcheurs égyptiens qui migrent en Grèce en fonction des saisons. D'autre part, le projet

a développé les capacités de quelques pêcheurs égyptiens qui travaillaient comme saisonniers en Grèce et qui étaient intéressés par un emploi dans l'industrie ACF pendant les périodes qu'ils passent chaque année dans leur pays d'origine. Le projet a également mis en ligne deux sites « frères » en Grèce et en Égypte ; tous deux fournissent des informations sur le secteur ACF et publient les offres d'emploi en Égypte.

Des difficultés ont surgi lors de la constitution de la banque de données de travailleurs égyptiens ACF en Grèce. Ils ont en effet souvent le statut de sans-papier, ce qui ne les incite pas à transmettre leurs données personnelles. Ce problème a été résolu par l'organisation d'événements promotionnels en Grèce à l'occasion du lancement du projet. Ces événements ont permis de faire connaître les travailleurs ACF au sein de la communauté de migrants égyptiens, ce qui a suscité la fierté des pêcheurs et les a incités à participer au projet. D'autres problèmes se sont posés au moment où il a fallu mettre les informations collectées à la disposition des employeurs grecs, en raison des règles européennes relatives à la protection des données à caractère privé. Cette difficulté a été surmontée par la mise en place d'un système précis dans le cadre duquel les pêcheurs ont été informés de l'usage qui était fait de leurs données ; ensuite, le projet leur a demandé leur autorisation de dévoiler certaines données et leur a promis qu'aucune information personnelle ne serait transmise à des tiers ou publiée en ligne.

Le projet a également proposé des formations de perfectionnement à des migrants égyptiens peu qualifiés employés dans des pêcheries grecques de haute mer. En contrepartie de leur participation, ils recevaient un salaire car ils devaient quitter leur travail pour une période de deux mois afin de suivre ces formations. La crise financière mondiale a eu un impact négatif sur le projet car certaines parties prenantes qui participaient initialement aux formations se sont retirées. Cet obstacle inattendu a été surmonté grâce aux liens étroits que le projet entretenait avec les autorités locales qui ont adressé les partenaires à des acteurs locaux pour remplacer les défections.

Ce projet a adopté une stratégie simple mais pratique d'adéquation des compétences, particulièrement adaptée aux travailleurs saisonniers qu'il ciblait. Cette approche peut être appliquée dans d'autres secteurs saisonniers comme l'agriculture.

Sur le terrain de la formation d'alliances, ce projet souligne l'avantage d'impliquer un large éventail d'acteurs et, dans ce cas, d'autorités locales.

Figure 13 : Mise en adéquation des compétences par le biais d'un retour à long terme : vue d'ensemble



Afin de tirer profit du transfert du capital humain des migrants de manière à ce que ce capital influence positivement le développement local dans leur pays d'origine, les acteurs à petite échelle doivent :

- Cartographier les besoins locaux par rapport aux compétences et capacités de la diaspora et inversement. Connaître les deux est essentiel afin d'identifier les opportunités de transfert et d'échange de compétences et de garantir des liens de qualité entre les migrants et les éléments de développement d'un projet. Les dimensions du sexe et de l'âge doivent être intégrées car les besoins et les vulnérabilités diffèrent entre hommes et femmes ainsi qu'entre jeunes et personnes plus âgées.
- S'assurer de l'investissement durable des parties impliquées lorsqu'ils facilitent le transfert de compétences par le biais d'un engagement transnational (retour temporaire de migrants qui donnent des formations ou fournissent des services spécialisés dans le cadre d'une collaboration institutionnelle entre des acteurs de plus grande taille) e. Renforcer l'efficacité des programmes en énonçant clairement les conditions de la collaboration même si la participation des migrants et des associations à ces programmes se fait sur une base volontaire.
- Coordonner leur action avec celle d'autres acteurs qui ont le pouvoir d'influencer la réintégration, lorsqu'ils facilitent le transfert de compétences par le biais d'un retour à long terme dans la région d'origine. Les centres de formation, les associations patronales et les syndicats sont quelques-uns des acteurs qui jouent un rôle de premier plan car ils peuvent favoriser la réussite de la réinsertion des migrants sur le marché local et faciliter la certification de leurs compétences ainsi que leur accès à l'emploi.

# Chapitre 5. Droits des migrants



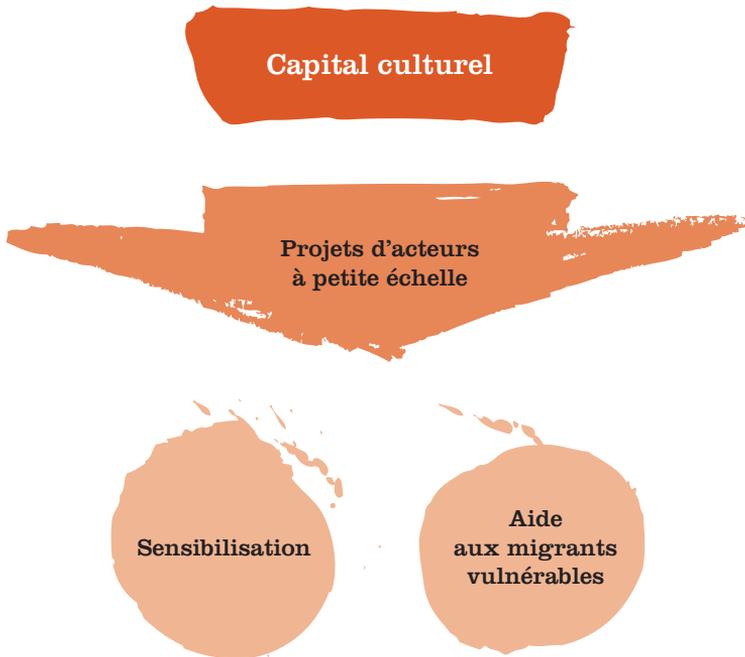
© UN Photo – Fardin Waezi

# Chapitre 5. Droits des migrants

Le capital culturel englobe les normes et idées acquises par les migrants au cours de leur expérience migratoire. La sensibilisation envers les droits de l'Homme et d'autres valeurs telles que la démocratie ou l'égalité entre les genres offre d'importants exemples de capital culturel susceptible de générer des formes de diffusion et de changement culturels basées sur la migration (Levitt 1998, Ong 1999). En vertu de l'approche liée au développement humain (voir le Chapitre 1), les migrants doivent être pleinement conscients de leurs droits et à même de les faire respecter pour

devenir de véritables « agents du développement ». Les projets directement axés sur le capital culturel visent dès lors à renforcer la connaissance qu'ont les migrants de leurs droits, ainsi qu'à en tirer parti pour d'autres bénéficiaires. Dans le premier cas, les projets sont généralement mis en œuvre par des acteurs non migrants à petite échelle au profit de bénéficiaires migrants, tandis que dans le second, les migrants jouent un rôle actif dans l'approche de leurs pairs (autres migrants et/ou familles de migrants, par exemple).

Figure 14 : Actions visant à renforcer le capital culturel et les droits de l'Homme dans le cadre du développement



Les acteurs à petite échelle entreprennent diverses activités afin d'améliorer la connaissance qu'ont les migrants de leurs droits et d'assurer leur protection. Ces démarches sont explicitées dans les sections qui suivent et consistent à sensibiliser les migrants (Section 5.1) ainsi qu'à prodiguer des services en cas de violation ou de négligence de droits (Section 5.2), mais les deux actions sont souvent combinées.

### 5.1 Sensibilisation

La vie en dehors de leur pays d'origine peut muer les migrants en catégorie sociale vulnérable et, partant, rendre indispensable la protection de leurs droits en tant qu'êtres humains et en tant que migrants. Pour ce faire, il faut alerter l'opinion publique au sujet d'un problème spécifique et diffuser des informations sur les possibilités de le résoudre. Cette sensibilisation passe par des campagnes d'information.

**Campagnes d'information.** La production et la diffusion d'informations au sein d'un public cible contribuent à le sensibiliser aux droits des migrants. Les migrants disposent ainsi d'un accès à des connaissances pertinentes qui leur permettent de prendre des décisions éclairées au sujet de leur vie, conformément aux principes de l'approche liée au développement humain (voir l'Encadré 11). La sensibilisation envers les droits des migrants implique l'adoption d'une approche tenant compte du genre, vu que les vulnérabilités des hommes et des femmes sont différentes et exposent souvent davantage ces dernières à la discrimination, à l'exploitation, au trafic, etc.

On peut valoriser des droits en optimisant leur protection durant la migration, mais aussi en sensibilisant les migrants potentiels aux défis qu'ils sont susceptibles de rencontrer. À titre d'exemple, des acteurs à petite échelle menant des projets au sein de l'ICMD ont diffusé des informations pré-départ dans les pays d'origine et de transit des migrants, de manière à les sensibiliser aux dangers de la migration clandestine ainsi qu'aux lois relatives à l'immigration dans certains pays de destination.

#### Informations pré-départ :

« Le fait de connaître la véritable condition des migrants clandestins dans leur pays d'origine (où l'émigration clandestine est un délit) et de destination (où l'immigration clandestine est un délit) peut aider les gens à évaluer les risques avant de tenter le voyage par des voies illégales »

La plupart des activités de sensibilisation ciblent des bénéficiaires migrants, mais elles peuvent aussi accroître la connaissance des droits des migrants parmi les populations non migrantes. Les projets soutenus au sein de l'ICMD ciblaient des populations locales dans des pays de transit et de destination. Le projet « Droits des migrant et altérité culturelle » (Maroc-35) s'est penché sur le degré d'insertion et le niveau de respect envers les droits des populations immigrantes toujours plus nombreuses dans les villes marocaines. Ses acteurs ont rassemblé des informations sur les

Projet :	<b>Moldavie-28</b>
Titre :	<b>« Soutien pour les enfants et parents en migration »</b>
Partenaires :	<b>Centre d'information sur les droits des enfants et Accompagnement, Lieux d'Accueil, Carrefour éducatif et social.</b>
Pays :	<b>Moldavie et France</b>



Ce projet visait à réduire l'impact négatif de la migration des parents sur les enfants restés en Moldavie. L'approche adoptée s'articulait autour de deux volets : les migrants moldaves étaient ciblés par des activités en France, tandis que leurs enfants et ceux qui s'en occupent bénéficiaient d'une assistance en Moldavie.

Des dossiers d'information ont été réalisés pour ces trois catégories de bénéficiaires, afin qu'ils puissent mieux

comprendre les conséquences de la migration sur le développement psychosocial des enfants restés au pays. Trois livres pour les parents migrants ainsi qu'un guide pour les professionnels travaillant avec les enfants restés au pays ont été réalisés. En France, l'ouvrage visant à renforcer l'aptitude des parents à comprendre les besoins de leurs enfants et à communiquer plus efficacement avec eux lors de la séparation a rencontré un fervent enthousiasme. Il a donc été traduit dans d'autres langues et révisé pour une distribution parmi d'autres nationalités migrantes.

Ce projet a impliqué une collaboration étroite avec des parties prenantes clés. En Moldavie, l'interaction a pris la forme d'un travail avec des écoles dans cinq communautés locales. Leurs directeurs ont été impliqués par le biais d'ateliers, et un coordinateur a été désigné pour la communication avec les acteurs du projet. Cette méthode a permis une appropriation locale ainsi qu'une participation au planning des activités et à leur adaptation d'après les besoins locaux. Des activités spécifiques ont également été menées pour optimiser les compétences des professionnels actifs auprès des enfants de parents migrants, afin de leur apprendre comment affronter les situations difficiles, améliorer leur résilience et s'intégrer davantage dans la société. En France, le projet a été sous-tendu par divers acteurs du réseau national Ac.Sé, qui travaille avec des victimes du trafic et de la migration clandestine. Ces organisations ont facilité l'accès aux migrants les plus vulnérables, dont bon nombre ont laissé des enfants derrière eux. Plusieurs membres du réseau ont été consultés durant la préparation du guide à l'intention des parents. Le projet a également entraîné l'ouverture d'un centre d'orientation en France, où les parents migrants pouvaient apprendre à contribuer positivement à l'éducation de leurs enfants et accéder à des sources d'informations plus étendues sur leurs propres droits.

Ce projet a permis d'évaluer les vulnérabilités des enfants de migrants et illustre la manière dont une action peut promouvoir les droits des enfants, des parents et de la famille dans son ensemble au cours du processus migratoire. Grâce aux relations étroites nouées avec les parties prenantes en France (réseau Ac.Sé) et en Moldavie (écoles locales), il est parvenu à renforcer les capacités des structures existantes pour soutenir la protection des droits au sein des familles migrantes.

Projet :	<b>Algérie-2</b>
Titre :	<b>« Souvent, je ne trouve pas de mots pour en parler : migration clandestine et communication »</b>
Partenaires :	<b>Forum algérien pour la Citoyenneté et la Modernité et région sicilienne.</b>
Pays :	<b>Algérie et Italie</b>



© UN Photo – Albert Gonzales Farran

Ce projet a fourni des informations, à consulter avant un éventuel départ, sur les réglementations, droits et obligations liés aux migrants dans les pays de destination, ainsi que sur les dangers d'une migration clandestine. Il prévoyait différentes activités, des campagnes de sensibilisation aux conseils d'orientation pour préserver les migrants de l'exploitation.

Les canaux de migration réguliers entre l'Algérie et l'Italie sont extrêmement limités, ce qui encourage

beaucoup de personnes à opter pour des filières de migration clandestine, afin de trouver des opportunités perçues comme plus favorables. Le projet a mené une campagne de sensibilisation aux dangers de la migration clandestine et aux conditions difficiles rencontrées par les migrants lorsqu'ils atteignent l'Italie par le biais de la production d'un long métrage documentaire à diffuser sur les principales chaînes télévisées d'Algérie ainsi que sur une chaîne tunisienne accessible dans tout le Maghreb. Les migrants actuels en situation difficile étaient également ciblés par le biais d'informations sur leurs droits. Une brochure a été réalisée à cet effet sur la législation italienne en matière de migration et d'asile ainsi que sur les services dont peuvent bénéficier les migrants clandestins en Sicile. Cette composante du projet accordait une attention particulière aux demandeurs d'asile et réfugiés, aux mineurs non accompagnés et aux migrantes (exposées à une double vulnérabilité).

Le projet ciblait les migrants potentiels, mais entendait aussi lutter contre l'image majoritairement négative des immigrants au sein de l'opinion publique italienne, un préjugé largement alimenté par les préoccupations inhérentes aux afflux de migrants clandestins via la Méditerranée. Outre les tentatives de diffuser le documentaire dans les médias italiens, une exposition photographique itinérante a couvert le public local en Sicile.

Toutes les activités reposaient sur des études menées par des instituts universitaires et de recherche, et principalement axées sur les motifs de départ des jeunes Algériens, le fonctionnement des réseaux illégaux favorisant la migration clandestine depuis l'Algérie et l'émergence de la xénophobie et des stéréotypes raciaux dans l'opinion publique italienne.

Ce projet est une mine d'enseignements sur la nécessité impérieuse de sélectionner des canaux de communication adéquats pour atteindre les bénéficiaires ciblés. Ainsi, par exemple, les campagnes d'information sur la migration clandestine ont bénéficié du choix de la vidéo en tant qu'outil de communication par excellence pour les jeunes. Les activités de sensibilisation ont en outre été sous-tendues aux deux extrémités de la filière de migration par les résultats des recherches minutieuses effectuées en Italie et en Algérie.



conditions de vie des demandeurs d'asile et migrants économiques. Les données collectées ont ensuite servi de base à l'organisation d'événements de sensibilisation axés sur la jeunesse marocaine locale afin de promouvoir une culture d'égalité et de respect des différences culturelles (voir l'Encadré 18) en son sein. Dans le même ordre d'idées, un autre projet s'est attelé aux attitudes négatives de l'opinion publique italienne vis-à-vis de la migration clandestine suite aux traversées de la Méditerranée. Son action a transité par la diffusion d'informations destinées à améliorer la perception des migrants chez les autochtones (voir l'Encadré 12).

Les démarches de sensibilisation ont également rencontré de nombreux défis, brièvement commentés ci-dessous.

Premièrement, les projets de ce type doivent clairement déterminer leur public cible. Cette démarche peut impliquer la mise en œuvre de recherches dans le domaine spécifique des droits de l'Homme concerné par l'intervention. À titre d'exemple, le projet décrit ci-dessus, destiné à atténuer l'incidence négative de la migration sur les familles migrantes (voir l'Encadré 11), doit certains de ses points forts à une étude préalablement menée par le partenaire moldave sur la

situation des enfants laissés au pays par des parents migrants. De même, les dossiers de sensibilisation réalisés dans le cadre du projet visant à nuancer l'image de la migration de l'Algérie vers l'Italie (voir l'Encadré 12) étaient dûment étayés par des recherches menées dans les deux pays.

Deuxièmement, en plus d'un groupe cible clairement identifié et de la connaissance de ses besoins, les projets axés sur la sensibilisation doivent identifier les canaux et la langue adéquats pour véhiculer leur message. Les projets de l'ICMD étaient fondés sur un vaste éventail d'outils de diffusion, de l'utilisation

**Langue :**

« chaque version de la brochure est non seulement traduite dans la langue des migrants visés, mais aussi adaptée à leur culture et à leurs besoins »

des canaux médiatiques (documentaire, spots radio) ou autres technologies de communication (Internet, campagne de SMS) à la distribution de publications (brochures, manuels, etc.), en passant par des contacts individuels avec les bénéficiaires (théâtre de rue, événements informatifs, campagnes d'affichage). Chacun de ces canaux a ses propres avantages et inconvénients. Le choix entre différents types de documents écrits à distribuer, par exemple, peut affecter le résultat effectif auprès des bénéficiaires ciblés ainsi que la clarté du message véhiculé. Les prospectus, par exemple, présentent l'avantage

d'être aisément distribuables et accessibles à de nombreuses personnes. Ils offrent néanmoins un espace limité pour traiter des problèmes complexes et délicats tels que les droits et suscitent dès lors un certain scepticisme quant à leur exhaustivité. Les publications plus étoffées telles que les guides et manuels offrent une alternative susceptible de fournir des informations plus détaillées sur les droits et les instruments pratiques favorisant leur protection. Elles tendent néanmoins à être relativement longues, ce qui pourrait dissuader les utilisateurs de les consulter.

Troisièmement, les projets nettement axés sur la sensibilisation peuvent avoir des difficultés à mesurer leur impact (c'est-à-dire l'accroissement des connaissances au sein du public cible). Les recherches menées aux premiers stades d'un projet peuvent être mises à profit non seulement pour optimiser les connaissances relatives aux violations de droits, mais aussi pour évaluer les niveaux de connaissance des participants, leurs expériences et leurs préoccupations quant à certains droits. Ces recherches peuvent donc servir d'étude exploratoire afin d'obtenir des informations sur les besoins d'un groupe cible identifié, et constituer ultérieurement une base de référence pour l'évaluation des résultats du projet. Les projets incluant une composante de sensibilisation devraient cependant reconnaître que les changements de perception demandent du temps, qui dépasse généralement la durée d'un projet à petite échelle.

Enfin, les campagnes de sensibilisation peuvent être confrontées à des

**Canaux de communication :**

« nous avons réalisé des sites Web afin d'y poster divers renseignements et documents susceptibles de faciliter l'accès des migrants à l'information. Nous avons également publié des brochures d'information qui ont été distribuées aux migrants, ambassades, associations de migrants, universités ayant des départements étrangers et instances régionales en charge de l'immigration »

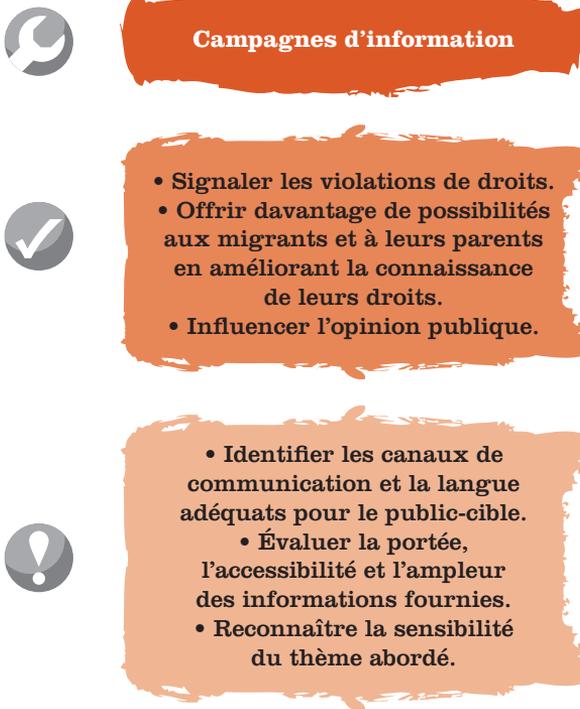
contraintes supplémentaires lorsqu'elles abordent des thèmes particulièrement sensibles. Un exemple issu de l'ICMD réside dans le projet « La migration circulaire féminine, vecteur de développement » (Maroc-37). Cette initiative ciblait les Marocaines employées en tant que migrantes saisonnières en Espagne et agissait dans le cadre d'accords entre ces deux pays sur la migration saisonnière. Cela a posé certaines difficultés durant la mise en œuvre du projet, car la sensibilité politique du contexte entravait la liberté d'action des partenaires. Ce projet ainsi que d'autres abordant les problèmes délicats de la violation ou de la négligence de droits de l'Homme pourraient néanmoins être à même de cibler des publics situés au-delà des migrants vulnérables ou susceptibles d'affecter leur vulnérabilité (populations locales stigmatisant les migrants, par exemple). S'ils sont diffusés à grande échelle, les campagnes de sensibilisation ou les résultats de recherches pourraient également contribuer à améliorer la com-

préhension, par les décideurs politiques, des comportements sociaux sous-jacents à certaines violations ou négligences de droits, et pourraient dès lors déboucher sur des solutions d'ordre politique (voir le Chapitre 8).

engagement dans des campagnes d'information ciblées. Les facteurs importants à prendre en considération dans ce contexte sont résumés par la figure ci-dessous.

Bref, le renforcement de la sensibilisation parmi les migrants, leurs familles et les populations locales demande un

Figure 15 : Améliorer la sensibilisation envers les droits des migrants



## 5.2 Aider les migrants vulnérables

La sensibilisation revêt une grande importance pour aider les migrants à mieux connaître leurs droits mais dans de nombreux cas, leur protection globale peut s'améliorer uniquement par le biais de services de soutien concrets, décrits dans cette section.

**Prestation de services.** La fourniture de services aux migrants vulnérables peut adopter diverses formes, selon la nature des droits concernés (ex. : droit à la sécurité pour les demandeurs d'asile et les réfugiés fuyant une persécution ou un conflit, droit à la liberté refusé aux victimes du trafic d'êtres humains, droit à un travail digne pour les travailleurs immigrés, droit à l'égalité de traitement pour les migrantes, etc.). Les services offerts par des acteurs à petite échelle peuvent être distingués d'après le moment d'intervention dans le cycle de migration et le pays où le soutien est apporté. L'assistance préalable à la migration s'exprime dans une large mesure sous la forme d'activités de sensibilisation comme les campagnes d'information pré-départ (voir la section précédente), tandis que la fourniture de services peut renforcer les droits des migrants dans les pays de transit, après leur arrivée dans les pays de destination et après le retour au pays d'origine.

Les migrants sont susceptibles de rencontrer des difficultés dans les pays de transit et de destination, où des acteurs à petite échelle peuvent atténuer certains de leurs problèmes et protéger des individus victimes d'abus, de trafics ou d'autres violations de leurs droits. Ces services incluent généralement

des bureaux qui peuvent être contactés pour signaler des violations de droits ou consultés en vue d'un conseil (voir l'Encadré 13). Ils peuvent aussi prodiguer des services d'orientation afin d'aider les migrants ayant besoin d'une assistance personnalisée.

**Services pour les immigrants :** « Les migrants peuvent trouver des informations sur les modalités d'obtention d'une assistance médicale ou d'un permis de résidence, sur les droits du travail, sur le fonctionnement de l'école en France, et sur la façon de demander l'aide de la Police... même s'ils sont en situation irrégulière »

Il est également possible d'apporter une assistance dans les pays d'origine des migrants. C'est le cas des projets axés sur les droits des familles affectées par la migration. À titre d'exemple, le projet « Soutien pour les enfants et parents en migration » intégrait des activités à l'intention des parents migrants en France et du personnel d'écoles moldaves (voir l'Encadré 11). De même, le projet « Atténuer l'impact négatif de la migration sur le ménage multigénérationnel en Jamaïque » (voir l'Encadré 19) a déployé diverses activités dans le pays d'origine. Une enquête menée au début du projet a constaté que souvent, aucun arrangement préalable ne prévoyait un endroit sûr pour les enfants durant l'absence de leurs parents. Cette situation justifiait la mise en place de

Projet :	<b>Nigeria-39</b>
Titre :	<b>« Droits des migrants : Initiative nigériane-polonaise »</b>
Partenaires :	<b>Human Support Services et Rule of Law Institute Foundation (Instytut na Rzecz Państwa Prawa).</b>
Pays :	<b>Nigeria et Pologne</b>



© UN Photo – Sean Sprague

Ce projet visait à renforcer la protection des droits des migrants par le biais de la diffusion et du partage d'informations entre le Nigeria et la Pologne, donc tout au long du cycle migratoire.

En plus d'activités sensibilisant les migrants vis-à-vis de leurs droits et obligations, le projet a facilité la collaboration entre différents acteurs assurant la promotion et la protection des droits des migrants (organisations communautaires, institutions publiques et privées). De

manière encore plus importante, il prévoyait la fourniture de services spécifiques aux migrants et aux réfugiés. Ainsi, des services d'orientation, de consultation et d'assistance juridique étaient disponibles pour assurer la protection des droits des migrants, contester les pratiques d'exploitation de la main-d'œuvre et lutter contre les formes de violence vis-à-vis des femmes et des jeunes filles. Le projet s'est déroulé en collaboration avec une équipe de professionnels tels que des administrateurs locaux, des autorités locales, des représentants d'ONG et des avocats qui ont suivi une formation afin d'améliorer leur aptitude à s'occuper de migrants dans le cadre de leur travail quotidien et à les aider au fil du processus d'intégration. Les avocats ont d'ailleurs pu acquérir les compétences requises pour être en mesure d'apporter une assistance légale spécifique aux migrants. Une ligne d'assistance téléphonique permettant de signaler des violations de droits et d'apporter une aide directe dans des domaines tels que les visas, le regroupement familial, la migration de travailleurs, etc. a été établie. L'engagement de l'ambassade du Nigeria en Pologne ainsi que des autorités locales à Lublin, Cracovie et Varsovie, y compris des garde-frontières, a également accru la sensibilisation relative aux droits et obligations des migrants en Pologne.

La participation au projet a en outre permis aux organisations partenaires d'optimiser leurs capacités - à l'instar du partenaire nigérian, qui a étoffé ses compétences pour le développement de projets en œuvrant à la conceptualisation de celui-ci. Il applique désormais les connaissances acquises pour la révision de la politique de migration nigériane.

L'aspect le plus innovant du projet réside dans l'engagement actif de l'Association du Barreau et les mesures d'orientation et de consultance mises en œuvre par le biais de la ligne d'assistance téléphonique, qui attestent de la nature interactive du service. Ce dernier a néanmoins éprouvé des difficultés à fournir des informations sur les cadres légaux de la migration dans différents pays de destination. Cette démarche demandait l'établissement d'une stratégie de collaboration avec des acteurs d'autres pays afin de permettre la collecte d'informations et leur mise à disposition pour les bénéficiaires.

formations pour améliorer les compétences parentales des grands-parents et des autres personnes prenant soin des enfants. En Jamaïque, les formations parentales à l'intention des personnes en charge d'enfants ont permis de déceler des situations problématiques - comme des cas de maltraitance - et d'en référer à d'autres services d'orientation en vue d'une assistance complémentaire. Les familles d'émigrés ont également bénéficié de ce projet grâce à l'accès à des services sociaux et sanitaires pour lesquels ils rencontraient différents obstacles, accroissant ainsi leurs chances de mener des vies plus dignes.



© UN

Les projets offrant des services dans le pays d'origine peuvent également apporter un soutien aux migrants de retour, surtout en cas de retour forcé (voir l'Encadré 14).

L'assistance apportée au groupe cible spécifique des migrants en situation de retour forcé va de l'abri au support pour trouver un emploi ou créer une entreprise autonome en passant par un soulagement immédiat, une focalisation sur le processus de réinsertion à long terme via une orientation psychosociale et des formations professionnelles.

Qu'ils ciblent des migrants, leurs familles ou des expulsés, les services fournis pour renforcer la protection des droits de l'Homme demandent un accès aux groupes vulnérables qu'ils entendent aider. Il s'agit là d'une condition essentielle pour construire une relation de confiance entre les fournisseurs de services et les bénéficiaires, relation facilitée lorsque des acteurs à petite échelle ont acquis de l'expérience dans le domaine et peuvent compter sur de solides contacts parmi les groupes de migrants. À titre alternatif, la collaboration avec des réseaux plus étendus d'organisations actives en matière de protection des droits de l'Homme peut

**Services pour  
les personnes  
rapatriées de force :**

« Nos services démarrent dès leur retour, alors qu'ils ne savent même pas où ils passeront la nuit. Lorsqu'ils sont amenés au refuge, nous leur offrons un soutien considérable incluant de la nourriture, un lit, des effets de première nécessité, ainsi qu'une aide médicale et psychologique. Nous leur signalons en outre qu'ils auront la possibilité d'améliorer leur vie : [...] grâce à des formations professionnelles, nous permettons à certains de trouver un emploi et à d'autres de démarrer leur propre entreprise »

Projet :	<b>Mali-24</b>
Titre :	<b>« Améliorer l'accès aux soins en santé mentale pour les personnes migrantes en situation de retour forcé au Mali »</b>
Partenaires :	<b>Association malienne des expulsés et Médecins du Monde - France.</b>
Pays :	<b>Mali et France</b>



© UN

Le retour forcé est une expérience traumatisante pour de nombreux migrants expulsés. Chaque année au Mali, des centaines de migrants de différentes nationalités sont envoyés à Bamako depuis l'Europe ou d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, ou arrivent aux postes frontaliers de Kidal et Niore du Sahel après une expulsion de l'Algérie et de la Mauritanie voisines.

Ce projet a été mis en œuvre par l'Association malienne des expulsés (AME), une petite organisation implantée au Mali et fondée par d'anciens migrants expulsés afin de répondre aux besoins de cette population cible, avec un partenaire plus expérimenté, à savoir Médecins du Monde. La plupart des expulsés sont traumatisés par cette épreuve et les autorités maliennes ne disposent que de moyens limités pour leur apporter l'assistance nécessaire. Les représentants du Service de Protection civile, du ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration africaine ainsi que de la police se tournent, en l'occurrence, vers l'AME, qui est en mesure d'offrir un soutien d'égal à égal. Ayant vécu eux-mêmes l'expérience d'un rapatriement forcé, les effectifs de l'AME peuvent comprendre les difficultés traversées par les migrants, qui tendent donc à leur faire confiance. L'AME parle aux migrants, les aide à assimiler leur traumatisme et à contrôler leur agressivité. De même, il les oriente vers le refuge et les autres services proposés, comme un soutien pour retourner dans leurs familles et communautés locales et surmonter les stigmates de leur expulsion.

Le projet visait également à établir un programme d'aiguillage dans le système malien des soins de santé, de sorte que les migrants identifiés comme requérant un suivi par un professionnel de la santé mentale puissent bénéficier d'un soutien approprié. Cette composante du projet a rencontré des difficultés en raison d'une pénurie de personnel qualifié dans le système national des soins de santé. La capacité du personnel de l'AME à répondre aux besoins en matière de santé mentale a néanmoins été améliorée grâce à une formation axée sur l'orientation et l'assistance psychologiques de base. En plus de fournir des services, ce projet a lancé des campagnes de sensibilisation aux difficultés souvent méconnues des migrants expulsés.

Ce projet est digne de mention pour ses efforts de sensibilisation au thème extrêmement peu étudié de l'impact que la migration de retour peut exercer sur la santé mentale des rapatriés. Parmi ses résultats positifs figure l'apport d'une aide immédiate aux migrants expulsés. Le soutien qu'il leur prodigue également pour une réinsertion réussie au sein de leurs communautés locales joue un rôle important dans l'obtention d'un emploi ou la création de leur entreprise.

également favoriser les contacts avec les personnes en situation de détresse.

En conclusion, l'assistance envers les migrants vulnérables et leurs familles se traduit par l'apport de divers services à différents endroits et à différents stades du cycle migratoire. La figure ci-dessous résume les facteurs généraux à prendre en considération lors de la planification et de la mise en œuvre de ces services.

Figure 16 : Apport d'une assistance aux migrants vulnérables et à leurs familles



### **Fourniture de services**



- **Aborder les violations de droits**



- **Assurer un accès au groupe cible, vu que sa vulnérabilité peut le rendre plus isolé.**
- **S'assurer que les ressources locales (professionnelles, humaines, institutionnelles) requises sont en place pour les transferts vers d'autres services d'assistance.**

Pour sensibiliser les migrants envers leurs droits fondamentaux et s'assurer que ce capital culturel leur est bénéfique, leurs familles et leurs communautés, les acteurs à petite échelle devraient :

- Entreprendre des recherches permettant une identification rigoureuse des migrants dont les droits sont en danger. Celles-ci doivent inclure une dimension sensible au genre, étant donné que les vulnérabilités associées à la migration sont différentes pour les hommes et les femmes. La recherche est un moyen de mieux comprendre les vulnérabilités existantes, de manière à pouvoir élaborer des actions M&D pertinentes. Elle facilite également l'appréhension des priorités des migrants, leur propre perception de leurs droits et l'établissement d'une communication empathique avec eux.
- Mener des campagnes de sensibilisation ciblant des groupes de migrants vulnérables, diffusant des informations au sein du grand public, contribuant aux pressions exercées sur les décideurs politiques ou combinant les trois. Chacun de ces publics requiert différents canaux de communication et langues, qu'il convient de choisir avec soin.
- Établir des liens solides avec les migrants ciblés. Les migrants dont les droits risquent d'être bafoués sont particulièrement vulnérables, ce qui les rend souvent éminemment difficiles à atteindre. L'établissement de liens solides permettra d'optimiser la réception des messages de sensibilisation et des services de soutien. Le recours à des réseaux existants qui viennent en aide aux migrants à risque et l'implication de migrants bénéficiant d'un accès plus aisé à certains groupes sont deux des stratégies les plus viables.

**PARTIE III. ALLIANCES :  
COLLABORATION  
TRANSNATIONALE**



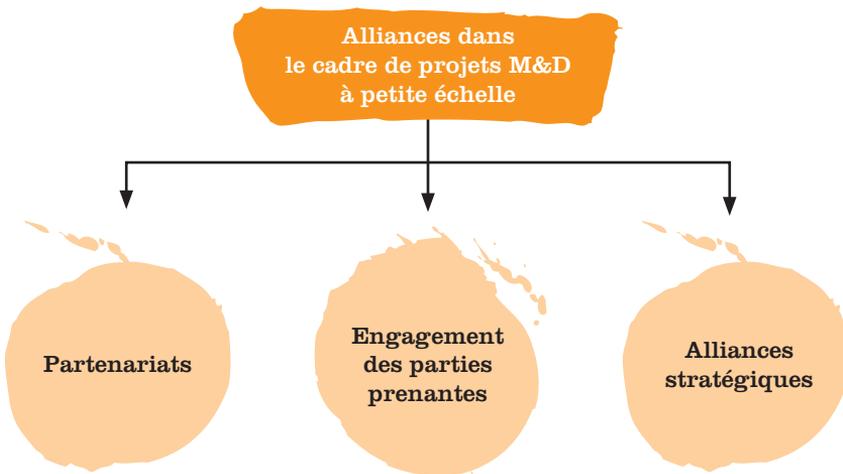
# **PARTIE III. ALLIANCES : COLLABORATION TRANSNATIONALE**

Les chapitres précédents ont décrit différentes activités caractérisant les interventions M&D. Cette section du manuel aborde la façon dont les acteurs à petite échelle interagissent entre eux ainsi qu'avec d'autres acteurs pour la mise en œuvre de projets M&D.

La participation directe d'associations de migrants, d'autorités locales, d'association civiles, d'œuvres caritatives, d'entités religieuses, d'organismes privés, etc. est encouragée par les approches actuelles de la migration et du développement (voir le Chapitre 1). Le concours

de ces acteurs à petite échelle demande néanmoins l'établissement d'« alliances » pour la mise en œuvre de projets. Dans le contexte spécifique des interventions M&D à petite échelle, le terme « alliance » renvoie à la collaboration établie entre différents acteurs au profit de causes ou intérêts communs. Les alliances peuvent déboucher sur diverses formes de collaboration, selon la nature des acteurs et le stade d'avancement du projet où ils sont engagés. Il peut y avoir trois formes d'alliances, résumées dans la figure ci-dessous.

Figure 17 : Alliances dans le cadre d'interventions M&D à petite échelle



**Les partenariats** sont des alliances établies entre des acteurs à petite échelle ainsi qu'entre des acteurs publics et privés à petite ou grande échelle en vue d'une action conjointe. Les partenaires participent à toutes les étapes du projet et le mode de coopération formel garantit l'appropriation, la responsabilité et l'influence officielles et directes de tous les acteurs en matière de décisions et processus de gestion (voir le Chapitre 6).



© UN Photo – Shareef Sarhan

**L'engagement de parties prenantes** renvoie aux collaborations (souvent formalisées) entre les partenaires d'un projet et d'autres acteurs, qui contribuent à des volets spécifiques du projet et n'interviennent qu'à certains stades de celui-ci. Les parties prenantes peuvent être d'autres acteurs à petite échelle ou de grandes entités privées et publiques, et leur collaboration ne requiert pas nécessairement la participation aux décisions et/ou à la gestion du projet (voir le Chapitre 7).

**Les alliances stratégiques** requièrent une collaboration (formelle ou informelle) entre les partenaires et les parties prenantes engagées dans un projet et d'autres d'acteurs, qui peuvent ne pas intervenir dans les décisions ni contribuer directement aux activités. Les

alliés stratégiques sont généralement représentés par des décideurs politiques dont l'action peut renforcer l'impact d'interventions M&D à petite échelle, par exemple en créant des opportunités pour échanger les leçons apprises, en optimisant la visibilité des partenaires et projets ou en offrant des synergies significatives au-delà du projet. Comme le précise le Chapitre 8, pour former des alliances stratégiques et instaurer des processus d'apprentissage mutuels avec les décideurs politiques, il est important que les acteurs à petite échelle soient conscients des formes d'engagement et actions où ces décideurs sont d'ores et déjà engagés en matière de M&D (consulter, par exemple, le manuel OIM/MPI sur l'engagement de la diaspora dans le développement, Manuel sur l'Engagement de la Diaspora dans les Activités de Développement, à venir).

Dans le domaine de la migration et du développement, les alliances requièrent une collaboration entre acteurs au niveau transnational (dans le même ordre d'idées que les flux de « capitaux » de migrants entre pays) et au sein des pays (par exemple pour assurer la coordination dans un contexte national). Les caractéristiques, avantages et défis inhérents à chaque forme d'alliance abordée dans les chapitres suivants s'appliquent donc à ces deux situations.

## Chapitre 6. Partenariats en matière de M&D



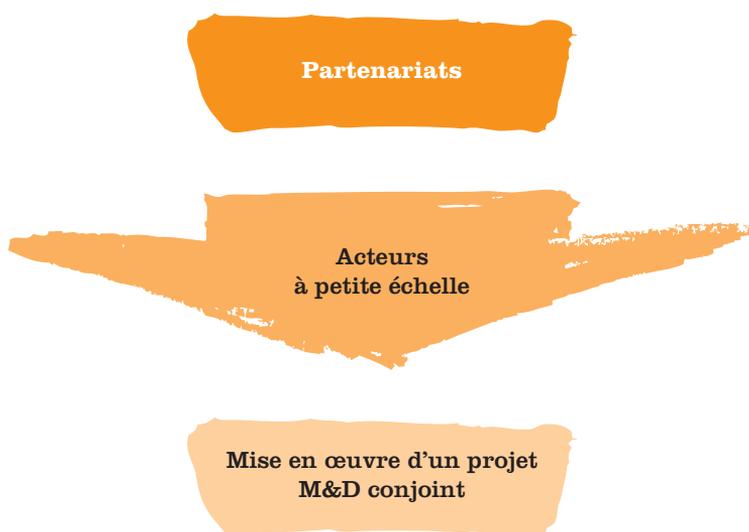
## Chapitre 6. Partenariats en matière de M&D

Les partenariats sont des collaborations formelles établies entre divers acteurs (de petite à moyenne envergure) afin d'accomplir une action M&D conjointe (voir la Figure 18). Ils sont fondés sur une reconnaissance ou légitimité mutuelle entre les parties et impliquent une co-appropriation des objectifs poursuivis, ainsi qu'une équité dans la distribution des pouvoirs, responsabilités et ressources. Cette organisation inclut le partage des avantages et des risques de l'action conjointe. Les partenariats doivent également être dirigés afin que

les associés progressent dans la même direction pour atteindre la même cible.

Comme les partenariats ne sont pas nécessairement établis entre des acteurs ayant les mêmes intérêts privés, tous les aspects ci-dessus sont négociés à l'avance et formalisés par le biais de la signature de documents contraignants. Ceux-ci peuvent détailler les responsabilités des parties durant la période de mise en œuvre d'un projet conjoint ou entériner la volonté des partenaires de collaborer durant une période prolongée.

Figure 18 : Partenariats dans le cadre de projets M&D à petite échelle



La diversité des partenaires se traduit aussi par une diversité extrême au niveau de leurs collaborations. Ce chapitre commence par répertorier les points communs essentiels de tous les partenariats à la Section 6.1. Cette introduction générale est suivie par une série de sections plus pratiques abordant les divers modes de combinaison des forces et faiblesses individuelles des partenaires dans le cadre de partenariats M&D (Section 6.2), ainsi que les possibilités d'enseignement mutuel (Section 6.3). Enfin, les partenaires opèrent au sein d'environnements étendus offrant des opportunités ainsi que des risques externes, examinés à la Section 6.4.

### 6.1 Éléments essentiels des partenariats M&D

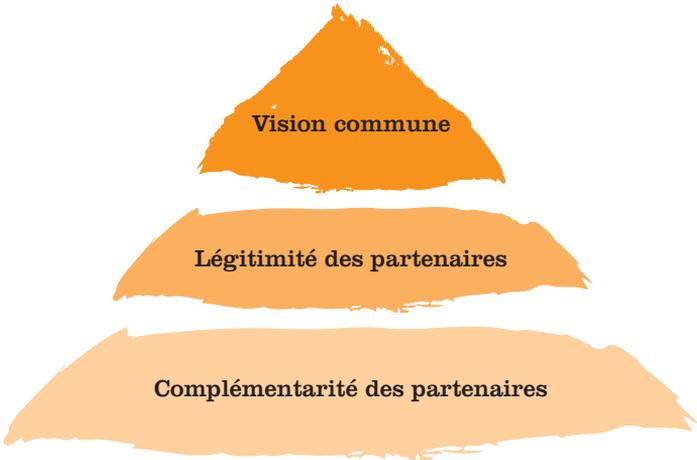
La variété des thèmes abordés par les projets M&D à petite échelle, dans leurs

contextes d'intervention, ainsi que la nature des partenaires mêmes se traduisent par des partenariats extrêmement diversifiés. Cette section entend clarifier la situation grâce à l'introduction de certains éléments de base communs à tous les partenariats M&D.

Cette section décrit d'abord les forces majeures qui associent différents acteurs au sein d'un partenariat, puis détaille certaines valeurs ajoutées des partenariats M&D, pour enfin illustrer les divers processus susceptibles d'aboutir à la formation de partenariats.

**Forces de cohésion au sein des partenariats M&D à petite échelle.** Tous les partenariats comportent trois forces qui unissent leurs acteurs : vision commune, légitimité et complémentarité (voir la Figure 19).

Figure 19 : Forces de cohésion au sein des partenariats M&D à petite échelle.



Les partenariats M&D rassemblent des organisations caractérisées par différentes forces et faiblesses. Ainsi, par exemple, les partenaires peuvent posséder différentes capacités organisationnelles, expertises techniques ou aptitudes à solliciter d'autres acteurs, y compris les populations cibles. Dans leur ensemble, ces facteurs déterminent les modes de « complémentarité » entre partenaires.

La complémentarité constitue le socle à partir duquel les partenaires peuvent évaluer ce qu'ils peuvent ou non apporter de façon réaliste à un projet conjoint, estimer la valeur ajoutée de chaque partenaire et définir les rôles et responsabilités respectifs. La complémentarité est aussi une source de reconnaissance mutuelle : elle accroît la confiance et le respect, et confère une « légitimité » aux partenaires - ce qui contribue à consolider la « vision commune ». Une vision partagée de l'objectif poursuivi est le pilier de tout partenariat, et son absence constitue la principale menace interne pour les associés.

**Valeurs ajoutées des organisations à petite échelle.** Les acteurs à petite échelle sont au cœur des partenariats M&D abordés dans ce manuel. Une valeur ajoutée importante des organisations à petite échelle (voir aussi la Section 1.2) est intimement liée aux relations étroites qu'elles entretiennent avec leur contexte local. Cet état de fait se comprend mieux grâce à la notion de « proximité », qui indique dans quelle mesure les différents acteurs sont proches du domaine d'intervention, ainsi qu'entre eux.

La proximité entre acteurs renvoie de façon générique vers les autres alliés (partenaires, parties prenantes, alliés stratégiques) et les bénéficiaires du projet. Elle suscite la confiance mutuelle ainsi que de bonnes relations personnelles et professionnelles. Avec les partenaires, elle aide à partager les objectifs et à établir des structures de gestion participative. Avec les parties prenantes et les alliés stratégiques, elle favorise la mise en œuvre d'une communication et d'échanges plus étroits (voir les Chapitres 7 et 8). Avec les bénéficiaires, elle peut aider les organisations à petite échelle à les atteindre plus efficacement.

#### **Légitimité :**

Nos deux partenaires locaux possèdent une expérience considérable du domaine et bénéficient d'une véritable légitimité auprès des migrants. Ils partagent en outre nos approches spécifiques de plusieurs manières. Notre partenariat avec eux joue assurément un rôle important dans le succès de notre projet.

La proximité par rapport aux contextes d'intervention peut résulter de la présence physique sur le terrain, d'une compréhension mutuelle ancrée dans le partage d'éléments culturels et de la langue, de routes migratoires établies de longue date ou de relations historiques. Elle aide les acteurs à petite échelle à développer une compréhension approfondie des circonstances politiques, sociales et économiques affectant les projets, ce qui est essentiel pour élaborer des interventions tenant compte

des véritables besoins, valeurs, intérêts et disponibilités des populations cibles et pour définir des objectifs réalistes.

En plus de la proximité, les organisations à petite échelle bénéficient de structures de gestion et d'une administration plus légères, condition préalable à une certaine « flexibilité » dans la collaboration nouée avec les partenaires et d'autres alliés. Dans certains cas, les acteurs à petite échelle doivent collaborer étroitement avec d'autres organisations aptes à leur apporter une précieuse assistance pendant toute la mise en œuvre du projet, mais non conformes aux critères des bailleurs de fonds pour devenir des partenaires officiels et recevoir un financement direct. Les acteurs à petite échelle peuvent néanmoins inviter ces organisations à participer à la mise en œuvre, aux décisions et à la gestion de la même manière que des partenaires officiels. Les données de certains projets financés par l'ICMD démontrent que des formes de collaboration similaires avec des partenaires « non officiels »

**Proximité :** CAMIDE mène de longue date des interventions dans les régions d'origine des migrants... lesquels sont les membres essentiels des institutions de crédit et d'épargne intégrées dans son réseau. Cela a permis ... la consolidation d'une vaste clientèle au sein de la communauté malienne en France. CAMIDE jouit d'une excellente crédibilité parmi ses clients migrants...

peuvent s'avérer extrêmement bénéfiques pour un projet (voir l'Encadré 4). Dans d'autres cas, des sous-traitants peuvent être sollicités pour exécuter des activités spécifiques dans le cadre d'un projet, comme une étude, une recherche, des formations, etc. (voir le Chapitre 7).

**Émergence de partenariats.** Enfin, les partenariats entre acteurs à petite échelle (et les alliances plus étendues avec d'autres acteurs) émergent sous diverses conditions. L'auto-mobilisation joue un rôle crucial et peut être facilitée lorsque les partenariats sont enracinés dans des relations de travail préexistantes, comme des collaborations antérieures entre organisations ou des relations de longue date entre les individus qui y sont actifs (voir l'Encadré 16). La connaissance mutuelle préalable peut constituer un solide facteur de cohésion et simplifier la coordination parmi les partenaires. Elle peut néanmoins reproduire des erreurs antérieures ou entraver l'aptitude des acteurs à réfléchir différemment et innover. L'intensité des relations de longue date ne doit pas non plus déformer les perceptions des partenaires quant à leurs atouts et capacités : une confiance excessive peut entraîner la définition d'objectifs trop ambitieux ou la négligence de processus importants comme l'établissement de canaux appropriés de communication et de consultation. Les partenariats peuvent aussi être « stimulés de l'extérieur », par exemple lorsqu'ils sont facilités par le biais de la participation à des plates-formes virtuelles ou à des événements de mise en réseau transnationaux (voir les Sections 2.1 et 8.2 ainsi que l'Encadré 21), ou en réponse à des demandes de bailleurs de fonds. Cela dit, une influence externe

disproportionnée peut aussi avoir des effets négatifs, en ce qu'elle favorise l'émergence de partenariats inadéquats motivés par un comportement opportuniste des acteurs au lieu d'exprimer de véritables besoins locaux. Enfin, les partenariats peuvent être fondés sur la réputation et/ou la visibilité des acteurs dans leur domaine et signalés aux partenaires potentiels par des sources de confiance.

Les principaux éléments d'un partenariat M&D à petite échelle sont résumés dans la figure ci-dessous.

## 6.2 Complémentarités dans les partenariats M&D

La « complémentarité » décrite dans la section précédente permet aux partenaires de tirer parti de leurs atouts individuels et de combler leurs lacunes mutuelles. Grâce à leur engagement dans des partenariats avec d'autres acteurs à l'échelon local et transnational, les partenaires peuvent accroître les ressources disponibles pour atteindre des objectifs communs. La question fondamentale est « comment choisir un partenaire ? » Cette démarche peut être simplifiée par la reconnaissance des capacités intrin-

Figure 20 : Principaux éléments des partenariats M&D





© UN Photo – Steve Tickner

sèques de chaque partenaire, ainsi que l'identification des opportunités permettant de tirer le meilleur parti des atouts mutuels. Il existe essentiellement deux types de complémentarités exploitables par les partenariats dans le cadre de projets M&D : les complémentarités transnationales, fondées sur les avantages sociogéographiques comparatifs des partenaires, et les complémentarités techniques, qui utilisent l'expertise technique des partenaires.

### **Complémentarités transnationales.**

Les partenariats M&D se fondent sur les ressources des partenaires dans divers contextes, accroissant l'aptitude collective à atteindre des objectifs communs. Implantées à plusieurs endroits, les complémentarités transnationales exploitent les proximités de partenaires individuels vis-à-vis d'autres acteurs (ex. : membres des partenaires ; relations formelles, informelles, personnelles ou institutionnelles ; liens établis avec des bénéficiaires, parties prenantes et décideurs politiques) ainsi que les proximités par rapport à leurs contextes d'intervention respectifs (emplacement et présence physique dans une zone donnée). Les complémentarités transnationales permettent aux partenariats dans leur ensemble de capitaliser sur

les ressources d'un membre spécifique afin d'atteindre les populations cibles et les alliés potentiels. À titre d'exemple, le projet « Volailles de la famille Sankofa » (Ghana-19) visait à étendre les petites exploitations d'élevage de volailles en tant que moyen de subsistance efficace à des régions spécifiques du Sud et du Nord du Ghana. Le partenaire européen du projet avait essentiellement acquis son expérience auprès des populations chrétiennes du Sud du pays. Le partenaire ghanéen, quant à lui, possédait une expérience considérable du travail dans les communautés à prédominance musulmane de la région de Tamale, au Nord. Les deux organisations ont profité de leur proximité vis-à-vis des populations cibles respectives pour étendre les petites exploitations avicoles dans les deux régions cibles. Leur exposition à des populations cibles et zones géographiques nouvelles et diversifiées leur a permis de développer une sensibilisation

#### **Complémentarités transnationales :**

« Les différences entre nos contextes de travail favorisent l'échange d'opinions, de méthodologies et d'outils entre les deux partenaires...

Ainsi, les différences permettent aux deux organisations de se compléter mutuellement... voilà pourquoi il est important de poursuivre sur cette voie, de s'enrichir mutuellement, [de retirer les enseignements] des difficultés rencontrées et des différences qui nous caractérisent... »

## Encadré 15

Projet :	<b>Nigeria-40</b>
Titre :	<b>« Étude d'une cohorte de patients drépanocytaires : un programme pilote inscrit dans la durabilité »</b>
Partenaires :	<b>ZANKLI Medical Centre, Fondation Fantsuam de l'État de Kaduna, London Focus Group on Sickle Cell in Africa, Association médicale des spécialistes et généralistes nigériens</b>
Pays :	<b>Nigeria et Royaume-Uni</b>



© JMDI

Le projet visait à améliorer le taux de survie des enfants drépanocytaires au Nigeria par le biais de la recherche, du diagnostic précoce grâce à un programme de dépistage chez les nouveau-nés, et de la prestation de soins de santé. Autant d'activités requérant la mobilisation et le consentement des parents et du personnel soignant.

Tirant parti de leur proximité avec les communautés cibles et forts d'une campagne de sensibilisation, les partenaires nigériens sont parvenus à : a) obtenir les autorisations requises (des chefs de village) pour

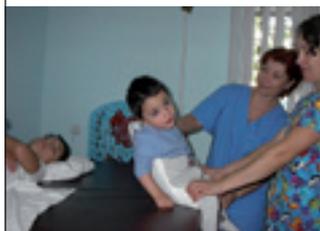
mener l'étude ; b) obtenir le consentement des parents pour soumettre les enfants au programme de dépistage ; et c) mobiliser des professionnels des soins de santé (médecins, infirmières et sages-femmes) au sein de la communauté afin d'aider les bénéficiaires à mieux gérer la maladie. Le projet a en outre contribué à la création de Comités sanitaires villageois, qui ont assuré la responsabilisation vis-à-vis des dépistages et sont devenus les piliers d'un système de référencement populaire.

L'initiative a généré, parmi les bénéficiaires et les parties prenantes, des attentes élevées qui ont débouché sur des opportunités et défis incitant les partenaires à déployer divers services au-delà de la période impartie au projet.

La formation de laborantins au Nigeria par des médecins nigériens du Royaume-Uni devrait accroître la durabilité des services créés par le biais du projet. Des équipements complémentaires ainsi que des ressources en nature ont été fournis par des hôpitaux, des organismes universitaires et des instituts de recherche aux États-Unis et au Royaume-Uni. Les gouvernements régionaux et centraux ont en outre apporté leur soutien et pris des engagements importants vis-à-vis du projet (ainsi, l'État de Kaduna a inauguré un centre dédié à la drépanocytose et a manifesté son souhait d'acquérir des équipements pour étendre les dépistages à d'autres régions). La collaboration avec les entités gouvernementales pourrait engendrer des avantages supplémentaires pour les bénéficiaires (à savoir la fourniture de médicaments de routine et vaccins gratuits pour enfants drépanocytaires) et les organisations partenaires (participation aux décisions d'ordre politique dans le secteur des soins de santé au Nigeria).

Lancé par des médecins nigériens installés au Royaume-Uni, ce projet illustre le transfert efficace du capital humain des migrants vers le pays d'origine par le biais d'une collaboration institutionnelle transnationale dans un secteur clairement défini. Il est également parvenu à corréliser des activités nigérianes et britanniques grâce à une évaluation claire des capacités techniques, sociales et géographiques complémentaires des partenaires : les réseaux internationaux et l'expertise médicale du London Focus Group, le réseau local de professionnels de Zankli et les liens communautaires de la Fondation Fantsuam. L'évaluation claire de ces avantages a conféré à chaque partenaire la légitimité requise pour participer au projet et a facilité la distribution des rôles et responsabilités entre eux. En mobilisant leurs réseaux sociaux individuels, les partenaires ont en outre pu saisir les opportunités disponibles dans le contexte de l'intervention et au-delà.

Projet :	<b>Moldavie-30</b>
Titre :	<b>« Capacités des migrants pour le développement du système de soins de santé moldave - un projet basé sur l'afflux des cerveaux »</b>
Partenaires :	<b>Université de Leipzig et Université d'État de Médecine et de Pharmacie Nicolae Testemitanu.</b>
Pays :	<b>Moldavie et Allemagne</b>



Le projet visait à renforcer le secteur des soins de santé en Moldavie par le biais de l'établissement de liens entre des professionnels de santé de la diaspora moldave en Allemagne et des institutions médicales en Moldavie. Les partenaires ont : a) dressé la carte de la diaspora médicale moldave en Allemagne, créé une base de données et évalué les besoins du système de santé moldave et b) stimulé la coopération institutionnelle entre les professionnels moldaves et les organisations spéciali-

sées du pays d'origine dans les domaines de l'enseignement, de l'élaboration de cours et de la recherche, ainsi que de la conception de propositions communes pour des projets de suivi.

Ce projet reposait sur les avantages techniques et sociaux d'un partenariat entre deux institutions actives dans les milieux universitaires. Pour pouvoir atteindre les professionnels moldaves en Allemagne, le partenaire européen comptait essentiellement sur les contacts personnels de l'équipe. Cette approche s'est avérée extrêmement efficace mais l'établissement d'un climat de confiance a demandé beaucoup d'efforts. Le partenaire moldave, principal établissement d'enseignement supérieur médical du pays, a stimulé la coopération avec des entités nationales désireuses de participer à un réseau transnational de collaboration dans le secteur des soins de santé. La coopération entre les professionnels moldaves des deux pays a été renforcée par le biais des ateliers de mise en réseau, d'une plate-forme de communication virtuelle, des visites d'experts migrants et le soutien des partenaires aux institutions intéressées par des projets conjoints. Quelque 130 professionnels moldaves ont bénéficié de formations dans plusieurs domaines médicaux et deux projets de suivi ont été financés.

Malgré le climat de changement prévalant à l'issue des élections, le ministère de la Santé moldave a apporté son soutien au projet, assurant sa coordination à l'échelon national. Les migrants ont été reconnus comme partenaires à part entière dans le développement du secteur des soins de santé en Moldavie, ce qui souligne les synergies potentielles entre les acteurs de la société civile et l'État.

Ce projet est un exemple de corrélation efficace des compétences professionnelles de migrants dans le secteur des soins de santé, par le biais de l'établissement de collaborations institutionnelles transnationales. Par ailleurs, les similitudes des partenaires au niveau du contexte universitaire et de l'expérience acquise dans la mise en œuvre de projets internationaux leur a permis de mobiliser leurs réseaux sociaux individuels et d'exploiter leur proximité vis-à-vis des populations cibles (professionnels et institutions du secteur de la santé). Le projet illustre également l'impact positif de l'auto-mobilisation sur la formation de ce partenariat, qui s'est créé à l'initiative d'un professionnel moldave ayant encouragé la collaboration entre son institution hôte allemande et le partenaire moldave.

socioculturelle qui a amélioré leur capacité à atteindre les bénéficiaires potentiels. Un autre exemple d'amélioration de la capacité opérationnelle du partenariat à corréliser des activités au sein du projet par le biais de la mobilisation des complémentarités transnationales des partenaires réside dans un projet de coopération médicale entre le Royaume-Uni et le Nigeria (voir l'Encadré 15).

**Complémentarités techniques.** En parallèle avec les complémentarités transnationales, les complémentarités techniques regroupent les expertises professionnelles des différents partenaires au bénéfice d'une intervention M&D conjointe. Ces complémentarités peuvent faire usage des capacités techniques semblables ou dissemblables des partenaires. De nombreux projets inhérents à l'ICMD ont exploité les complémentarités techniques dissemblables entre partenaires afin de satisfaire aux critères de composantes de projets spécifiques (voir l'Encadré 15 plus haut). Pour fournir aux entrepreneurs migrants des informations et des conseils personnalisés en vue de la création de leur entreprise, par exemple, le projet « Outils d'aide aux projets économiques des migrants : OAPE » (voir l'Encadré 8) a rassemblé les connaissances techniques et réseaux sociaux diversifiés mais complémentaires des chambres de commerce, des autorités locales, d'une institution financière et de deux organisations de migrants entretenant des liens solides avec des communautés migrantes en Italie et en Belgique. De même, lors du projet « Centre multimédia du Cap-Vert » (voir l'Encadré 1), une coopérative spécialisée en TIC a aidé un partenaire local à

### **Complémentarités transnationales :**

« Les différences entre nos contextes de travail favorisent l'échange d'opinions, de méthodologies et d'outils entre les deux partenaires...

Ainsi, les différences permettent aux deux organisations de se compléter mutuellement... voilà pourquoi il est important de poursuivre sur cette voie, de s'enrichir mutuellement, [de retirer les enseignements] des difficultés rencontrées et des différences qui nous caractérisent... »

établir un centre multimédia local en collectant des ordinateurs de seconde main et en dispensant une formation TIC aux bénéficiaires. Le centre permet désormais de resserrer les liens entre les Cap-Verdiens de deuxième génération vivant en Italie et leurs homologues sur l'île de Saõ Nicolau.

Les partenaires peuvent aussi exploiter les contextes professionnels ou techniques similaires résultant de l'expérience acquise dans le même secteur. Ainsi, ils pourront partager plus aisément la même compréhension des objectifs poursuivis et la coordination s'en trouvera facilitée. Par ailleurs, les partenaires affichant des capacités techniques similaires ont généralement accès aux populations bénéficiaires avec lesquelles ils partagent d'importantes affinités (professionnelles/institutionnelles) et peuvent donc s'identifier sans problème avec les aspirations de leurs homolo-

gues. Cette synergie peut encore être optimisée lorsque des projets renvoient à un secteur clairement identifié, comme dans le cas du projet de l'ICMD facilitant le transfert de compétences de médecins moldaves implantés à l'étranger vers le système de soins de santé dans leur pays d'origine. Tous les partenaires partageaient un bagage universitaire et entretenaient des liens étroits avec les bénéficiaires visés dans les contextes couverts par le projet (voir l'Encadré 16).

L'ICMD offre encore d'autres exemples de projets ayant bénéficié de complémentarités techniques similaires entre les organisations assurant leur mise en œuvre. Ainsi, le projet « Renforcement

du support communautaire envers les ménages multigénérationnels laissés par les migrants en Moldavie » (Moldavie-29) a renforcé le support communautaire vis-à-vis des personnes âgées chargées de s'occuper de leurs petits-enfants après la migration des parents. Pour ce faire, il s'est appuyé sur l'expertise complémentaire des partenaires concernant les droits des personnes âgées et sur l'expertise d'un réseau d'ONG locales œuvrant au service des personnes âgées. D'autres projets ont mis à profit les complémentarités techniques entre les autorités locales (voir l'Encadré 3) ainsi qu'entre des partenaires ayant une expertise considérable en matière de droits de l'Homme (voir l'Encadré 13).

Figure 21 : Complémentarités entre acteurs à petite échelle dans le cadre d'un partenariat



Le fondement d'un partenariat solide réside dans une profonde compréhension des complémentarités transnationales et techniques entre partenaires. La figure ci-contre résume certains des facteurs que les acteurs à petite échelle devraient prendre en considération lorsqu'ils envisagent le choix de partenaires.

### 6.3 Transfert de capacités dans les partenariats M&D

En plus de justifier le regroupement de certains acteurs au sein d'un partenariat, les complémentarités transnationales et techniques illustrées à la section précédente peuvent aussi offrir des opportunités d'apprentissage mutuel aux partenaires. Après un examen plus étendu des perspectives de partage capacitaire, cette section analyse en détail certains outils dont disposent les partenaires à cet effet. En fait, le transfert de connaissances peut s'effectuer de façons très diverses, du soutien explicite entre pairs à l'apprentissage pratique grâce au concept du projet en passant par la mise en œuvre de certaines activités de projet et l'acquisition de nouvelles connaissances par le biais de la simple exposition aux contextes transnationaux qui caractérisent les actions M&D.

Les types de capacités susceptibles d'être transférés entre les partenaires à la suite de leur collaboration dans le cadre de projets M&D sont très nombreux et incluent les compétences administratives, la gestion du cycle du projet, la connaissance de la problématique M&D ainsi qu'un savoir-faire spécifique. Certains facteurs peuvent donner forme aux opportunités d'apprentissage : les années d'expérience, l'échelle et le sec-

teur d'intervention des organisations déterminent la nature des capacités et connaissances que les partenaires peuvent apporter à leurs homologues. Parfois, l'ampleur organisationnelle peut aussi affecter le temps et l'énergie que les partenaires peuvent consacrer à l'optimisation de leurs capacités mutuelles. Les processus d'apprentissage sont fortement influencés par la proximité entre partenaires, laquelle est essentielle pour instaurer une culture d'entraide et éviter les tensions (perception du transfert de capacités comme un effort paternaliste des par-



© UN Photo – Helena Mulkerens

tenaires les plus chevronnés vers les moins expérimentés). L'apprentissage est un processus fondé sur l'interaction, où la connaissance, les idées et les ressources circulent dans de multiples directions (nord-sud, sud-nord, sud-sud, etc.). En effet, rien n'indique que le contexte d'implantation de tel ou tel partenaire influence le sens de transfert des connaissances. Certaines données indiquent, d'ailleurs, que l'apprentissage dans le cadre d'un partenariat peut aussi bien se propager du Nord vers le Sud que dans la direction inverse (voir l'Encadré 17). De plus, les processus d'apprentissage sont bénéfiques non seulement pour l'« apprenti » mais aussi pour le « professeur » : cette notion est

Projet :	<b>Tunisie-51</b>
Titre :	<b>« Information et formation des migrants »</b>
Partenaires :	<b>Association pour le Développement Durable et la Coopération Internationale de Zarzis et Association Féminine Jasmin d'Orient</b>
Pays :	<b>France et Tunisie</b>



© UN Photo – Sanjeev Kumar

Ce projet a été réalisé dans le cadre de l'accord de co-développement signé entre la France et la Tunisie (2008), après 15 années de coopération décentralisée entre le Département de l'Hérault (France) et le Gouvernement de Médenine (Tunisie). Il sous-tendait l'implication de migrants dans le développement de la Tunisie et visait à optimiser leur intégration en France. Grâce à la formation de « médiateurs » migrants et à la création de ces fonctions au sein des organisations

responsables de la mise en œuvre, les partenaires ont amélioré leurs propres capacités de service en matière d'orientation, de médiation culturelle et institutionnelle, de formation linguistique, etc. Le projet a également établi un réseau transnational de soutien grâce à la création de deux centres d'information à Zarzis et Montpellier.

Par ailleurs, la position du coordinateur, à la fois collaborateur du projet et adjoint au maire de la municipalité de Zarzis, a permis d'assurer la participation d'acteurs institutionnels clés au sein de la commission d'experts du projet (Ambassade française à Tunis, Office des Tunisiens à l'étranger (OTE), Office français de l'Immigration et de l'Intégration et Conseil général du Département de l'Hérault). L'implication d'autorités locales et nationales s'est traduite par une coordination adéquate des services fournis (à savoir qu'au lieu de dispenser des cours, les partenaires ont assuré la promotion des formations linguistiques de l'OTE).

Le partenariat offre aussi un exemple de solutions efficaces pour résoudre les difficultés internes. Vu les différents niveaux de capacité institutionnelle, de réseaux sociaux et d'expérience internationale, la participation des deux partenaires à la conception du projet était asymétrique. Cette situation a débouché sur un malentendu concernant la distribution des ressources et responsabilités, et fragilisé la vision commune des objectifs poursuivis. Sous la conduite du personnel de l'ICMD, les partenaires ont signé un protocole d'accord afin d'entériner leurs obligations mutuelles dans le cadre du projet, de garantir leur perception de l'initiative en tant qu'effort conjoint et d'assurer une co-appropriation du projet. Les partenaires ont également convenu de maintenir une communication régulière et ont organisé des réunions de suivi trimestrielles afin d'améliorer la communication interne. En effet, un de leurs enseignements clés est que la communication revêt une importance cruciale pour assurer une collaboration constructive et consolider une vision commune.

Le projet offre en outre un bon exemple de transfert du capital social du partenaire implanté au Sud vers celui implanté au Nord. En effet, le partenaire tunisien a permis à son homologue d'accéder à un nouveau groupe d'acteurs dans le pays d'origine. Ce fut l'un des principaux résultats du partenariat.

souvent négligée lorsque des partenariats rassemblent des organisations bien ancrées et d'autres plus jeunes.

**Soutien entre pairs.** Parmi les divers outils accessibles aux partenaires pour favoriser le transfert de capacités, le soutien entre pairs est l'un des plus populaires. Divers projets de l'ICMD offrent des exemples d'alliances collaboratives qui ont permis d'optimiser le cycle du projet et les compétences de gestion financière de partenaires moins expérimentés, en recourant essentiellement à cette technique (voir les Encadrés 1 et 14). La nature de cette forme de transfert de capacités peut varier de l'aide pour l'exécution de certaines tâches (rédaction de rapports par exemple), à des séances de formation plus holistiques et formalisées sur des thèmes spécifiques (gestion du cycle de projet, attentes des bailleurs de fonds, stratégies de communication, etc.). À titre d'exemple, les représentants du partenaire européen dans le projet « Renforcement du support communautaire envers les ménages multi-générationnels abandonnés par les migrants en Moldavie » (Moldavie-29) ont organisé un cours intitulé « Supervision et Évaluation » pour le personnel de projet des deux organisations partenaires lors d'une réunion de mise en route. Ils ont aussi fourni un soutien complémentaire en planifiant les activités du projet et en élaborant un plan de suivi et d'évaluation.

**Apprentissage par la pratique.** Parfois, les organisations partenaires peuvent acquérir ou accroître leurs connaissances sur des thèmes spécifiques ou renforcer leurs capacités par le biais d'un apprentissage pratique durant la

mise en œuvre de certaines activités de projets, comme des recherches ou formations. À titre d'exemple, une initiative améliorant l'accès aux services de santé mentale pour les migrants en situation de retour forcé au Mali (voir l'Encadré 14) incluait une formation destinée à renforcer les capacités du partenaire malien en termes d'accueil et d'assistance psychologique des migrants déplacés et expulsés. Le partenariat s'est avéré particulièrement bénéfique, vu que le partenaire européen a également organisé des sessions de groupes pour les effectifs du partenaire malien,



© UN Photo – Olivia Grey Pritchard

qui avaient eux-mêmes subi un retour forcé, afin de « soigner leurs propres blessures avant qu'ils puissent soigner celles d'autrui ». Dans d'autres cas, les organisations partenaires ont de multiples rôles et mandats au sein des projets, ce qui peut les aider à optimiser divers types de compétences. C'est le cas du projet « Associations migrantes, associations villageoises : une mise en réseau pour un développement local et solidaire au Maroc » (Maroc-34). Pour renforcer l'interaction et la professionnalisation des associations de migrants et de villages en France et au Maroc, le projet incluait une formation destinée à améliorer les compétences des organisations marocaines à petite échelle

dans les processus de développement locaux. Le partenariat englobait une association locale implantée au Maroc. Grâce à son double positionnement, en tant que partenaire d'exécution et bénéficiaire, l'association a non seulement profité de la formation dispensée par ses homologues, mais a aussi amélioré ses compétences financières en s'occupant de la gestion financière d'une partie du projet.

**Exposition aux contextes transnationaux.** Enfin, les partenaires peuvent échanger des atouts spécifiques (réseaux, connaissances contextuelles, savoir-faire, ressources financières, etc.). Ce type de transfert est étroitement lié

aux complémentarités transnationales et techniques décrites à la Section 6.2 et découle de la nature transnationale des projets et alliances M&D, comme l'illustre le projet « Information et formation des migrants », dont le partenaire français a amélioré sa portée en Tunisie grâce à son exposition aux réseaux locaux du partenaire implanté au Sud (voir l'Encadré 17). Un autre exemple réside dans le projet de l'ICMD « Durabilité dans les projets de développement : initiative égyptienne et chypriote conjointe » (Égypte-12). Le partenaire égyptien avait une expérience considérable du travail auprès d'ONG vulnérables et a partagé son savoir-faire relatif à la mobilisation de ces orga-

Figure 22 : Transfert de capacités dans les partenariats M&D à petite échelle



nisations avec le partenaire européen. Le partenaire chypriote, quant à lui, a transféré des compétences et méthodes pédagogiques spécifiques vers son homologue égyptien.

En résumé, le transfert de capacités au sein d'un partenariat peut être optimisé grâce à différents outils, chacun requérant la prise en compte de certains facteurs clés (voir la Figure 22).

#### 6.4 Risques et solutions

Les partenaires peuvent s'appuyer sur leurs complémentarités pour accroître leur influence globale et échanger des compétences et capacités. Les partenariats sont toutefois aussi confrontés à des risques. Ces dernières peuvent découler de l'environnement élargi qui rassemble les partenaires, mais aussi du partenariat lui-même. Les risques du second type sont, à leur tour, catégorisables sur la base de trois facteurs : les capacités des partenaires, la conception et la mise en œuvre du projet, et les relations entre partenaires. Chacun de ces risques est brièvement décrit ci-après, avec les solutions éventuellement accessibles aux partenaires pour y remédier.

**Risques externes.** Les risques peuvent être liés aux environnements économiques, politiques et sociaux où les partenaires sont ancrés et mènent leurs activités conjointes. Ils résultent en grande partie de situations échappant au contrôle des partenaires. À titre d'exemple, une crise financière mondiale peut nuire à la mobilisation de certaines populations (voir l'Encadré 6) ou à l'engagement de parties prenantes voir l'Encadré 10). L'instabilité politique, les cadres législatifs, les contextes institutionnels,

la bureaucratie et même la disponibilité de l'expertise ou des services requis par un projet peuvent compromettre la formation d'alliances pertinentes entre partenaires et avec d'autres acteurs. La fragmentation des communautés cibles (voir les Encadrés 19 et 20) peut aussi influencer les performances d'un partenariat en termes de proximité avec les bénéficiaires et parties prenantes. La nature de ces risques externes laisse les partenaires relativement démunis pour y remédier directement. Ils pourraient néanmoins élaborer certaines solutions pour relever les défis spécifiques qu'ils posent à un projet, par exemple en s'appuyant sur le soutien d'un réseau dense de parties prenantes (voir le Chapitre 7) et/ou en demandant l'aide d'alliés stratégiques, comme illustré plus loin dans cette section.

**Risques liés à la capacité.** Les risques peuvent être liés à la nature même des acteurs à petite échelle auxquels ce manuel est consacré. Leur taille, en particulier, présente des avantages intrinsèques, mais peut aussi affecter leurs capacités financières et organisationnelles. D'une manière générale, les organisations à petite échelle sont éminemment tributaires des financements publics ou internationaux. Bien que leurs coûts d'exploitation et leurs structures à petite échelle tendent à être relativement modestes, ils peuvent engendrer des difficultés pour leur autonomie financière. À son tour, le manque d'autonomie financière peut limiter l'indépendance opérationnelle. Les organisations à petite échelle qui s'engagent dans des partenariats M&D ont également différents niveaux d'expérience en ce qui concerne la gestion de fonds



internationaux et la mise en œuvre de projets M&D transnationaux. Elles doivent être conscientes du fait que leur profil (professionnel vs. bénévole) et leur faible ampleur affectent directement le type d'interventions qu'elles peuvent mettre en œuvre et le type de résultats qu'elles peuvent obtenir. Parfois, de petites organisations ont de bonnes idées ; elles sont passionnées et croient vraiment en ce qu'elles font. Mais leurs ressources, leurs compétences organisationnelles et leur connaissance des aides disponibles dans leur contexte d'intervention peuvent être limitées. Les décideurs politiques créent de plus en plus de programmes pour soutenir les actions des organisations à petite échelle engagées dans la M&D, ce qui signifie que de nombreuses solutions externes sont disponibles pour remédier aux risques inhérents à la capacité. Ces programmes combinent en général financement et optimisation des capacités, et les avantages que les acteurs à petite échelle peuvent retirer des deux sont brièvement exposés ci-après.

Les acteurs à petite échelle devraient chercher des opportunités de financement qui les ciblent explicitement, vu que ces programmes ont été élaborés sur mesure pour surmonter leurs difficultés spécifiques. LICMD, par exemple, a

assuré le financement intégral de projets sélectionnés, aidant ainsi des organisations à petite échelle qui, autrement, devraient se battre pour trouver des co-sponsors ou fournir un certain pourcentage du budget total (critère pour de nombreux programmes de bailleurs de fonds). En plus de songer aux ressources financières que ces programmes pourraient rendre accessibles, les acteurs à petite échelle devraient également être conscients d'autres aspects susceptibles d'affecter le partenariat ainsi que les projets. LICMD, par exemple, a prévu l'exécution d'un contrat individuel entre le bailleur de fonds et chaque organisation bénéficiaire. Cette démarche s'est avérée relativement salutaire, surtout pour les acteurs à petite échelle et peu expérimentés brassant des financements internationaux et des budgets

#### **Communautés de**

**pratique :** « Le site Web consacré à la Communauté de pratique a facilité non seulement la documentation et le partage de nos propres expériences et meilleures pratiques, mais aussi le partage d'événements, d'études et de documents sur la migration et le développement. Je pense que longtemps après le terme de ce projet, cet espace mondial sera encore disponible pour établir une compréhension ainsi que des partenariats mondiaux sur la problématique de la migration et du développement... »

conséquents. En effet : chaque partenaire s'est vu confier certaines tâches, de manière à contribuer aux objectifs communs. Un autre avantage a été la création d'opportunités d'amélioration des capacités techniques, comme en témoigne le fait que la plupart des organisations bénéficiaires ont admis avoir amélioré leurs compétences de gestion financière ainsi que leur connaissance des programmes et attentes des bailleurs de fonds internationaux. Les acteurs à petite échelle profitant de telles opportunités se forment également des antécédents qui les aideront à aborder d'autres bailleurs de fonds.

Les opportunités de financement vont souvent de pair avec des mesures ciblées de renforcement des capacités. Les acteurs à petite échelle pourraient trouver aisément et à moindre coût des solutions permettant de remédier aux risques inhérents à leurs capacités. Ainsi, par exemple, l'ICMD, a lancé un cours d'e-learning pratique intitulé « Réussir votre projet de M&D », ouvert à tous les acteurs de projets M&D. Ce cours figure sur le CD ROM inséré dans le rabat de ce manuel et est également disponible via le site Web de M4D ([www.migration4development.org/elearning/?lang=fr\\_utf8](http://www.migration4development.org/elearning/?lang=fr_utf8)). Il emmène l'utilisateur au fil d'un « voyage » parcourant le cycle du projet, explique les fondements de l'évaluation et aide les praticiens à réfléchir aux phases essentielles aboutissant à la conception d'une intervention M&D, à la mise en place d'une équipe, et à l'élaboration d'outils de gestion de projets ainsi que d'indicateurs de progression. Il donne en outre une liste de références ainsi qu'une « Boîte à outils » incluant des exemples

#### **Risques liés aux projets :**

« Les hypothèses sous-tendant le cadre logique se sont avérées fausses.

La 'meilleure' façon d'y remédier serait ... de réunir les partenaires durant la phase de planification et d'élaborer le cadre logique conjointement ... »

« Nous ne pouvions pas discerner clairement notre rôle dans le cadre du projet... il n'a été clarifié que lorsque nous avons été contraints d'y réfléchir... »

de documents de projet (modèles - plans de travail, cadres logiques, etc. - pour faciliter la conception de projets, par exemple). Le renforcement des capacités peut aussi reposer sur des outils de gestion des connaissances, tels que des réseaux permettant à des individus et institutions de partager des préoccupations, idées, questions, expertises et informations communes afin d'améliorer leur travail mutuel. Les partenaires de projets M&D à petite échelle devraient rejoindre ces réseaux, utiliser les ressources qu'ils proposent et y contribuer activement dans la mesure du possible. Certains de ces réseaux peuvent être mis en place depuis la base de la pyramide, tandis que d'autres peuvent être promus par des organisations donatrices. À titre d'exemple, le Réseau M4D de l'ICMD (sa Communauté de pratique mondiale) se fonde sur le concept des réseaux sociaux en ligne où les praticiens peuvent partager leurs profils, leurs expériences et les informations relatives à leurs projets. Les membres du Réseau M4D participent

aussi aux processus politiques dans le cadre d'e-consultations couvrant des sujets M&D d'actualité.

**Risques liés aux projets.** Les risques de ce type sont ancrés dans les projets menés conjointement par des partenaires et peuvent découler d'une mauvaise conception de projet, d'activités déconnectées, d'une coordination insuffisante, d'une distribution imprécise/déséquilibrée des ressources et responsabilités, etc. Ces risques peuvent en outre engendrer une absence de vision commune qui, à son tour, risque de compromettre la capacité globale du partenariat à autonomiser d'autres acteurs, comme les bénéficiaires. Nombre de ces problèmes peuvent être évités lorsque les partenaires sont plus puissants, par exemple grâce à la participation à certaines mesures globales de renforcement des capacités mises en œuvre par les bailleurs de fonds (cf. supra). Cependant, les partenaires peuvent aussi chercher une assistance technique plus ponctuelle, afin de prévenir des risques spécifiques liés aux projets. Ainsi, en prévision du lancement de son Appel à propositions, l'ICMD a offert aux candidats une assistance ciblée pour la conception/le développement de projets via son site Web ([www.migration4development.org/fr](http://www.migration4development.org/fr)). L'Initiative a également préparé un vaste éventail d'outils de gestion (modèles de rapports, directives pour l'exécution et la visibilité, etc.) afin d'aider les partenaires dans la mise en œuvre de leurs projets. Les risques rencontrés durant cette phase peuvent aussi être surmontés à l'aide d'un mentorat individuel. Dans le cas de l'ICMD, ce mentorat était offert par le biais de points focaux nationaux et d'une unité

de gestion de programme. Dans certains pays, l'Initiative a organisé des séances de formation in situ sur les directives en matière de visibilité, et a contribué à la coordination avec les alliés stratégiques au niveau du gouvernement central pour les bénéficiaires. Ces derniers ont également fait l'objet d'un mentorat pour la préparation de communiqués de presse et les contacts avec les médias, ce qui a étendu la couverture des projets dans la presse nationale. D'autres solutions aux risques liés aux projets peuvent être trouvées au sein même du partenariat. Les difficultés rencon-



© UN

trées durant la mise en œuvre peuvent déboucher sur des risques affectant les relations entre partenaires. Les risques des deux types sont nettement atténués par des mesures de communication et de coordination efficaces entre les partenaires de projets, mesures abordées dans les paragraphes qui suivent.

**Risques relationnels.** Les disparités entre les agendas politiques, motivations, approches et cultures des acteurs peuvent compromettre la dynamique relationnelle au sein d'un partenariat

**Communication :**

« La communication fréquente et régulière via l'Internet, les téléconférences (dans la mesure du possible), l'e-mail et les visites de projet est une force essentielle du partenariat. Elle permet d'affiner les détails en vue de la mise en oeuvre et de la progression du projet, ainsi que d'identifier rapidement les défis et les démarches requises pour atténuer les risques et observer ce qui fonctionne bien. »

(équité, engagement, attitudes « paternalistes » envers les acteurs moins expérimentés, etc.). La fragmentation et le manque de confiance constituent deux importants risques internes de ce type, qui peuvent être aggravés par des dissensions personnelles ou une mauvaise dynamique du pouvoir. Les changements apportés à la configuration institutionnelle des membres d'un partenariat peuvent aussi s'avérer néfastes, générant des retards ou des interruptions d'activités, la perturbation des processus de confiance ou une rupture dans les réseaux sociaux. Ces changements institutionnels sont particulièrement dangereux lorsqu'ils affectent des acteurs détenant une certaine autorité sur les projets (président, coordinateur de projet, etc.). Liés au leadership, ils altèrent les intérêts, styles de communication et réseaux sociaux des partenariats, affectant dès lors leurs performances générales. Une bonne com-

munication interne entre les partenaires est la principale solution à ce genre de risque. Comme les partenariats axés sur la M&D se déploient au travers de différents pays, la mise en place d'une vision commune demande une attention particulière envers la conciliation permanente de points de vue, perceptions culturelles et approches techniques potentiellement divergents. Une bonne communication peut être fondée sur l'organisation régulière de consultations, contacts (virtuels ou en face à face) et partages d'informations, ainsi que sur l'établissement de structures de gestion participatives permettant à tous les partenaires de s'exprimer. Certains partenaires planifient régulièrement des réunions et visites d'échange rapides afin d'optimiser leur compréhension et leur proximité mutuelles. En plus de la communication interne, des solutions externes peuvent aussi être disponibles pour remédier aux risques relationnels. À titre d'exemple, les programmes établis par des bailleurs de fonds afin de soutenir des acteurs à petite échelle peuvent prévoir des services de médiation susceptibles de contribuer à la résolution des malentendus internes. De nombreuses agences désignent d'ailleurs des « facilitateurs » parmi leurs effectifs afin qu'ils prodiguent des conseils au fil des projets. Leur principale fonction réside dans la médiation, et les acteurs à petite échelle peuvent les solliciter pour surmonter les difficultés inhérentes à la collaboration entre partenaires (voir l'Encadré 17).

La figure page suivante résume brièvement différents risques planant sur les partenariats et certains facteurs dont les partenaires doivent être conscients.

Figure 23 : Risques dans le cadre des partenariats M&D entre acteurs à petite échelle



Les partenariats sont des alliances entre acteurs pour la mise en œuvre d'un projet commun. Il n'existe toutefois pas de solution unique et optimale pour choisir le(s) « bon(s) » partenaire(s) et établir un partenariat efficace. Les acteurs soucieux d'exploiter les avantages inhérents à cette forme de collaboration et d'éviter les risques potentiels devraient :

- S'assurer que les partenariats sont fondés sur une vision commune. Les objectifs poursuivis doivent être clairs pour tous les partenaires et cette clarté sera favorisée par un débat ouvert avant et pendant la mise en œuvre. Les réunions et visites de partenaires régulières doivent être fondées sur un agenda prédéfini et les « étapes suivantes » et responsabilités doivent être fixées par écrit. Les accords de coopération, documents de projets et plans de travail aident les partenaires à consolider leur vision conjointe lorsqu'ils réfléchissent à la contribution que chacun d'eux peut apporter de façon réaliste au projet et lorsqu'ils identifient un responsable chargé de maintenir le partenariat sur sa voie.
- Identifier les complémentarités entre partenaires. Chaque partenaire doit être en mesure de comprendre clairement comment il peut contribuer à une action M&D conjointe et de reconnaître les interdépendances entre partenaires. Cette attitude facilitera la répartition des rôles, responsabilités et ressources spécifiques.
- Identifier les besoins des partenaires en matière de connaissances et trouver des solutions pour intégrer des processus d'apprentissage dans un partenariat : apporter une assistance ciblée, organiser des sessions de formation pour les partenaires, prendre part aux activités de projet offrant des perspectives de renforcement des capacités et exploiter différents rôles dans le projet afin d'en tirer des enseignements. Ces efforts d'apprentissage doivent reconnaître que la connaissance circule dans de multiples directions et profite à tous les acteurs du processus (c'est-à-dire aux deux extrémités du transfert de capacités).
- Comme la dimension transnationale des projets de M&D impose des défis spécifiques, mettre en place des mécanismes pour une communication ouverte et régulière (appels téléphoniques, téléconférences sur le Net, e-mails, etc.) ainsi que des contacts en face à face (inclusion des trajets dans la budgétisation, par exemple). Cela contribuera à la résolution conjointe des obstacles lorsqu'ils surviendront.
- Chercher un soutien externe si des difficultés au sein du partenariat ne peuvent être résolues en interne. De nombreux programmes de M&D offrent une assistance et des outils (soutien financier ciblé, mesures de renforcement des capacités, mentorat individuel, services de médiation, etc.) qui peuvent aider les partenaires à revenir sur les rails.

## Chapitre 7. L'engagement des parties prenantes dans la M&D



# Chapitre 7. L'engagement des parties prenantes dans la M&D

Les parties prenantes sont des acteurs susceptibles d'apporter des contributions significatives à des stades spécifiques d'un projet de M&D, sans toutefois être des partenaires à part entière. Le type de partie prenante intéressant pour un projet dépend dans une large mesure du domaine d'intervention et de la nature transnationale de ce projet. Ceux qui pourraient jouer un rôle dans des actions M&D à petite échelle sont donc très variés : individus, associations, institutions, groupes, réseaux, etc. La plupart des parties prenantes proviennent néanmoins de trois groupes

d'acteurs différents : les migrants et leurs familles, les autorités locales, ainsi que les prestataires de services publics et privés (voir la figure 24).

La diversité des acteurs susceptibles de participer à un projet en tant que parties prenantes va de pair avec une diversité équivalente des contributions qu'ils peuvent apporter. Les parties prenantes peuvent : fournir des ressources supplémentaires (financières, matérielles, sociales) ; étendre la prestation de services et/ou assurer l'adhésion aux services établis par un projet ; faciliter la

Figure 24 : Engagement de parties prenantes dans des projets M&D à petite échelle



coordination et éviter le chevauchement avec des activités/services existants ; fournir une assistance pour surmonter des risques inattendus et conférer une légitimité ainsi qu'un soutien politique à des projets de M&D. Ce chapitre poursuit l'analyse de l'engagement de parties prenantes dans les projets M&D à petite échelle. Il commence par présenter certains outils permettant l'identification de parties prenantes pertinentes (Section



7.1), puis décrit les avantages apportés aux projets par différents types de parties prenantes (Section 7.2). Enfin, les modalités de régulation potentielle pour la collaboration avec les parties prenantes sont illustrées au terme du chapitre (Section 7.3).

### 7.1 Identification des parties prenantes

Pour que les partenaires puissent atteindre des parties prenantes et les inviter à une collaboration, ils doivent eux-mêmes avoir une idée claire des objectifs poursuivis au travers de leur action. Cela facilitera considérablement la recherche de parties prenantes qualifiées partageant des intentions identiques ou similaires. Les partenaires doivent aussi identifier les contributions que les parties prenantes peuvent apporter à leurs projets et ils doivent

être conscients de ce que leurs projets peuvent offrir en contrepartie aux parties prenantes. Si l'engagement des parties prenantes est essentiellement mu par des fins altruistes, il peut aussi être influencé par les pertes et profits qu'ils estiment susceptibles de découler de la collaboration. À l'instar des partenariats, les alliances avec des parties prenantes peuvent provenir de collaborations précédentes ou encore ré-émerger.

**Analyse des parties prenantes.** Si l'on présuppose que les partenaires savent clairement quels types de contributions les parties prenantes peuvent apporter à un projet, il est important qu'ils répertorient les acteurs adéquats dans les contextes d'intervention. Cet « inventaire des parties prenantes » sera suivi d'une « analyse des parties prenantes », qui consiste à classer les acteurs sur base de deux critères : l'évaluation des intérêts potentiels des parties prenantes dans le cadre de l'intervention (comment

#### **Complémentarité entre partenaires et parties prenantes :**

« Avant de lancer le projet, nous avons rencontré différentes parties prenantes afin de les convaincre de nous rejoindre ; notre mission consistait à leur présenter le projet pour nous assurer que nos objectifs n'étaient pas mutuellement contradictoires et que nos actions étaient complémentaires, de sorte qu'ils aient le sentiment de partager le projet et puissent contribuer à son succès. »

le projet est susceptible de les affecter) et l'évaluation de leur degré d'influence sur le projet (comment ils peuvent affecter l'intervention). Dans un projet de M&D, une telle analyse doit inclure une dimension transnationale, car les partenaires peuvent avoir besoin de mobiliser des parties prenantes dans le contexte local où ils sont eux-mêmes implantés et/ou en d'autres lieux de l'espace d'action d'un projet.

Comme dans le cas d'un partenariat, l'étape cruciale pour aboutir à la création d'alliances avec des parties prenantes réside dans l'identification des complémentarités entre les parties prenantes et les partenaires (voir la Section 6.2). Celles nourrissant vraiment les mêmes intérêts que les partenaires et disposant de ressources suffisantes pour contribuer à une intervention sont, de toute évidence, intéressantes à appro-

cher et à intégrer totalement. Après avoir défini les parties prenantes qui contribueront activement à un projet, il demeure important de maintenir informés les autres acteurs pertinents identifiés durant la phase d'inventaire. Ces acteurs, ainsi que les parties prenantes concernées par une collaboration plus active sont également ancrés dans des contextes spécifiques et font partie de réseaux d'acteurs plus étendus susceptibles d'influer sur les projets de M&D. Il est donc utile de créer un réseau dense de parties prenantes vers lequel les partenaires puissent se tourner en cas de difficultés inattendues.

La figure ci-dessous résume les facteurs dont les partenaires menant des projets M&D à petite échelle devraient tenir compte lorsqu'ils identifient des parties prenantes.

Figure 25 : Identification des parties prenantes pour des projets M&D à petite échelle



## 7.2 Avantages inhérents à l'engagement de parties prenantes

L'inventaire et l'analyse des parties prenantes potentielles demandent une compréhension approfondie des avantages et difficultés engendrés par la collaboration. Ce thème est abordé par cette section pour chaque catégorie majeure de parties prenantes : les migrants et leurs familles, les autorités locales, ainsi que les prestataires de services publics et privés.

### Réseaux de dépositaires d'enjeux

« L'une des principales réalisations du projet réside dans l'ampleur et l'efficacité du réseau croissant d'intérêt et de support. »

**Les migrants et leurs familles.** Les migrants apportent, individuellement et collectivement (c'est-à-dire par le biais de leurs associations), des contributions essentielles aux actions M&D via leurs flux transnationaux de capital social, financier, humain et culturel (voir la Section 1.1 et les Chapitres 2-4). Ils peuvent en outre générer une valeur ajoutée en tant que parties prenantes au sein d'une alliance. Leur participation semble source d'importants avantages dans deux domaines principaux : l'accès à l'information et à la connaissance, d'une part, et la médiation, d'autre part.

Les migrants et leurs familles peuvent fournir aux partenaires d'inestimables connaissances et informations sur leurs propres situation et expériences. Ils représentent donc des informateurs clés

susceptibles de participer à des enquêtes, des tâches de cartographie, des documentaires, l'élaboration de supports didactiques, etc. Les migrants et leurs familles peuvent également se profiler en médiateurs et atteindre des populations cibles, surtout lorsque les partenaires n'entretiennent pas de liens solides avec les communautés migrantes. Les partenaires au sein d'un pays d'origine, par exemple, pourraient se tourner vers des familles de migrants pour connaître et contacter leurs parents à l'étranger (voir les Encadrés 3 et 6). L'implication des migrants peut aussi améliorer les connaissances des praticiens et les aider à défendre plus efficacement les besoins et intérêts des migrants. Dans le cadre du projet « Souvent, je ne trouve pas de mots pour en parler : migration clandestine et communication » (voir l'Encadré 12) de l'ICMD, par exemple, des migrants ont participé à un documentaire, témoignant des complexités inhérentes à la migration clandestine.

Les projets peuvent aussi conférer à des migrants un rôle primordial en terme de plaidoyer et les impliquer en tant que médiateurs entre les partenaires du projet et les populations cibles afin de transmettre des messages spécifiques (voir l'Encadré 18). Le principal avantage de ce type d'engagement réside dans le gain de crédibilité et de légitimité des partenaires face aux populations abordées par ce biais.

Les migrants et leurs familles occupent une position privilégiée en tant que parties prenantes dans les projets M&D. La collaboration avec eux pour des projets demande néanmoins une évaluation claire des éléments suivants :

Projet :	<b>Maroc-35</b>
Titre :	<b>« Droits des migrants et altérité culturelle »</b>
Partenaires :	<b>Cooperazione Internazionale Sud Sud et Fondation Orient Occident</b>
Pays :	<b>Italie et Maroc</b>



Ce projet visait à défendre les droits des migrants d’Afrique subsaharienne au Maroc ainsi qu’à renforcer leur intégration sociale dans le pays. Pour ce faire, les partenaires ont d’abord mené des recherches ethno-anthropologiques rigoureuses sur l’immigration subsaharienne au Maroc, en collaboration avec le Centre Jacques Berque. Ils ont ensuite lancé une campagne de sensibilisation ciblant la société civile, les institutions publiques et les médias. Les partenaires ont égale-

ment réalisé des outils pédagogiques (pièce de théâtre, bande dessinée et film) sur l’éducation interculturelle afin de sensibiliser la population aux droits de l’Homme, de promouvoir une culture de l’équité, de prévenir la discrimination et d’améliorer l’image publique des immigrants subsahariens. Dans une optique de durabilité, ils ont formé diverses organisations à l’usage des outils pédagogiques conçus au fil du projet. Une plate-forme en ligne a en outre été lancée afin de diffuser les résultats des recherches et les outils pédagogiques à plus grande échelle, de manière à soutenir l’intégration des migrants subsahariens au Maroc dans le long terme.

Ce projet mérite d’être mentionné pour la sensibilisation qu’il suscite envers la problématique de l’immigration et de l’intégration sud-sud, ainsi que pour l’approche innovante qu’il adopte afin de prévenir la stigmatisation des élèves de l’école primaire et secondaire. Les partenaires du projet ont appris aux migrants d’Afrique subsaharienne à interpréter la pièce de théâtre, témoigner de leurs expériences et optimiser leurs chances de changer l’opinion publique. La pièce contenait des chants et danses traditionnels, de manière à promouvoir les coutumes d’Afrique subsaharienne et stimuler la compréhension interculturelle parmi les jeunes Marocains. L’UNHCR a également été sollicité pour l’obtention de données à intégrer dans une bande dessinée didactique au sujet des réfugiés et des demandeurs d’asile. Les partenaires ont eu certaines difficultés à produire le film, en raison du statut très irrégulier de la population cible et, par conséquent, de sa crainte d’être filmée.

Les partenaires ont coordonné leurs activités avec diverses entités publiques du secteur de l’enseignement intéressées par les outils de sensibilisation proposés dans le cadre du projet. Ils ont partagé avec elles les résultats de leurs recherches, une brochure sur la prévention de la discrimination et la panoplie d’outils pédagogiques. Le principal enseignement de ce projet est que si on leur fournit les outils appropriés, les migrants (quel que soit leur statut migratoire) peuvent devenir d’importantes parties prenantes et défendre leurs propres droits. Par ailleurs, dans des contextes où les cadres politiques relatifs à la migration sont en cours de développement, les activités d’éducation et d’information peuvent influencer l’opinion publique et attirer l’attention des décideurs politiques.

le temps et les ressources nécessaires pour mobiliser les migrants et leurs familles (démarche qui peut être gratuite ou sujette à compensation), le niveau d'intégration socio-économique et politique des migrants dans les pays d'origine et de destination, leur niveau d'organisation, leur profil individuel, leurs relations avec d'autres acteurs et leurs priorités.

**Autorités locales.** Les avantages inhérents à l'implication d'autorités locales dans des interventions M&D tiennent non seulement à l'influence qu'elles peuvent exercer sur les projets (bureaucratie, contrôle, autorisations, leadership local), mais aussi à leur proximité par rapport aux contextes d'intervention. Bien que la valeur ajoutée de leur engagement soit toujours spécifique au contexte, elles sont proches des citoyens ; et dans les communautés locales, les gens font parfois plus confiance à des autorités locales qu'à d'autres acteurs. Elles possèdent d'inestimables connaissances liées au contexte et peuvent aider les partenaires à mieux comprendre les besoins locaux et identifier conjointement les meilleurs mécanismes pour y répondre. Les autorités locales possèdent leurs propres réseaux, qui peuvent être transférés vers un partenariat et aider

les partenaires à tisser des liens avec d'autres acteurs pertinents ou à organiser les populations cibles. Consciente de ces avantages, l'ICMD a facilité la participation d'autorités locales en tant que partenaires et parties prenantes dans des interventions M&D. Le projet « Information et formation des migrants » (voir l'Encadré 17), par exemple, a impliqué une association tunisienne présidée par une autorité locale. Cet état de fait a rendu l'intervention crédible et a facilité les contacts avec d'autres parties prenantes, y compris les autorités locales et centrales. Les autorités locales peuvent également optimiser la visibilité et la légitimité des interventions et des acteurs qu'elles mobilisent. Grâce à leur collaboration avec des autorités locales, les partenaires du projet « Transfert de compétences des migrants en matière de pêche et d'aquaculture : le cas de la Grèce et de l'Égypte » (voir l'Encadré 10) sont parvenus à surmonter des contraintes imprévues dues au retrait des parties prenantes initiales en raison de la crise financière. Les autorités locales ont joué un rôle vital, car elles ont aidé les partenaires à nouer des liens avec d'autres parties prenantes.

L'engagement d'autorités locales vis-à-vis d'un projet peut se manifester dans le pays d'origine (voir l'Encadré 15) et dans le pays de destination. L'Ambassade et les Consultats des Philippines en Italie ont aidé les partenaires du projet « Maximiser les gains et minimiser les coûts sociaux de la migration d'outremer aux Philippines » (Philippines-42) à mobiliser d'autres parties prenantes. Ils ont aussi fourni des équipements et locaux pour plusieurs événements liés au projet.

**Autorités locales :**

« Le nouvel Ambassadeur était un allié. Lui et de hauts responsables ont assisté et participé à diverses réunions et fait la promotion du projet dans leurs organismes aux Philippines. »



Lorsque des autorités locales partagent une vision commune avec des partenaires, ils peuvent développer un sentiment d'appropriation au sujet d'un projet, qui les induira à y consacrer du temps, de l'énergie et des ressources supplémentaires (espaces de bureaux, locaux pour des événements ou formations, autorisations requises, services et expertise, accès à l'information, etc.). Les autorités locales sont à même d'apporter quatre types principaux de support vis-à-vis des projets de M&D. Premièrement, elles peuvent créer un environnement de soutien autour d'un projet. Deuxièmement, elles peuvent s'engager dans / plaider pour la continuité et la durabilité des interventions au-delà de la période impartie aux projets. Troisièmement, elles peuvent stimuler une collaboration mutuellement enrichissante : pour les partenaires, les projets et les autorités locales mêmes. Dans le projet « Promouvoir la collaboration entre les communautés migrantes et les gouvernements locaux en vue d'un développement local » (voir l'Encadré 3), les autorités locales étaient impliquées en tant que partenaires d'exécution et parties prenantes. La proximité entre les citoyens et leurs municipalités respectives a permis aux autorités locales de mieux connaître les besoins de leurs citoyens et a renforcé la participation des citoyens aux processus

décisionnels locaux. Les autorités locales ont en outre optimisé leur propre rôle de décideurs dans les affaires liées à la migration. Quatrièmement, les autorités locales peuvent favoriser des processus de développement davantage axés sur la participation. Le projet « Maria pour les OMD : mobiliser la diaspora, les groupes de femmes locaux, les banques rurales et les gouvernements locaux pour le développement rural » (voir l'Encadré 4) offre un bel exemple de démocratisation de la coopération au développement. Les acteurs de la diaspora ont pu solliciter des entités gouvernementales locales, qui ont donné aux bénéficiaires (femmes vivant en milieu rural et organisations de familles migrantes) des opportunités de participation à la politique municipale en matière de développement.

Les autorités locales peuvent apporter de précieuses contributions aux projets M&D lorsqu'elles y sont engagées en tant que parties prenantes. Les partenaires soucieux de collaborer étroitement avec les autorités locales devraient néanmoins tenir compte des éléments suivants : caractéristiques d'une administration (bureaucratie) ; disponibilité (les autorités locales ont des agendas chargés qui peuvent se traduire par une participation ou un engagement irréguliers) ; intérêts politiques (risque d'instrumentalisation politique des projets, de népotisme dans la sélection des bénéficiaires, etc.) et contexte politique (élections ou changement de dirigeants). Pour plus d'informations sur l'engagement des autorités locales dans des processus M&D, avec des exemples de pratiques optimales, veuillez consulter le rapport établi par l'ICMD « De la migration au développement : Les leçons tirées

de l'expérience des autorités locales » (ICMD 2010), également disponible à l'adresse suivante : <http://www.migration4development.org/content/migration-development-lessons-drawn-experience-local-authorities>.

**Connaissances liées au contexte :** nos parties prenantes détiennent « des connaissances spécifiques concernant la culture, les associations, les relations nouées au sein de la communauté ... »

**Prestataires de services publics et privés.** Les prestataires de services publics et privés englobent un vaste éventail d'acteurs (institutions financières, associations d'employeurs, associations commerciales, centres de formation, hôpitaux, institutions universitaires ou de recherche, informaticiens, médias, ONG, groupes communautaires, œuvres caritatives, dirigeants communautaires, etc.), qui peuvent contribuer aux projets. Ils apporteront une expertise technique spécifique selon leur nature. Divers projets menés par l'ICMD démontrent comment une collaboration étroite peut être bénéfique à un projet lorsqu'elle est établie avec des prestataires tels que des institutions financières (voir les Encadrés 5 et 20), des employeurs (voir l'Encadré 23), des instituts médicaux et des universités (voir les Encadrés 15 et 16), des écoles (voir l'Encadré 11) et des avocats (voir l'Encadré 13).

Les acteurs de la société civile tels que les ONG ou les organisations communautaires offrent d'autres exemples de par-

ties prenantes clés. Ils disposent souvent de liens solides avec les communautés locales, de réseaux et de connaissances contextuelles qui peuvent faciliter la mobilisation des populations cibles ou le regroupement de ressources supplémentaires pour les projets. Le projet « Renforcement du support communautaire envers les ménages multi-générationnels abandonnés par les migrants en Moldavie » (Moldavie-29) de l'ICMD fournit un bel exemple de collaboration avec un réseau d'ONG locales qui partageaient la même préoccupation, en tant que partenaires, vis-à-vis des personnes âgées. Ces ONG ont facilité la mobilisation de volontaires plus âgés, qui ont répertorié les ménages multigénérationnels vulnérables dans 10 régions afin de renforcer le soutien communautaire offert par des « équipes d'intervention » formées par les volontaires plus âgés et des fonctionnaires locaux. Ces équipes ont été intégrées dans le Système de référencement national et se sont donc inscrites en parfaite coordination avec les services gérés par le gouvernement. D'une manière générale, les acteurs de la société civile peuvent aussi fournir des services ciblés (voir l'Encadré 19).

Les acteurs tels que les chefs de village, dirigeants communautaires, organismes religieux, etc. jouent un rôle phare dans les contextes d'intervention et pourraient dès lors influencer les perceptions des populations cibles vis-à-vis des interventions ainsi que leur propension à s'engager dans les projets. Leur participation peut s'avérer cruciale pour établir confiance et proximité entre les praticiens et les populations cibles. De tels acteurs de la société civile peuvent agir en médiateurs pour diffuser leur

Projet :	<b>Jamaïque-21</b>
Titre :	<b>Atténuer l'impact négatif de la migration sur les ménages multigénérationnels en Jamaïque</b>
Partenaires :	<b>HelpAge International et Hope for Children Development Company Ltd.</b>
Pays :	<b>Jamaïque et Royaume-Uni</b>



© UN Photo – Milton Grant

Ce projet visait à diminuer l'impact négatif de la migration sur les ménages multigénérationnels (MMG) de Jamaïque en améliorant leur accès à l'information et aux services publics, dans le but de réduire leur exclusion socioéconomique. Ce projet a cherché à optimiser les compétences parentales ; à améliorer l'accès des ménages aux programmes d'assistance sociale (Programme de progrès par le biais de la santé et l'éducation, programme Des médicaments pour les seniors et Fonds national pour la santé) ; à offrir aux parents et substitués une formation sur le microcrédit et la gestion des

transferts, ainsi que des compétences utiles sur le marché du travail ; et à améliorer les politiques et programmes ciblant les migrants et leurs familles grâce à une sensibilisation accrue des décideurs politiques envers les difficultés rencontrées par les MMG. Ces actions ont été sous-tendues par une étude de base sur les besoins des MMG et les lacunes des politiques et programmes existants. Les partenaires ont tenu à impliquer des ministères nationaux clés dès la création du projet ainsi qu'à les consulter tout au long du projet. Les Salons de la santé organisés dans le cadre du projet constituent un bon exemple de coordination avec les autorités centrales et le secteur privé. Ces événements ont réuni des institutions publiques et privées offrant un vaste éventail de services - des dépistages du VIH à l'enregistrement dans le système d'assurance national en passant par la délivrance de certificats de naissance, etc. Divers partenaires ont subventionné les coûts de certains services professionnels requérant une rémunération pour la participation aux Salons.

Dans une optique de durabilité, le projet s'est fondé sur l'institutionnalisation et l'appropriation des activités à l'échelon communautaire. Le partenaire jamaïcain, fort de 20 années d'expérience du travail au sein de communautés cibles, a obtenu l'engagement d'un vaste réseau de parties prenantes locales. Une formation parentale et des Salons de la santé ont ainsi été organisés dans des écoles et églises locales sur la base d'une offre globale. L'engagement direct d'acteurs locaux dans ces activités a rehaussé leur profil, renforcé leur sentiment d'appropriation et optimisé leurs aptitudes à reproduire ces événements. Des formations et expositions axées sur l'orientation de carrière ont également été mises en place au sein d'écoles locales. Les événements menés dans le cadre du projet ont bénéficié d'une couverture médiatique adéquate et d'une campagne publicitaire via des stations de radio locales et des crieurs de village. Les repas des ateliers ont été fournis par des restaurants locaux, dont les propriétaires ont également été invités à partager leur expérience de la gestion commerciale avec les bénéficiaires du projet.

Ciblant quelque 1.500 MMG dans trois communautés différentes, le projet a également contribué à forger de bonnes relations parmi les résidents. Les lieux sélectionnés pour l'organisation des événements ont été perçus comme neutres et sûrs dans ces quartiers fragmentés et exposés à la violence.

Globalement, ce projet démontre la nécessité de consulter et d'impliquer des institutions gouvernementales, ainsi que d'étoffer les aptitudes des parties prenantes et prestataires de services locaux à étendre leurs prestations et garantir la durabilité des activités ou services au-delà de la durée de vie du projet.

message et mettre en œuvre leur programme, surtout lorsque les partenaires travaillent dans des contextes politiques et institutionnels difficiles.

Les prestataires de services publics et privés, y compris les acteurs de la société civile, sont des parties prenantes essentielles qui méritent une reconnaissance en tant que parties prenantes clés dans les interventions M&D à petite échelle. Les partenaires

soucieux de nouer une collaboration étroite avec des prestataires de services publics et privés devraient néanmoins tenir compte des facteurs suivants : les principaux obstacles à leur engagement sont liés à leurs capacités, forces et faiblesses ; la principale menace planant sur leur engagement réside dans une mauvaise dynamique du pouvoir, où les organisations partenaires et ces parties prenantes tendent vers la concurrence plutôt que vers la collaboration.

Figure 26 : Avantages de l'engagement de parties prenantes dans des projets de M&D : vue d'ensemble



**Dynamique du pouvoir :**

« Différentes organisations de la diaspora pourraient aussi être en concurrence mutuelle, ce qui pourrait entraîner la polarisation d'une communauté... Les organismes de financement exacerbent souvent cette fragmentation en tentant de développer leur propre groupe de bénéficiaires migrants. »

### 7.3 Formes de collaboration avec les parties prenantes

Après avoir examiné quelques outils fondamentaux pour répertorier les parties prenantes et évaluer leurs avantages et inconvénients respectifs, ce manuel va à présent dresser une vue d'ensemble des instruments susceptibles de permettre une approche initiale des parties prenantes. Il illustrera ensuite les principales formes d'organisation et de régulation envisageables pour la collaboration.

**Approche des parties prenantes.** La clé de l'implication de parties prenantes réside dans la façon de leur présenter les projets : ceux-ci doivent refléter - avec des preuves à l'appui - leurs intérêts, préoccupations, disponibilités et ressources. En particulier, les parties prenantes doivent être abordées avec des informations claires quant au type de support escompté de leur part et au type de relation susceptible d'être établis. Les partenaires sollicitent généralement les parties prenantes en leur envoyant des lettres d'invitation ou des requêtes officielles ou en organisant des réunions/

inaugurations officielles au cours desquelles ils présentent leurs projets et font appel à leur soutien.

**Formes de collaboration.** Une fois la collaboration obtenue, elle peut adopter deux formes essentielles, décrites ci-après.

La collaboration formelle se caractérise par la signature de documents de coopération (memoranda, contrats, etc.) qui stipulent les obligations mutuelles. Une collaboration formelle implique donc de la paperasserie, dont la rédaction, la révision et l'approbation par toutes les parties demandent du temps. Cette forme de collaboration présente néanmoins l'avantage d'entériner par écrit les engagements fondamentaux acceptés par les parties, conférant ainsi formalisme, transparence et responsabilité à la collaboration. La signature de tels documents peut en outre préserver les alliances de changements imprévus que pourraient subir les organisations concernées. De nombreux projets ont fait usage de ces outils pour établir une coopération avec des parties prenantes, et plus particulièrement les autorités locales.

La collaboration informelle repose généralement sur des contacts personnels ou des rencontres non officielles entre partenaires et parties prenantes. Ces

**Collaboration formelle :**

« ...Il faut institutionnaliser les accords conclus avec eux afin de ne pas être oubliés par la prochaine administration... »

contacts peuvent être sporadiques (invitation à des événements liés au projet comme des séminaires, conférences, formations, etc.) ou impliquer des formes de collaboration plus régulières. La collaboration informelle présente l'avantage d'une plus grande flexibilité mais d'aucuns estiment qu'une collaboration formalisée peut faciliter la planification du projet. L'établissement de l'une ou l'autre forme de collaboration est

éminemment tributaire des contextes locaux, ainsi que du type de relations (personnelles, institutionnelles, directes et indirectes).

En conclusion, l'approche des parties prenantes et la collaboration avec celles-ci demandent la prise en compte des éléments de base suivants (voir la Figure 27).

Figure 27 : Types de collaboration avec les parties prenantes dans les projets de M&D



Les parties prenantes sont des acteurs susceptibles d'apporter des contributions significatives à des stades spécifiques d'un projet de M&D. Les partenaires souhaitant engager des parties prenantes avec succès dans leurs projets M&D devraient :

- Savoir quels aspects d'un projet pourraient bénéficier de l'engagement d'acteurs externes au partenariat et répertorier des organisations dûment qualifiées. La nature des projets M&D peut requérir une extension des efforts de prospection au-delà des réalités locales vers le champ transnational, de manière à couvrir tous les pays pertinents pour un projet.
- Anticiper les avantages et inconvénients associés à l'engagement de parties prenantes: différents types de parties prenantes apportent diffé-

rentes ressources, mais suscitent également différents défis dont les acteurs à petite échelle doivent être conscients à l'avance. Les outils d'analyse peuvent aider les partenaires à évaluer les avantages et inconvénients compte tenu des facteurs suivants : compatibilité des objectifs, compétences et ressources pertinentes, motivation (y compris les profits et pertes) vis-à-vis de l'intervention.

- Définir une stratégie d'approche et d'implication des parties prenantes. La première impression est essentielle, de sorte que la présentation initiale d'un projet à des parties prenantes potentielles déterminera probablement les futurs échanges. Il faut éviter une approche de type « universel » et être ouvert à l'identification de la forme de collaboration la plus pratique (formelle ou informelle).

## Chapitre 8. Alliances stratégiques en matière de M&D



# Chapitre 8. Alliances stratégiques en matière de M&D

Les alliés stratégiques sont des acteurs investis dans le pouvoir décisionnel. Ils sont dits « stratégiques » en raison de leur position influente et sont généralement représentés par des autorités centrales, des agences de coopération au développement, des organisations donatrices et des décideurs politiques. Les alliés stratégiques peuvent être responsables de la formulation de politiques et cadres législatifs en matière de M&D, ou mobiliser des ressources pour la réalisation de programmes M&D et, à ce titre, offrir aux acteurs à petite échelle un soutien au-delà de la durée de vie d'un projet (voir la Figure 28). En fait,

les organisations à petite échelle sont intégrées dans des contextes politiques, économiques, sociaux et culturels plus larges qu'ils influencent et qui exercent en retour un impact sur eux et leurs interventions M&D.

L'une des principales ambitions des organisations à petite échelle impliquant des alliés stratégiques dans leurs projets M&D est de stimuler le dialogue et de contribuer aux processus d'ordre politique. En même temps, les États et agences de développement internationales sont ancrés dans une dynamique plus vaste, où la migration et le déve-

Figure 28 : Alliances stratégiques dans les projets M&D à petite échelle



loppement sont devenus des priorités essentielles. Ils ont besoin de certitudes pour formuler des politiques M&D pertinentes et ont entrepris des démarches significatives dans l'optique d'une coopération avec des acteurs à petite échelle à cette fin. Cette relation à double sens entre acteurs à petite échelle et décideurs politiques s'inscrit en conformité avec l'ambition majeure d'une approche à petite échelle de la migration et du développement, laquelle vise - en définitive - à faciliter les processus d'apprentissage mutuels entre décideurs politiques et praticiens, de manière à contribuer ensemble au développement de cadres fondés sur des faits avérés et améliorant le rôle de la migration vis-à-vis du développement (voir la Section 1.1).



Ce chapitre aborde les mesures que peuvent prendre les acteurs à petite échelle pour établir une collaboration constructive avec des alliés stratégiques. Les outils susceptibles de contribuer à l'identification d'alliés stratégiques sont décrits à la Section 8.1., tandis que la Section 8.2 commente certains avantages et inconvénients pouvant découler de la collaboration, et que la Section 8.3 conclut avec un récapitulatif des formes de collaboration potentielles avec des alliés stratégiques.

## 8.1 Identification d'alliés stratégiques

Pour atteindre les alliés stratégiques adéquats, il faut d'abord comprendre qui ils sont. Ce n'est pas une tâche aisée pour les organisations à petite échelle car elles ne peuvent se permettre d'exclure aucun acteur susceptible d'influer sur leur cause et leurs projets.

**Analyse des forces.** Un outil intéressant pour identifier des alliés stratégiques consiste à effectuer une « analyse des forces » actives dans le secteur transnational d'intervention et ayant le pouvoir de favoriser les changements préconisés par un projet (amendements de politiques relatives au développement ou à l'immigration, par exemple) ou de les mettre en évidence. L'identification d'institutions et organisations clés de part et d'autre peut permettre aux partenaires de déterminer quels alliés stratégiques soutiendront leurs actions et quels autres devront être persuadés. Les partenaires se doivent aussi d'identifier et de mobiliser les acteurs qui apporteront réellement une valeur ajoutée à leur cause et exercent une influence ou un pouvoir sur les processus de transformation sociale. Les projets qui sont parvenus à rassembler des partenaires et parties prenantes adéquats peuvent également occuper une position privilégiée pour amorcer un dialogue avec des alliés stratégiques au niveau des décisions politiques (voir l'Encadré 20).

Comme pour les partenariats et la mobilisation de parties prenantes, la connaissance d'alliés stratégiques peut être fondée sur de précédentes collaborations et leur complémentarité (voir les Sections 6.1 et 7.1). Les échanges

Project :	<b>Sri Lanka-49</b>
Titre :	<b>« Tirer parti des transferts de fonds pour le développement socioéconomique au Sri Lanka »</b>
Partenaires :	<b>Sarvodaya Economic Enterprises Development Services, Réseau international des institutions financières alternatives pour l'Asie, et Bangladesh Support Group</b>
Pays :	<b>Sri Lanka et Pays-Bas</b>



Ce projet avait pour objectifs d'améliorer la culture financière des expéditeurs et destinataires de transferts de fonds ainsi que d'étendre les services et produits financiers formels de manière à canaliser et placer ces transferts. Pour ce faire, les partenaires ont adopté une triple approche couvrant trois groupes d'acteurs (expéditeurs et destinataires de transferts de fonds, institutions financières et autorités centrales). Ils ont commencé par dispenser des formations financières à des expéditeurs de transferts de fonds dans quatre pays de destination (France, Allemagne, Italie et Pays-

Bas) ainsi qu'à des destinataires au Sri Lanka. Des supports de formation ad hoc ont été créés à cette fin. Dans un deuxième stade, les partenaires ont collaboré avec des institutions financières classiques et des institutions de microfinancement (IMF) afin de développer des produits financiers pour les migrants et les destinataires de transferts de fonds. Les organisations partenaires ont également offert des formations commerciales et des services d'aide au développement à des destinataires de transferts de fonds, en plus de les mettre en relation avec des institutions financières classiques et des IMF. En troisième lieu, les partenaires ont sollicité des acteurs institutionnels clés, dont la Banque centrale du Sri Lanka, la Banque de Ceylan, l'Office du Sri Lanka pour l'Emploi à l'étranger (SLBFE) et le ministère des Finances. Ils ont partagé des données et recommandations avec ces entités afin d'améliorer les cadres politiques relatifs aux transferts de fonds au Sri Lanka. En particulier, les partenaires ont documenté les lacunes du secteur financier et proposé à la Banque centrale du Sri Lanka des produits financiers innovants pour les destinataires de transferts de fonds (cartes de transfert rechargeables, par exemple). Le SLBFE a également été abordé pour l'intégration d'un module de formation financière dans son cours d'orientation pré-départ pour les travailleurs migrants.

Le projet s'inscrivait aussi dans le droit fil d'un programme gouvernemental récent ciblant les personnes revenues au pays et encourageant l'utilisation productive de leurs transferts de fonds. Cela a permis aux organisations partenaires d'accroître leur visibilité et leur crédibilité vis-à-vis des institutions gouvernementales, ainsi que leurs chances d'être impliquées dans les futurs développements du secteur des transferts de fonds au Sri Lanka.

Fondé sur une collaboration antérieure entre les organisations concernées, le partenariat a démontré une complémentarité parfaite sur les plans technique et social. Les rôles des partenaires étaient conformes à leurs forces et proximités individuelles. Ainsi, par exemple, le choix du partenaire européen, chargé de mobiliser et d'éduquer les migrants sri lankais en Europe, était stratégique. En tant qu'organisation migrante créée par des migrants banglardo-néerlandais, ce partenaire était à même d'atteindre une diaspora sri lankaise profondément divisée et en proie aux conflits en Europe, qui percevait le partenaire d'origine bangladaise comme un acteur neutre. Globalement, ce projet est un bon exemple des choix stratégiques et de la collaboration efficace aux niveaux des partenariats, des parties prenantes (institutions financières publiques et privées) et des alliances stratégiques (autorités centrales).

avec divers acteurs ayant le niveau d'alliés stratégiques sont encore amplifiés lorsque des contextes politiques favorables encouragent la coopération entre de petites organisations de la société civile et des décideurs politiques. En Équateur, par exemple, la Constitution nationale (2008) reconnaît le rôle central de la mobilité humaine dans la vie économique et sociale des Équatoriens et réaffirme l'engagement du gouvernement à coordonner son action avec la société civile à l'intérieur comme à l'extérieur de ses frontières (Art. 392). L'entité chargée d'appliquer la politique équatorienne en matière de migration, Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI), a étendu son soutien à un projet à grande échelle baptisé « REDES Remesas y Desarrollo » (2006-2009), ainsi qu'aux initiatives

plus modestes de diverses organisations menant des projets de l'ICMD en Équateur, comme le projet « REDES-CAP : soutien des capacités des migrants pour la promotion du développement » (Équateur-8). L'ancien président d'un des partenaires du projet REDES-CAP soutenu par l'ICMD avait été Représentant à l'Assemblée Nationale de l'Équateur, ce qui peut avoir conféré une position favorable à l'association pour former de nouvelles alliances stratégiques. Si l'existence de contextes politiques propices revêt une importance cruciale pour faciliter les échanges avec des alliés stratégiques, d'autres facteurs peuvent également jouer un rôle. La proximité, par exemple, a favorisé le projet « Réseaux de connaissances pour assurer la corrélation entre la Jamaïque et sa dias-

Figure 29 : Identification des alliés stratégiques dans les projets M&D à petite échelle



pora » (voir l'Encadré 2), car le Haut Représentant de la Jamaïque à Londres occupait le même immeuble de bureaux qu'une partie prenante impliquée dans le projet. Cette situation a facilité la mise en place de contacts réguliers et d'une collaboration étroite avec l'entité publique concernée, qui a apporté son soutien à l'action.

En conclusion, l'identification d'alliés stratégiques pertinents pour les projets M&D doit, de préférence, tenir compte des facteurs résumés ci-dessous.

### **8.2 Avantages inhérents à la mobilisation d'alliés stratégiques**

Les alliés stratégiques sont investis d'un pouvoir décisionnel, de sorte que l'établissement d'un dialogue et d'un échange de connaissances susceptibles de contribuer à l'élaboration des politiques et de défendre le changement social constitue un atout majeur de leur participation à des projets M&D. Cette interaction peut être profitable aux acteurs à petite échelle ainsi qu'aux bénéficiaires de leurs projets, mais aussi aux alliés stratégiques. Ces deux types d'avantages sont décrits ci-après.

**Avantages pour les acteurs à petite échelle et les bénéficiaires.** Pour les acteurs à petite échelle menant des projets M&D ainsi que pour les bénéficiaires de leurs démarches, le dialogue avec des alliés stratégiques peut engendrer les avantages suivants : gain de légitimité et de crédibilité ; amélioration de la visibilité et de la reconnaissance ; amplification de l'impact des projets ; extension des réseaux ; prévention des chevauchements et optimisation des échanges.

#### **Avantages :**

« Les résultats de l'étude de base ainsi que de l'audit de la législation et des programmes relatifs à la migration menés au fil du projet permettront de poser les fondements d'un partenariat durable entre les acteurs étatiques et non étatiques directement intéressés par la problématique de la migration et du développement... La réussite du projet a positionné [l'organisation] comme un partenaire crédible en matière de développement, et plus particulièrement dans le cadre des programmes soutenus par la CE et l'ONU. Cette avancée renforcera notre aptitude à mobiliser des subventions pour d'autres efforts de développement. »

Gain de légitimité et de crédibilité : une collaboration étroite peut accroître la légitimité et la crédibilité des acteurs à petite échelle aux niveaux local, national et international (voir l'Encadré 9). Il peut en aller de même vis-à-vis des bénéficiaires, des autorités locales et nationales, des bailleurs de fonds, voire d'autres partenaires et parties prenantes. La coopération avec des alliés stratégiques peut aider les acteurs à petite échelle à élargir leurs réseaux sociaux et à se ménager une place sur le marché du développement.

Amélioration de la visibilité et de la reconnaissance : grâce à leur participation aux mécanismes de développement plus étendus (obtention de financements internationaux, par exemple) ainsi qu'à la réussite de leurs projets M&D, les praticiens à petite échelle gagnent en visibilité et en reconnaissance. Cela peut influencer leur futur accès à d'autres sources de financement.

Amplification de l'impact des interventions M&D à petite échelle : en partageant les informations, enseignements et résultats de projets avec des alliés stratégiques, les praticiens peuvent établir un dialogue susceptible d'influencer l'élaboration des politiques. Les décideurs politiques sollicitent les commentaires ou conseils de nombreux bénéficiaires de l'ICMD, car ceux-ci ont accumulé des connaissances et de l'expérience dans un domaine spécifique au fil de leurs interventions M&D.

Extension des réseaux à des acteurs pertinents : l'établissement de liens solides avec des alliés stratégiques peut même favoriser la formation d'autres alliances avec des partenaires, des parties prenantes et d'autres alliés stratégiques. La mise en place de ces relations à tous ces niveaux présuppose l'existence de contacts entre les praticiens sur la scène M&D. Les acteurs à petite échelle peuvent profiter des initiatives de décideurs politiques et de bailleurs de fonds institutionnels pour encourager la mise en réseau. Ces démarches peuvent inclure des mécanismes visant à stimuler l'interaction virtuelle ou en face à face entre acteurs à différents niveaux de la structure de coopération M&D. Un exemple du premier type réside dans les

communautés de pratique (voir la Section 6.4). Parmi les exemples du second type figurent les salons internationaux (voir l'Encadré 21) ou d'autres événements rassemblant des acteurs à petite échelle et autres lors d'interactions en face à face. Dans le cadre de l'ICMD au Maroc, par exemple, le PNUD a organisé un événement d'inauguration impliquant toutes les organisations bénéficiaires du pays ainsi que les autorités centrales et des acteurs institutionnels clés. Cet événement a bénéficié d'une bonne couverture médiatique et a permis aux bénéficiaires de l'ICMD de procéder à des échanges, d'étoffer leur réseau, d'améliorer leur visibilité et d'obtenir un soutien officiel pour leurs projets.

Prévention des chevauchements, optimisation des échanges : en vertu de ce dernier avantage, les alliés stratégiques peuvent contribuer à prévenir la duplication et le chevauchement, ou activer l'échange entre des acteurs travaillant dans des domaines similaires ou nourrissant les mêmes intérêts mais qui, en d'autres circonstances, ne seraient pas au courant de leur existence mutuelle. Dans le cadre de l'ICMD, par exemple, les bénéficiaires de projets offrant une assistance à des migrants expulsés au Mali et en Éthiopie (projets Éthiopie 14 « Réinsertion socioéconomique d'éthiopiennes victimes de trafics illégaux ainsi que de rapatriés du Moyen-Orient » et Mali-24 « Améliorer l'accès aux soins en santé mentale pour les personnes migrantes en situation de retour forcé au Mali », voir l'Encadré 14) ont été mis en contact et invités à partager leurs idées et expériences. De même, d'autres bénéficiaires ont été encouragés à produire des publications conjointes,

### Le Salon des connaissances Migration for Development de l'ICMD



© JMDI

Organisé par la Commission européenne et les agences partenaires de l'ICMD, le Salon des connaissances Migration for Development s'est déroulé à Bruxelles, du 1er au 4 décembre 2008. Cet événement de trois jours a rassemblé plus de 450 praticiens M&D (représentants d'ONG et d'organisations de la société civile, associations de migrants, groupes de la diaspora et décideurs politiques) du monde entier afin de définir et d'identi-

fier les bonnes pratiques permettant d'améliorer les liens positifs entre la migration et le développement. Le Salon comprenait des ateliers, des présentations, des tables rondes et un « Marché des connaissances » où les praticiens ont présenté des exemples concrets de projets axés sur la contribution de la migration au développement.

Le Salon des connaissances a exercé un impact considérable sur la formation d'alliances entre acteurs M&D. En effet, certaines rencontres formelles ou informelles ont débouché sur des partenariats effectifs qui ont soumis des projets à l'Appel à propositions de l'ICMD.

Ce Salon a encouragé la formation d'alliances, mais il a aussi permis à des acteurs à petite échelle d'élargir leurs réseaux sociaux et de bénéficier d'une exposition et d'une visibilité significatives sur la scène internationale de la migration et du développement.

Globalement, l'importance de tels événements ponctuels réside dans l'opportunité de se rencontrer en face à face. L'un de leurs principaux enseignements est qu'en l'absence de longues relations de travail entre les acteurs à petite échelle, les alliances peuvent être stimulées par le biais de l'activation de rencontres formelles et informelles dans des plates-formes de mise en réseau transnationales prônant l'interaction et l'échange personnels. L'organisation de ce type d'événement demande néanmoins un budget approprié, un planning minutieux et une logistique extrêmement efficace.

Pour plus d'informations, consultez la page Web suivante :

<http://www.migration4development.org/knowledge-fair>

Projet :	<b>Maroc-36</b>
Titre :	<b>« Mutualiser les compétences des migrants pour le développement économique et solidaire au Maroc »</b>
Partenaires :	<b>Agence internationale pour le développement économique et social</b>
Pays :	<b>France et Maroc</b>



© UN Photo – Evan Schneider

Ce projet visait à accroître les compétences des conseillers d'orientation locaux, ainsi qu'à améliorer l'orientation professionnelle et les services y afférents pour les jeunes diplômés marocains, de sorte qu'ils puissent trouver un emploi ou entamer des activités d'indépendant. Pour ce faire, les instigateurs du projet ont étoffé les qualifications de neuf conseillers marocains chargés de fournir des services d'orientation professionnelle et de conseil en développement d'entreprise dans trois

régions du Maroc (Tanger, Fez et Settat). Ces conseillers offraient également leurs services à des PME. Le réseau de conseillers (généralement expérimentés en micro-financement) avait été identifié grâce à une recherche cartographique et mobilisé pour le projet par le partenaire marocain.

Vu les différents niveaux de proximité entre les partenaires et le réseau de conseillers (la coordination du projet était basée en Europe et le partenaire marocain, à Casablanca), les organisations partenaires ont reconnu l'importance d'alliances constructives avec des parties prenantes locales. Le fait que les structures publiques (Agence nationale pour l'Emploi, centres d'investissement régionaux et chambres de commerce) prodiguaient déjà une assistance en placement professionnel et développement d'entreprise aux bénéficiaires ciblés a renforcé la motivation des partenaires pour créer des synergies avec ces acteurs et éviter la duplication des services, tout en assurant l'adhésion à leur intervention.

Lors d'une visite de supervision menée par le point focal de l'ICMD dans le pays, les partenaires ont été encouragés à intégrer les délégations provinciales de l'Entraide Nationale dans le réseau de conseillers locaux en orientation professionnelle. Cette entité publique (branche du ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité) est présente sur tout le territoire national et possède une expérience considérable en protection sociale, éducation et services décentralisés pour les populations vulnérables. Les partenaires ont amélioré les compétences d'orientation professionnelle de certains membres du personnel d'Entraide Nationale, afin d'étendre la fourniture de services dans les régions ciblées.

Un enseignement tiré de ce projet est que l'identification de parties prenantes clés et l'établissement de réseaux institutionnels de collaboration peuvent nettement réduire les risques de chevauchement et assurer un support adéquat pour les interventions M&D à petite échelle. Les projets permettent aux organisations partenaires de créer des synergies avec des entités locales et nationales apportant une valeur ajoutée aux initiatives et susceptibles d'élargir les réseaux des partenaires. Pour activer de telles alliances, les partenaires doivent concevoir une stratégie claire afin de localiser et atteindre des acteurs pertinents, mais ils peuvent également faire appel aux conseils de facilitateurs externes pour identifier les opportunités de collaboration.

comme un Guide pour les chargés de famille plus âgés que deux projets avaient prévu de réaliser afin d'améliorer la situation des ménages affectés par la migration (projets Moldavie-29 « Renforcement du support communautaire envers les ménages multigénérationnels abandonnés par les migrants en Moldavie » et Moldavie-28 « Soutien pour les enfants et parents en migration », voir également l'Encadré 11). Les partenaires peuvent aussi compter sur des alliés stratégiques pour améliorer leurs relations avec des parties prenantes et d'autres alliés stratégiques. Les contacts avec des acteurs clés dans les structures de coopération M&D offrent souvent un accès aux connaissances approfondies qu'ils détiennent au sujet des stratégies, initiatives et programmes généraux en matière de M&D entrepris par des acteurs internationaux, publics, privés et/ou de la société civile à l'échelon national et international. Les acteurs à petite échelle peuvent bénéficier de ces réseaux, par exemple pour assurer l'adoption ou la visibilité de projets (voir l'Encadré 22).

**Avantages pour les alliés stratégiques.** La collaboration entre acteurs à petite échelle et alliés stratégiques peut aussi aider les décideurs politiques, par exemple, à se rapprocher de certains contextes ou populations cibles. Cette proximité facilitera la compréhension des tendances et processus affectant la vie des populations ainsi que le rassemblement d'informations pour étayer leurs propres pratiques. Les projets à petite échelle peuvent générer des données, renforcer les capacités locales, fournir des services directs, etc. qui s'inscrivent en complément des efforts

déployés par les décideurs politiques. Ils peuvent aussi porter sur des problèmes qui ne sont pas abordés par des systèmes de coopération au développement plus vastes (bilatéraux, régionaux ou multilatéraux).



L'une des principales difficultés inhérentes à l'implication d'alliés stratégiques dans des projets M&D tient à l'existence de contextes politiques défavorables ou restrictifs susceptibles d'entraver la collaboration et l'échange. Les changements politiques, qui aboutissent à des changements de dirigeants, constituent également un obstacle potentiel à l'établissement d'alliances entre organisations à petite échelle et décideurs politiques. Ces derniers peuvent en outre avoir des agendas chargés, qui risquent de rendre leur participation irrégulière ou difficile à obtenir. Parfois, les difficultés peuvent aussi être liées aux problèmes spécifiques abordés par les interventions (migration clandestine, retour forcé, droits des migrants, etc.). À titre d'exemple, dans un contexte où la migration clandestine est fréquente et significative, et a débouché sur un resserrement des lois relatives à l'immigration, la formation d'alliances entre partenaires et autorités peut s'avérer épineuse, surtout si l'objectif est de générer une opinion publique plus positive

envers les réalités de la migration dans les contextes d'accueil.

Enfin, le fait d'être une organisation reconnue par la loi est un avantage (et parfois une condition) pour les acteurs à petite échelle soucieux d'être considérés comme des interlocuteurs légitimes dans les processus d'élaboration des politiques.

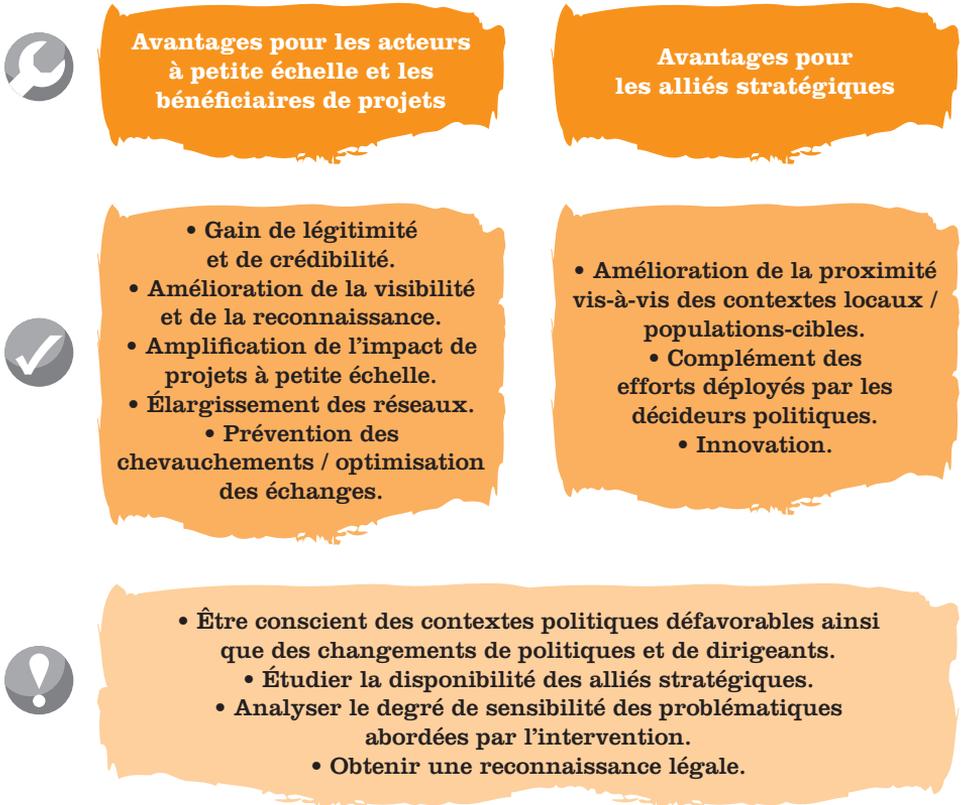
La figure ci-après résume les principaux facteurs façonnant les avantages

et défis inhérents à l'implication d'alliés stratégiques dans les projets M&D à petite échelle.

### 8.3 Formes de collaboration avec les alliés stratégiques

La condition essentielle pour l'implication de décideurs politiques dans des projets M&D est d'être conscient des tendances, politiques, priorités et approches nationales et internationales en matière de migration et de développement. L'adoption d'une approche et

Figure 30 : Avantages de l'implication d'alliés stratégiques dans les projets M&D à petite échelle



d'une langue communes facilite les échanges avec les décideurs politiques. Par ailleurs, une « analyse des forces » indiquant celles qui peuvent favoriser ou mettre en évidence les causes des partenaires est utile pour l'identification d'alliés stratégiques (voir la Section 8.1). Ensuite, il est important d'élaborer une stratégie de communication apte à convaincre les décideurs politiques des avantages d'un soutien à des projets M&D. Cette démarche peut s'effectuer à l'aide de trois outils, généralement utilisés en combinaison : lobbying, participation à des événements de projets et contribution directe à des projets.

**Lobbying.** Un outil important pour établir un dialogue avec des acteurs influents sur la scène M&D réside dans le lobbying. Il s'adresse aux décideurs politiques par le biais d'une communication ciblée qui peut les inciter à prendre certaines décisions. Ainsi, des bénéficiaires de l'ICMD ont lancé des campagnes de communication afin de partager des résultats de projets, des données et d'autres documents avec des décideurs politiques à différents niveaux et, partant, d'influer sur l'élaboration de politiques (voir la Section 5.1). Le fait d'être positif et constructif (apport de recommandations et données concrètes aux alliés stratégiques) semble plus profitable qu'une simple attitude critique. De même, le lobbying peut gagner en efficacité s'il tire parti d'un élan politique, par exemple lorsque plusieurs acteurs s'unissent pour réclamer le même changement.

**Implication d'alliés stratégiques dans des événements de projets.** Les projets M&D à petite échelle s'accompagnent

#### **Lobbying :**

« un lobbying régulier et une réponse adéquate aux besoins des migrants expulsés nous ont permis d'intégrer nos préoccupations dans les directives afférentes à la formulation d'une politique de l'immigration envisagée par le gouvernement »

souvent d'événements et les alliés stratégiques peuvent être invités à y assister. De nombreux bénéficiaires de l'ICMD, par exemple, ont organisé des événements de lancement et de clôture, des conférences, des séminaires, des forums de discussion, des visites d'activités de projet, des cérémonies d'inauguration, etc. Le fait de prévoir la présence de décideurs politiques permet aux acteurs à petite échelle de présenter leurs projets, partager leurs résultats et saisir les opportunités de mise en réseau avec des alliés stratégiques et d'autres parties prenantes. Par rapport à la communication à des fins de lobbying, qui peut ne pas requérir de contacts directs, l'interaction en face à face avec des alliés stratégiques et d'autres acteurs engendre des avantages supplémentaires comme la formation de partenariats. Les événements doivent être planifiés et organisés avec soin afin d'assurer une couverture médiatique appropriée, d'optimiser la visibilité du projet et de susciter l'intérêt des alliés stratégiques souhaités. Les partenaires peuvent compter sur l'appui de facilitateurs externes pour obtenir la participation d'acteurs institutionnels clés. Au Mali, par exemple, le bureau national du PNUD a organisé un événement de lancement officiel de l'ICMD,

qui a rassemblé des bénéficiaires menant des projets dans tout le pays, la société civile, les autorités centrales (la cérémonie était présidée par un représentant du ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration africaine) ainsi que la presse. Le bureau local de l'OIM a apporté une aide similaire aux bénéficiaires de l'ICMD en Géorgie. De plus, à l'occasion de la journée internationale des Migrants, les partenaires du projet



« Améliorer l'accès aux soins en santé mentale pour les personnes migrantes en situation de retour forcé au Mali » (voir l'Encadré 14) ont organisé une conférence-débat sur « L'immigration et les droits de l'Homme », qui a été diffusée par la télévision nationale et deux stations de radio, et suivie par la presse. Un autre exemple d'implication réussie de décideurs politiques est offert par un projet visant l'intégration de migrants géorgiens dans le marché du travail de leur pays d'origine (voir l'Encadré 23).

**Participation directe à des projets.** On peut aussi formaliser la collaboration avec des alliés stratégiques dans le cadre d'interventions M&D à petite échelle en les invitant à participer aux processus de gestion du projet, de consultation, de supervision et/ou de prise de décisions. Cette technique peut d'ailleurs s'étendre

aux autorités locales et à d'autres parties prenantes. À titre d'exemple, les projets « Information et formation des migrants » (voir l'Encadré 17) et « Renforcement du support communautaire envers les ménages multigénérationnels abandonnés par les migrants en Moldavie » (Moldavie-29), financés par l'ICMD, ont tous deux établi des « groupes consultatifs » ou des « commissions d'experts » incluant des représentants d'autorités locales et nationales. Dans le projet moldave, les partenaires ont clairement précisé que l'objectif du groupe consultatif était de créer un mécanisme permettant le partage des résultats du projet avec les institutions gouvernementales afin d'influencer les politiques traitant des impacts de la migration sur les familles vulnérables restées au pays.

Les outils tels que ceux décrits ci-dessus aident les partenaires à contribuer aux politiques mais peuvent aussi les sensibiliser aux priorités des gouvernements. En conclusion, les acteurs à petite échelle soucieux de collaborer avec des alliés stratégiques doivent tenir compte des éléments suivants (voir la Figure 31).

Figure 31 : Formes d'implication des alliés stratégique



Projet :	<b>Géorgie-15</b>
Titre :	<b>Intégration de migrants géorgiens dans le marché du travail</b>
Partenaires :	<b>Association des employeurs géorgiens et Bildungswerk der Wirtschaft GmbH</b>
Pays :	<b>Géorgie et Allemagne</b>



Ce projet visait à promouvoir la réinsertion de rapatriés et déplacés internes (DI) qualifiés dans le marché du travail géorgien. Pour ce faire, les partenaires ont répertorié les compétences des rapatriés, leur ont proposé une formation professionnelle, un recyclage technique et un soutien psychologique pour adapter leurs compétences aux besoins du marché du travail local, et leur ont fourni une assistance en matière de placement professionnel et de création d'entreprise. Les partenaires ont également élaboré des recommandations pour les employeurs et décideurs politiques concernant la réinsertion de migrants (rapatriés) qualifiés au sein de l'économie géorgienne. De récents accords de réadmission signés entre la Géorgie et des États membres de l'Union européenne ont fourni un appui supplémentaire au projet.

Il s'est avéré difficile d'atteindre la population cible en raison du manque d'informations disponibles pour identifier les bénéficiaires du projet. Les employeurs ont donc été sollicités par le biais de la base de membres du partenaire géorgien. Le projet a répertorié les besoins de ces employeurs potentiels et mis en évidence les avantages que pouvait leur offrir le projet par le biais l'emploi de migrants rapatriés hautement qualifiés.

Le partenariat était fondé sur les relations de travail antérieures et les capacités techniques similaires entre organisations partenaires. Le partenaire allemand possède une grande expérience de la formation professionnelle, tandis que le partenaire géorgien est une association d'employeurs dont la base d'adhérents a permis l'exécution du volet « placement professionnel » du projet. Grâce à ce projet, le partenaire géorgien a également étoffé ses méthodologies de formation et de placement professionnel grâce à des voyages d'étude à destination de l'Allemagne.

Le partenariat a, par ailleurs, bénéficié d'un réseau de collaboration englobant des organisations internationales (PNUD, OIM et BIT). La participation à l'ICMD a été activée grâce aux informations sur l'initiative diffusées dans ce réseau. Les partenaires ont en outre répertorié les acteurs travaillant sur la scène de la migration à l'échelon national, ce qui leur a permis de participer à des réunions et conférences pertinentes en Géorgie. Ils ont ainsi optimisé leur visibilité auprès d'acteurs et bailleurs de fonds influents du marché M&D dans le pays et au-delà (Commission d'État pour la Migration, Conseil danois pour les Réfugiés, etc.). Cette démarche a également accru leurs chances de sensibiliser les décideurs politiques à la situation de leurs bénéficiaires cibles. À titre d'exemple, des représentants des organisations partenaires ont rencontré le ministère de l'Emploi, de la Santé et des Affaires sociales de Géorgie ainsi que les membres du Parlement national lors d'une visite d'étude en octobre 2009. Globalement, ce projet est un excellent exemple d'une analyse efficace des forces favorables aux objectifs poursuivis et de liens pertinents avec des acteurs nationaux et internationaux susceptibles d'inciter des partenaires à contribuer à la réinsertion et au débat sur la politique de la migration dans le pays.

Les alliés stratégiques sont des acteurs qui détiennent des positions influentes et des pouvoirs décisionnels. La collaboration avec eux engendre divers avantages qui dépassent généralement la durée d'un projet M&D. Pour impliquer des alliés stratégiques dans leurs interventions, les acteurs à petite échelle doivent :

- Être conscients des tendances, politiques, priorités, approches et langages professionnels utilisés dans le cadre de la migration et du développement par les gouvernements, agences internationales et décideurs politiques en général. Ces acteurs disposent de sites Web et produisent de la documentation que les acteurs à petite échelle doivent connaître et consulter.
- Identifier les acteurs les plus influents dans les structures politiques susceptibles d'être associées aux objectifs d'un projet. La cartographie et l'analyse des forces sont des outils utilisables par les acteurs à petite échelle pour déterminer quels acteurs pourraient favoriser leur cause.
- Établir des stratégies d'implication d'alliés stratégiques. Pour ce faire, il faut être conscient des avantages que les acteurs à petite échelle, mais aussi les alliés stratégiques, peuvent retirer de la collaboration. La communication avec les décideurs politiques pour partager les résultats d'un projet ou exercer des pressions en vue d'une cause donnée, par exemple, peut leur fournir les arguments requis pour étayer des processus d'élaboration de politiques. L'implication de décideurs politiques dans des projets M&D par le biais de la participation à des événements ou la contribution directe à la gestion de projets et aux processus décisionnels est une autre façon de mobiliser des alliés stratégiques.

# RECOMMENDATIONS FINALES



Au moment d'élaborer et d'exécuter des actions liées à la migration et au développement, les acteurs à petite échelle devraient :

1. **Prévoir que les contributions des migrants peuvent être multiples.**

Dans le cadre d'une action donnée, les migrants peuvent apporter différentes ressources (sociales, financières, humaines et culturelles) et les activités choisies pour le projet devraient permettre leur exploitation simultanée.

2. **S'assurer que les actions sont fondées sur des liens transnationaux pertinents.**

Les projets relatifs à la migration et au développement s'appuient sur une dimension transnationale et les lieux de mise en place concernés par un projet doivent être reliés par des réseaux cohérents. La plupart des projets axés sur la migration et le développement y parviennent en enracinant leurs actions en fonction des voies de migration établis entre les pays d'origine et de destination. Il est néanmoins possible de justifier différemment des liens significatifs (sur la base du genre, de la profession, de la génération, etc.).

3. **Promouvoir la participation des migrants aux actions relatives à la migration et au développement.**

Le succès d'un projet axé sur la migration et le développement ne requiert pas nécessairement l'intégration de migrants parmi les partenaires effectifs. Il demande néanmoins leur participation active (en tant que parties prenantes ou bénéficiaires). L'engagement des migrants sera plus effi-

cace si on leur permet de contribuer directement aux différentes phases d'un projet (identification, conception, mise en œuvre, supervision et évaluation).

4. **Vérifier la disponibilité des migrants dans la perspective d'une mobilisation.**

Au moment de mobiliser des migrants, il faut tenir compte de leur disponibilité effective. Cela peut demander une certaine flexibilité dans la planification du calendrier du projet (permettre leur participation le soir, le week-end et en période de congés, par exemple) et des ressources (prévoir des contributions bénévoles et rémunérées, par exemple).

5. **Partager les connaissances basées sur l'expérience en matière de migration et de développement.**

Il convient de prendre le temps de s'engager activement auprès de réseaux de pairs par le biais du partage des expériences et enseignements issus de projets M&D à petite échelle. La consultation et la contribution à ce type de connaissances sont essentielles pour reproduire les expériences positives et éviter les erreurs du passé.

6. **Fixer des attentes réalistes.**

La proximité vis-à-vis du champ d'intervention se traduit souvent par un solide engagement et un fervent enthousiasme de la part des acteurs à petite échelle. Il ne faudrait toutefois pas surestimer pour autant ce qui peut être réalisé avec les délais et ressources financières alloués à un projet M&D. Les projets suscitent

des attentes parmi les bénéficiaires et les parties prenantes, de sorte que la fixation d'objectifs trop ambitieux pourrait engendrer des déceptions s'ils ne sont pas totalement atteints.

7. **S'assurer que leurs actions sont en phase avec des programmes de développement plus étendus.**

La proximité vis-à-vis du domaine d'intervention confère aux acteurs à petite échelle un net avantage comparatif en tant qu'exécutants d'actions liées à la migration et au développement. Ils sont ainsi plus à même de mobiliser certaines ressources et certains liens directs avec les populations cibles. Cette proximité ne dispense toutefois pas les acteurs à petite échelle d'aligner leurs actions avec les objectifs de développement plus vastes à l'échelon local/national.

8. **S'engager dans des partenariats dont l'ampleur est gérable.** La nature transnationale des actions

M&D pose des défis supplémentaires à la formation et à la gestion de partenariats. Bien que chaque partenaire puisse également apporter des ressources supplémentaires à une action commune, il est plus efficace de s'en tenir à des partenariats relativement restreints. Cela facilite la coordination et la communication tout au long du projet. Il importe de signer des accords de collaboration avec d'autres acteurs susceptibles de contribuer au projet et de les mobiliser en tant que parties prenantes.

9. **Partager les responsabilités avec les alliés à tous les niveaux.** S'il

est essentiel que les partenaires identifient des objectifs partagés, il en va de même lors de l'établissement d'alliances avec des parties prenantes et des alliés stratégiques. Le partage des responsabilités est une reconnaissance que les alliés à tous niveaux poursuivent les mêmes objectifs finaux.

Lorsqu'ils apportent leur soutien aux démarches d'acteurs à petite échelle dans le cadre de la migration et du développement, les décideurs politiques (bailleurs de fonds, gouvernements, etc.) devraient :

1. **Pondérer les actions pour les volets « migration » et « développement ».**

Pour être vraiment ancrés dans le domaine de la migration et du développement, les projets doivent avoir la même pertinence dans les volets « migration » et « développement ». Les projets abordant les priorités essentielles au niveau du développement local peuvent ne pas requérir l'implication de migrants et inversement, les meilleures contributions que les migrants peuvent apporter ne sont pas forcément les plus nécessaires dans des contextes locaux. Les deux volets d'un projet doivent néanmoins être corrélés par des liens significatifs.

2. **Assurer la cohérence entre les actions M&D à petite échelle et les programmes plus étendus.**

La nature modeste des projets menés par des acteurs à petite échelle peut générer des impacts profondément ressentis au niveau local mais moins perceptibles à l'échelon national, régional ou international. Les décideurs politiques doivent formuler des attentes réalistes vis-à-vis des résultats susceptibles d'être obtenus par le biais de projets à petite échelle. Néanmoins, les projets peuvent contribuer au niveau local à des processus de développement plus vastes. Ils doivent donc être évalués à l'aune de leur pertinence pour les programmes de développement plus étendus.

3. **Partager les responsabilités avec les acteurs à petite échelle.**

En reconnaissant que les deux parties poursuivent le même objectif final, les décideurs politiques devraient partager les responsabilités avec les acteurs à petite échelle. Cette attitude entraînera une redistribution des pouvoirs par le biais de l'établissement de structures plus horizontales pour la coopération au développement.

4. **Évaluer la force transnationale des partenariats.**

Les projets M&D très performants sont généralement enracinés dans des partenariats transnationaux bien établis. Cette dimension transnationale devrait également entrer en ligne de compte pour l'évaluation de la solidité d'un partenariat. Les critères d'évaluation ne devraient donc pas concerner uniquement les organisations partenaires individuelles mais aussi le partenariat dans son ensemble. Les parties prenantes impliquées dans le projet pourraient également entrer en ligne de compte dans cette évaluation.

5. **Évaluer les motifs pour l'implication de migrants.**

L'implication directe et active de migrants joue un rôle clé dans le succès des actions liées à la migration et au développement. Elle peut être obtenue de diverses manières - par l'apport d'un soutien direct aux actions lancées par les migrants et leurs organisations en passant par le soutien d'autres acteurs à petite échelle ayant des capacités avérées pour mobiliser efficacement les migrants.

6. **Faciliter la mise en réseau et les échanges en face à face et virtuels.**

Les décideurs politiques peuvent jouer un rôle clé dans la facilitation des contacts entre acteurs à petite échelle. Leur contribution est essentielle non seulement pour l'émergence de nouvelles alliances et actions conjointes, mais aussi pour l'échange et le partage d'informations, de connaissances, d'enseignements et de pratiques optimales. Si les plates-formes virtuelles présentent l'avantage d'être accessibles à un plus grand nombre d'utilisateurs potentiels, les contacts en face à face demeurent vitaux pour inciter les individus à s'engager activement.

7. **Harmoniser le soutien financier avec les opportunités de renforcement des capacités.**

L'efficacité des programmes de financement ciblés pour les acteurs à petite échelle dans les domaines de la migration et du développement augmente lorsqu'ils sont intégrés à des mesures de renforcement des capacités. L'assistance financière et technique permet aux acteurs à petite échelle d'accéder aux ressources requises pour s'engager activement grâce à une expérience pratique dans des projets axés sur la migration et le développement. Lorsque les deux ressources sont fournies ensemble, les avantages de chacune s'en trouvent renforcés.

8. **Fournir des formes de soutien personnalisées.**

La diversité des acteurs à petite échelle œuvrant pour la migration et le développement demande un soutien personnalisé, adapté à leurs besoins. La

mise en place de structures de gestion flexibles et décentralisées est une façon d'y parvenir. La proximité entre les praticiens et les décideurs politiques permet de mieux identifier les besoins des acteurs à petite échelle et de déterminer conjointement les solutions possibles. Elle permet aussi de saisir les nouvelles opportunités dès qu'elles surviennent.

9. **Assurer un engagement à long terme.**

Les programmes relatifs à la migration et au développement ne se contentent pas d'offrir aux acteurs à petite échelle une possibilité d'accès au financement de leurs projets. Ils offrent également des opportunités pour le renforcement des capacités, la mise en réseau et l'établissement d'échanges mutuels. Ces programmes demandent du temps et un engagement constant pour se développer pleinement et déployer leurs avantages. Les décideurs politiques doivent donc adopter une vision à long terme pour la mise en place d'opportunités favorables à l'implication d'acteurs à petite échelle dans la migration et le développement. L'interruption soudaine d'un engagement à l'issue d'un programme peut compromettre les relations nouées avec des acteurs à petite échelle et discréditer les décideurs politiques.

## Bibliographie

- Alkire, S. (2010). « Human Development: definitions, critiques and related concepts. » *Human Development Research Paper*. Vol. 1.
- Banque mondiale. (2006). *Global Economic Prospects 2006. Economic Implications of Remittances and Migration*. Washington D.C., Banque mondiale.
- Beauchemin, C. et B. Schoumaker. (2009). « Are Migrant Associations Actors in Local Development? A National Event-History Analysis in Rural Burkina Faso. » *World Development*. 37(12): 1897-1913.
- Bergh, S. (2010). « Assessing The Scope for Partnerships between Local Governments and Community-Based Organizations: Findings from Rural Morocco. » *International Journal of Public Administration*. 33(12-13): 740-751.
- Castles, S. et M.J. Miller. (2009). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. Quatrième édition. New York et Londres, the Guilford Press.
- Conseil de l'Union européenne. (2006). *Approche globale sur la question des migrations: priorités d'action centrées sur l'Afrique et la Méditerranée*. Annexe I. Conclusions de la présidence – Bruxelles, 15/16 décembre 2005.
- Commission européenne. (2008). *Les autorités locales: des acteurs en faveur du développement*, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions, COM(2008) 626 final du 8 octobre 2008, Bruxelles.
- Commission européenne. (2006). *L'approche globale de la question des migrations un an après: vers une politique globale européenne en matière de migrations*. Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, COM(2006) 735 final du 30 novembre, Bruxelles.
- de Haas, H. (2010). « Migration and Development: A Theoretical Perspective », *International Migration Review*, 44(1): 227-264 (Printemps).
- de Haas, H. (2006). *Engaging Diasporas. How governments and development agencies can support diaspora involvement in the development of origin countries*. Oxford, International Migration Institute (IMI).
- de Haas, et al. (2009). « Mobility and Human Development », *Human Development Research Paper 2009/01*, PNUD.
- EUNOMAD. (2010). *Migrations et développement*. Guide européen des pratiques. Réseau européen sur les migrations et le développement.
- Faist, T. (2008). « Migrants as Transnational Development Agents: An Inquiry into the Newest Round of the Migration-Development Nexus. » *Population, Space and Place*. 14(1): 21-42.

- Faist, T. et M. Fauser. (2011). « The Migration–Development Nexus: Toward a Transnational Perspective ». T. Faist, M. Fauser, P. Kivisto, Eds. *The Migration–Development Nexus: Toward a Transnational Perspective*. Palgrave MacMillan: 1-26.
- GMG. (2010). *Mainstreaming migration into development planning*. A Handbook for policy-makers and practitioners. Genève, OIM.
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador, Secretaría Nacional del Migrante. (2008). *El Texto de la Nueva Constitución. Grandes pasos para garantizar los derechos de las personas migrantes*. Équateur.
- GTZ. (2009). *Cooperating with Diaspora Communities. Guidelines for Practice*. Eschborn, GTZ.
- Horst, C., et al. (2010). *Participation of Diasporas in Peacebuilding and Development. A Handbook for Practitioners and Policymakers*. Oslo, PRIO.
- Hovland, I. (2005). *Successful Communication. A Toolkit for Researchers and Civil Society Organizations*. Londres : Overseas Development Institute et programme « Research and Policy in Development Programme ».
- ICMD (2010). *De la migration au développement. Leçons tirées des expériences des autorités locales*. Rapport intégral.
- ICMD. (2008). *Salon des connaissances. Manuel détaillé*.
- Levitt, P. (1998). « Social Remittances: Migration Driven Local-Level Forms of Cultural Diffusion. » *International Migration Review* 32(4): 926-948.
- Mohapatra, S., et al. (2010). « Outlook for Remittance Flows 2011-12. Recovery after the crisis, but risks lie ahead. » *Migration and Development Brief 13*, Banque mondiale, novembre.
- MPI/OIM. (prochainement). *Handbook on Engaging Diaspora in Development*.
- Nussbaum, M.C. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge (MA) et Londres, Harvard University Press.
- OCDE. (2010). Perspectives des migrations internationales: SOPEMI 2010, OCDE.
- OIM. (2010). *Migration and Development. Migrant Stories*. La Haye, IOM.
- Ong, A. (1999). *Flexible Citizenship. The Cultural Logics of Transnationality*. Durham, Duke University Press.
- ONU. (1990). *Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille*, adoptée par la résolution 45/158 du 18 décembre 1990 de l'Assemblée générale.
- Pastore, F. (2006). *Transnationalism and Co-development: Are They Just « Hot Air » or Are They Useful Concepts?* Document de discussion préparé dans le cadre du projet intitulé: Développement et circuits migratoires. Rome: CeSPI.

- Pérouse de Montclos, M.A. (2005). *Diasporas, Remittances and Africa South of the Sahara*. A Strategic Assessment. ISS Monograph Series No. 112, mars.
- Pieke, F.N., et al.(2005). *Synthesis Study. A part of the report on informal remittance systems in Africa, Caribbean and Pacific (ACP) countries*. Oxford, COMPAS.
- PNUD. (2009). *Rapport sur le développement humain 2009. Lever les barrières: Mobilité et développement humains*. New York: PNUD
- Portes, A., et al. (1999). « The study of transnationalism: pitfalls and promise of an emergent research. » *Ethnic and Racial Studies* 22: 217-237.
- Quiloango Tipanluisa, S. (2011). *Políticas públicas migratorias en el Ecuador*, Documentos de trabajo. Équateur : FES-ILDIS, janvier.
- Ratha, D. (2007). « Leveraging Remittances for Development ». *Migration Policy Brief*. Washington D.C., Migration Policy Institute, juin.
- Ratha, D. et S. Mohapatra. (2011). « Preliminary Estimates of Diaspora Savings », *Migration and Development Brief 14*, Banque mondiale, février.
- Ratha, D. et J. Riedberg. (2005). *On Reducing Remittance Costs*. Washington D.C., Banque mondiale.
- Sen, A. 1999. *Development as Freedom*, N.Y.: Anchor Books.
- Wescott, C. et J. Brinkerhoff, Eds. (2006). *Converting Migration Drains into Gains, Harnessing the Resources of Overseas Professionals*. Manille, Banque asiatique de développement.
- Wickramasekara, P. (2002). *Options politiques de réponse à la migration des compétences: rétention, retour et circulation. Perspectives des Migrations du Travail 5E*. Genève, BIT.

## Annexe - Liste des projets de l'ICMD

Veillez trouver ci-dessous, la liste complète des projets financés dans le cadre de l'ICMD. Consultez le site Web de l'ICMD ([www.migration4development.org](http://www.migration4development.org)) pour de plus amples informations sur chaque projet.

N° du projet	Intitulé du projet	Partenaires	Pays
Algérie-1	Nouvelles solidarités et co-développement en Algérie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association Nationale de Volontariat Touiza</li> <li>• Touiza Solidarité</li> </ul>	Algérie France
Algérie-2	Souvent, je ne trouve pas de mots pour en parler : migration clandestine et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum algérien pour la Citoyenneté et la Modernité</li> <li>• Région sicilienne, Ministère régional de la Famille, de la Politique sociale et des Autorités locales, Département Politique sociale</li> </ul>	Algérie Italie
Algérie-3	Capitaliser sur les capacités des migrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum algérien pour la Citoyenneté et la Modernité</li> <li>• Association des Agences de la Démocratie locale</li> <li>• Municipalité de Lecce</li> <li>• Région sicilienne, département Travail</li> </ul>	Algérie France Italie
Algérie-4	Le compagnonnage des migrants, un nouvel outil levier du développement du pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association pour le développement et la promotion de l'artisanat local</li> <li>• Association pour la promotion de l'apiculture de montagne</li> <li>• Association migration, solidarité, et échanges pour le développement</li> </ul>	Algérie France

N° du projet	Intitulé du projet	Partenaires	Pays
Cap-Vert-5	Développement durable de l'agro-élevage au Cap Vert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação dos Amigos da Natureza</li> <li>• Associação Nacional dos Engenheiros Técnicos</li> </ul>	Cap-Vert Portugal
Cap-Vert-6	Les émigrants et les transferts de fonds en tant que sources de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização das Mulheres de Cabo Verde</li> <li>• Persone come noi</li> </ul>	Cap-Vert Italie
Cap-Vert-7	Centre multimédia du Cap-Vert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação Jovens Solidarios</li> <li>• Associazione di Promozione Sociale Lunaria</li> <li>• Associazione Donne Capoverdiane in Italia</li> <li>• Binario Etico Soc. Coop.</li> </ul>	Cap-Vert Italie
Équateur -8	REDES-CAP : soutien envers l'aptitude des migrants à promouvoir le développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación Eugenio Espejo</li> <li>• Unión de organizaciones campesinas e indígenas de Cotacachi</li> <li>• Asociación Rumiñahui Hispano-Ecuatoriana para la colaboración al desarrollo</li> </ul>	Équateur Espagne
Équateur -9	Renforcer la chaîne de production du café biologique dans la province de Loja, Équateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fideicomiso Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo</li> <li>• Paz y Desarrollo</li> </ul>	Équateur Espagne
Équateur -10	Capacités entrepreneuriales à Chimborazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación Alternativa</li> <li>• Red Interinstitucional de Movilidad Humana de Chimborazo</li> <li>• Dirección General de Inmigración y Voluntariado, Conserjería de Política Social, Mujer e Inmigración, Comunidad Autónoma de la Región de Murcia</li> </ul>	Équateur Espagne

<b>N° du projet</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Pays</b>
Égypte-11	Transfert de compétences des migrants en matière de pêche et d'aquaculture : le cas de la Grèce et de l'Égypte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyptian Agribusiness Association</li> <li>• Athens Network of Collaborating Experts</li> </ul>	Égypte Grèce
Égypte-12	Durabilité dans les projets de développement : initiative égyptienne et chypriote conjointe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citizens for Development Foundation</li> <li>• Middle East Development, Dialogue and Solidarity</li> </ul>	Égypte Chypre
Égypte-13	'Connaissance' entrepreneuriale : vers une expérience du développement chez les femmes arabo-allemandes et égyptiennes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Département des Expatriés arabes de la Ligue des États arabes</li> <li>• German-Arab Friendship Association</li> </ul>	Égypte Allemagne
Éthiopie-14	Réinsertion socioéconomique d'Éthiopiennes victimes de trafics illégaux ainsi que de rapatriés du Moyen-Orient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission 'Development and Inter-Church Aid Commission' de l'Église chrétienne orthodoxe d'Éthiopie, Département 'Refugee and Returnee Affairs'</li> <li>• Association for Forced Migrants</li> <li>• AGAR Yearegawian Erdata Mescha Mehaber</li> <li>• Fondation Stichting DIR</li> </ul>	Éthiopie Pays-Bas
Géorgie-15	Intégration de migrants géorgiens dans le marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association des employeurs géorgiens</li> <li>• Bildungswerk der Wirtschaft GmbH</li> </ul>	Géorgie Allemagne
Géorgie-16	Diaspora géorgienne pour le développement à Koutaïssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence de la Démocratie locale</li> <li>• Georgia Foundation / diaspora géorgienne</li> </ul>	Géorgie Pays-Bas
Géorgie-17	Promouvoir la coopération parmi les communautés migrantes et les gouvernements locaux pour le développement local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association nationale des autorités locales de Géorgie</li> <li>• Association lettone des gouvernements locaux et régionaux</li> </ul>	Géorgie Lettonie

<b>N° du projet</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Pays</b>
Géorgie-18	Migration à contresens pour le développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabada Improvement Neighbourhood Association</li> <li>• Georgia Foundation / diaspora géorgienne</li> </ul>	Géorgie Pays-Bas
Ghana-19	L'aviculture familiale Sankofa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• African Development Organization for Migration</li> <li>• Fondation Sankofa</li> </ul>	Ghana Pays-Bas
Ghana-20	Initiative de développement des capacités dans la communauté de Buduburam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblies of God Development and Relief Services</li> <li>• E-Life Development Agency</li> <li>• World Servants Netherlands</li> </ul>	Ghana Pays-Bas
Jamaïque-21	Atténuer l'impact négatif de la migration sur les ménages multigénérationnels en Jamaïque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hope for Children Development Company Ltd.</li> <li>• HelpAge International</li> </ul>	Jamaïque Royaume-Uni
Jamaïque-22	Réseaux de connaissances pour assurer la corrélation entre la Jamaïque et sa diaspora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mona School of Business, University of the West Indies</li> <li>• KAJAN's Women's Enterprise Limited</li> </ul>	Jamaïque Royaume-Uni
Jamaïque-23	Soutien envers les migrants jamaïcains expulsés et leurs familles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institute of Sustainable Development, University of the West Indies</li> <li>• Female Prisoners Welfare Project Hibiscus</li> </ul>	Jamaïque Royaume-Uni
Mali-24	Améliorer l'accès aux soins en santé mentale pour les personnes migrantes en situation de retour forcé au Mali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association malienne des expulsés</li> <li>• Médecins du Monde - France</li> </ul>	Mali France
Mali-25	Mise en place d'un dispositif d'accompagnement binational au service des entrepreneurs migrants issus de la Région de Kayes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre d'appui à la microfinance et au développement</li> <li>• Service international d'appui au développement</li> </ul>	Mali France

<b>N° du projet</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Pays</b>
Mali-26	Éducation au co-développement au Mali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée Régionale de Kayes</li> <li>• Groupe de Recherche et de réalisations pour le Développement Rural</li> </ul>	Mali France
Moldova-27	DEVINPRO Moldavie 2009/2010 : renforcer le lien entre la migration et le développement via la réalisation et l'essai de produits et services reproductibles et liés à la migration pour les migrants et leurs communautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre d'analyse et d'investigations sociologiques, politiques et psychologiques</li> <li>• International Agency for Source Country Information</li> </ul>	Moldavie Autriche
Moldavie-28	Soutien pour les enfants et parents en migration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre d'information sur les droits des enfants</li> <li>• Accompagnement, Lieux d'Accueil, Carrefour éducatif et social.</li> </ul>	Moldavie France
Moldavie-29	Renforcement du support communautaire envers les ménages multigénérationnels abandonnés par les migrants en Moldavie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Second Breath</li> <li>• HelpAge International</li> </ul>	Moldavie Royaume-Uni
Moldavie-30	Capacités des migrants pour le développement du système de soins de santé moldave - un projet basé sur le retour des cerveaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Université d'État de Médecine et de Pharmacie Nicolae Testemitanu.</li> <li>• Université de Leipzig</li> </ul>	Moldavie Allemagne
Moldavie-31	Moldavie : amélioration de la culture financière des expéditeurs et destinataires de transferts de fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre de développement rural</li> <li>• Frankfurt School of Finance and Management</li> </ul>	Moldavie Allemagne

<b>N° du projet</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Pays</b>
Maroc-32	MiDéF : Migration, développement : femmes en mouvement à Khouribga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre International de Coopération Sud Nord</li> <li>• Agenzia di Cooperazione degli Enti Locali</li> <li>• Associazione Nazionale Oltre Le Frontiere</li> <li>• EuroQualità Soc. Coop.</li> </ul>	Maroc Italie
Maroc-33	Projet d'Aviculture Ouled Daoud Azkhanine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopérative agricole AL FATH</li> <li>• Organisation de la diaspora marocaine en Belgique</li> </ul>	Maroc Belgique
Maroc-34	Associations migrantes, associations villageoises : une mise en réseau pour un développement local et solidaire au Maroc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association Touya pour l'action féminine</li> <li>• Forum des alternatives Maroc</li> <li>• Association Immigration Développement Démocratie</li> </ul>	Maroc France
Maroc-35	Droits des migrants et altérité culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation Orient Occident</li> <li>• Cooperazione Internazionale Sud Sud</li> </ul>	Maroc Italie
Maroc-36	Mutualiser les compétences des migrants pour le développement économique et solidaire au Maroc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence internationale pour le développement économique et social</li> <li>• Association Nous</li> </ul>	Maroc France
Maroc-37	La migration circulaire féminine, vecteur de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation Orient Occident</li> <li>• Fondation Centre d'Initiatives et de Recherches Européennes en Méditerranée</li> </ul>	Maroc Espagne

<b>N° du projet</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Pays</b>
Nigeria-38	Migration clandestine : combler le manque d'informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Child Adolescent and Family Survival Organization</li> <li>• Université de Coventry</li> </ul>	Nigeria Royaume-Uni
Nigeria-39	Droits des migrants : initiative nigériane-polonaise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Support Services</li> <li>• Rule of Law Institute Foundation (Instytut na Rzecz Państwa Prawa)</li> </ul>	Nigeria Pologne
Nigeria-40	Étude d'une cohorte de patients drépanocytaires : un programme pilote inscrit dans la durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZANKLI Medical Centre</li> <li>• Fondation Fantsuam de l'État de Kaduna</li> <li>• London Focus Group on Sickle Cell in Africa - Association médicale des spécialistes et généralistes nigériens</li> </ul>	Nigeria Royaume-Uni
Philippines-41	Accroître les capacités des migrants en tant que partenaires du développement économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migrant Forum in Asia</li> <li>• Unlad Kabayan Migrant Services Foundation, Inc.</li> <li>• Commission for Filipino Migrant Workers</li> </ul>	Philippines Pays-Bas
Philippines-42	Maximiser les gains et minimiser les coûts sociaux de la migration d'outre-mer aux Philippines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atikha Overseas Workers and Communities Initiatives, Inc.</li> <li>• Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli</li> </ul>	Philippines Italie
Philippines-43	Maria pour les OMD : mobiliser la diaspora, les groupes de femmes locaux, les banques rurales et les gouvernements locaux pour le développement rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economic Resource Centre for Overseas Filipinos</li> <li>• COS Utrecht</li> </ul>	Philippines Pays-Bas
Philippines-44	Développer des interventions pour résoudre les problèmes de stress et de santé mentale des travailleuses migrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action for Health Initiatives, Inc.</li> <li>• Vrije Universiteit Metamedica Health Care and Culture</li> </ul>	Philippines Pays-Bas

<b>N° du projet</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Pays</b>
Sénégal-45	Mobiliser les remises de fonds des migrants au service du développement local au Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Artisans du Sénégal</li> <li>• Echanges Internationaux pour le développement et la coopération</li> </ul>	Sénégal France
Sénégal-46	Projet SPES – Sénégal – Piémont et Sardaigne : migration et co-développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amicale Socio-Economique Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo</li> <li>• Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal</li> <li>• Arcoiris Onlus: Associazione Femminile Multietnica</li> <li>• Comunità Impegno Sviluppo Volontariato</li> </ul>	Sénégal Italie
Sénégal-47	Outils d'aide aux projets économiques des migrants : OAPE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence Régionale de Développement de Diourbel</li> <li>• Confédération Sénégalaise pour la promotion des petites et moyennes entreprises et l'entrepreneuriat des migrants</li> <li>• Coordination Générale des Migrants pour le Développement</li> <li>• Regione Veneto</li> <li>• UnionCamere</li> </ul>	Sénégal Belgique Italie
Sri Lanka-48	Programme ACCESS pour les migrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation Sewalanka</li> <li>• Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V.</li> </ul>	Sri Lanka Allemagne
Sri Lanka-49	Tirer parti des transferts de fonds pour le développement socioéconomique au Sri Lanka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sarvodaya Economic Enterprises Development Services</li> <li>• Réseau international des institutions financières alternatives pour l'Asie</li> <li>• Bangladesh Support Group</li> </ul>	Sri Lanka Bangladesh Pays-Bas

<b>N° du projet</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Pays</b>
Tunisie-50	ACTION VERTE - Action pour la Valorisation de l'Expérience et des Ressources des Tunisiens expatriés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche</li> <li>• Centro di Ricerche Economiche e Sociali del Meridione</li> </ul>	Tunisie Italie
Tunisie-51	Information et formation des migrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association pour le Développement Durable et la Coopération Internationale de Zarzis</li> <li>• Association Féminine Jasmin d'Orient</li> </ul>	Tunisie France

## À propos des auteurs

**Sandra Paola Alvarez Tinajero** est doctorante à l'Institut de hautes études internationales et du développement à Genève. Titulaire d'une Maîtrise en Études du développement, elle a également suivi une formation dans le domaine de l'éducation. Elle possède une grande expérience du travail au sein d'organisations internationales (UNESCO, PNUE, OIM) - où elle a mené des projets de recherche et de développement axés sur les politiques - ainsi qu'en tant que consultante indépendante en matière de migration. Ses recherches actuelles se concentrent sur la migration et le développement, l'établissement de frontières et la migration de travailleurs.

**Giulia Sinatti** assure la coordination du service Migration pour la société de consultance néerlandaise Transition International et est Chargée de recherche à l'International Institute of Social Studies, Université Erasmus de Rotterdam. Titulaire d'un Doctorat en Sociologie et Études urbaines européennes, elle possède une longue expérience de la conduite de recherches ainsi que de l'apport de conseils aux décideurs politiques et praticiens sur le transnationalisme des migrants, le retour et la migration circulaire, l'engagement des migrants envers le développement de leur pays d'origine et les contributions de la diaspora à la pacification, à la migration et au développement urbain.



CE-NU Initiative conjointe pour  
la Migration et le Développement (ICMD)  
UN/UNDP Brussels Office  
UN House  
14 Rue Montoyer, Bruxelles, 1000, Belgique  
Tél. (+32-2) 235 0550  
Fax. (+32-2) 235 0559  
[www.migration4development.org](http://www.migration4development.org)

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant les opinions de l'Union européenne, de l'OIM ou de l'Organisation des Nations unies, y compris le PNUD, le FNUAP, l'UNHCR et le BIT, ou celles de leurs États membres.