



Cooperazione Italiana
allo Sviluppo
Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale
Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo - Ufficio III - Sezione Valutazione

2021 | Synthèse du rapport d'évaluation

Evaluation d'impact
" Initiative d'urgence en faveur des
réfugiés, des migrants et des populations
locales vulnérables "

Sénégal, Mali, Guinée, Guinée Bissau



AID 10733

La présente évaluation indépendante a été effectuée à la demande de l'Ufficio III (Bureau III) de la Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (Direction Générale pour la Coopération au Développement) du Ministère italien des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale par la société STEM-VCR en vertu d'une procédure publique de passation de marché au sens de l'art. 36 du Code des Marchés Publics.

Equipe d'évaluation de STEM-VCR : Stefano Verdecchia (Team Leader); Babacar Sall; Seydou Keita; Maimouna Yade; Samba Thiam; Bakary Doucouré; Sacko Moussa; Bintou Nimaga; Emmanuel Tolno; Ana Fonseca; Maurizio Floridi; Federica Floridi.

Les opinions exprimées dans ce document reflètent le point de vue des évaluateurs, qui ne correspond pas nécessairement à celui du donneur d'ordre.

Les projets évalués dans le présent rapport ont été mis en œuvre par les ONG suivantes :

1. CISV – Comunità Impegno Servizio Volontariato
2. Terra Nuova
3. VIS – Volontariato Internazionale per lo Sviluppo
4. Green Cross Italia
5. Fondazione ACRA
6. LVIA – Associazione Internazionale Volontari Laici
7. ENGIM – Ente Nazionale Giuseppini del Murialdo

L'image dans la page de garde représente les décortiqueuses à Bafata – Guinée Bissau. Projet CISV 10733/1 (photo de A. Fonseca).

Les images au verso représentent : en haut à gauche, la Digue à Ronkh – Sénégal. Projet CISV 10733/1 (photo de B. Doucouré) ; en haut à droite, la Coopérative Bontche à Bissau – Guinée Bissau. Projet Engim 10733/7 (photo de A. Fonseca) ; en bas, Bénéficiaires des actions d'amélioration des jardins maraichers à Diaobé – Sénégal). Projet ONG ACRA 107333/5 (photo de M. Yade)

TABLE DE MATIERES

LISTE DES ACRONYMES.....	4
1. Description de l’initiative évaluée	5
2. Objectif de l’évaluation	6
2.1 Type, objectif et finalité de l’évaluation	6
2.2 Quelques données sur la consultation des sources directes	6
3. Les résultats de l’évaluation	7
3.1 Pertinence.....	7
3.2 Cohérence.....	9
3.3 Efficience	11
3.4 Efficacité	12
3.5 Impact.....	14
3.6 Durabilité	16
3.7 Visibilité et communication	17
4. Conclusions, leçons apprises et bonnes pratiques	18
4.1 Conclusions.....	18
4.2 Les bonnes pratiques et les leçons apprises	19
5. Recommandations.....	22

LISTE DES ACRONYMES

AICS	Agence Italienne pour la Coopération au Développement
ARD	Agence Régionale de Développement
GIE	Groupe d'Intérêt Economique
INCA	Institut National Confédéral d'Assistance
ISRA	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
MAECI	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
MAER	Ministère de l'Agriculture et des Equipements Ruraux
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAIS	Programme Agricole Italie-Sénégal
PAPSEN	Programme d'Appui au Programme National Agricole
PIL	Produit Intérieur Brut
UE	Union européenne

1. Description de l'initiative évaluée

L'« Initiative d'urgence en faveur des réfugiés, des migrants et des populations locales vulnérables au Sénégal, Mali, Guinée, Guinée Bissau » (AID 10733) vise à promouvoir l'amélioration des conditions de vie des populations vivant dans les zones à fort potentiel migratoire et des migrants, personnes déplacées et réfugiés pour **lutter contre le phénomène de la migration irrégulière**. Le Programme s'inscrit dans les politiques de gestion des migrations dans une **perspective régionale et transfrontalière** en Afrique de l'Ouest.

L'initiative est articulée en **sept projets**, réalisés grâce au concours d'ONG italiennes (CISV, TERRA NUOVA, VIS, GCI, ACRA, LVIA, ENGIM) et de leurs partenaires italiens et locaux, caractérisés par des **objectifs et des actions partiellement différents**, et donc de cadres logiques différents, mais qui partagent une **même théorie du changement**.

Cette théorie a pour élément de base la perception d'un phénomène de migration irrégulière vers l'Italie et l'Europe qui trouve son origine dans certaines régions des quatre pays considérés. Ce phénomène apparaît fortement corrélé à deux ensembles de facteurs : l'un d'ordre cognitif, c'est-à-dire la diffusion de faux récits ou mythologies relatifs à la migration vers l'Europe, fondés sur le manque de connaissances objectives sur les risques et les conditions réelles du phénomène migratoire ; l'autre de nature factuelle, à savoir le manque d'opportunités d'emploi au niveau local, notamment dans les zones rurales. A travers les projets, l'initiative entend contrer ces facteurs de causalité, par le biais d'actions de communication et de diffusion et par le biais d'actions visant à renforcer les opportunités économiques et d'emploi. Selon cette logique, ces actions devraient conduire à une **limitation des facteurs causaux influençant les processus migratoires et donc à une réduction des flux migratoires eux-mêmes**.

L'**objectif spécifique de l'initiative** est de contribuer à **atténuer les principales causes de la migration irrégulière** à travers des actions de développement local spécifiques pour la création d'emplois, pour les services de base et pour la protection des catégories les plus vulnérables et la diffusion de campagnes d'information visant à lutter contre la migration irrégulière.

Stratégiquement, les actions du programme visent à contribuer à **atténuer les causes profondes des migrations** dans leur aspect multidimensionnel, notamment au profit des jeunes et des femmes et à accompagner les migrants de retour dans leur pays d'origine.

Le programme dans son ensemble, à travers les projets individuels, comprend essentiellement **trois grands domaines d'intervention** :

- le **développement rural**, c'est-à-dire les interventions visant l'introduction de systèmes agricoles innovants, l'économie de l'eau, l'amélioration des pratiques agroécologiques, la fourniture de semences et d'équipements, la formation sur la transformation des produits agricoles et leur commercialisation, l'appui au coopérativisme, etc. ...
- le soutien à la **création d'emplois**, notamment pour les jeunes et les femmes, à travers la création et/ou l'accompagnement de micro-entreprises, le soutien aux pépinières d'entreprises, la formation professionnelle, etc...
- la **protection et l'amélioration des conditions de vie** des migrants de retour, l'accompagnement des migrants de retour potentiels résidant en Italie (à travers les associations de la diaspora) et des campagnes de communication sur les risques de la migration irrégulière visant à lutter contre l'exode des jeunes.

2. Objectif de l'évaluation

2.1 Type, objectif et finalité de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation est de **vérifier l'impact de l'initiative dans son ensemble, à partir de l'analyse des actions individuelles des projets qui la composent**. L'exercice vise donc à analyser quels effets économiques, sociaux, environnementaux et politiques ont produit les initiatives à moyen terme et quels processus de transformation ont été initiés dans les zones couvertes par l'intervention.

Quant à l'objectif spécifique de l'évaluation, il s'agit de : i) **vérifier la validité de l'attribution d'actions spécifiques aux ONG** ; ii) mettre en évidence les **bonnes pratiques** à reproduire dans le domaine de la communication ; iii) vérifier si, en termes d'**impact**, il était utile de répartir la contribution en plusieurs pays ; iv) identifier les **bonnes pratiques à répliquer dans le domaine des projets transfrontaliers** ; v) analyser les **aspects procéduraux de l'initiative**, en mettant en évidence les problèmes critiques et les processus vertueux.

L'évaluation est basée sur le principe **d'utilité, de concrétude et de fiabilité**. Il visait donc à produire des informations et des recommandations utiles pour le client et les principales parties prenantes.

2.2 Quelques données sur la consultation des sources directes

Globalement, 170 acteurs appartenant à différents types et impliqués à divers titres dans l'initiative ont été consultés. Le tableau suivant présente le cadre général des acteurs consultés.

Acteurs impliqués dans l'évaluation							
Typologie d'acteurs	en présence					distance	total
	Sénégal	Mali	Guinée	G. Bissau	Italie	Italie	
Responsables ONG exécutrices	5	4	1	3	3	12	28
Autorités locales/Services techniques	12	1	-	1	-	-	14
AICS	4	-	-	-	-	2	6
MAECI					1	3	4
Représentations diplomatiques	2	-	-	-	-		2
Organisations internationales (UE, OIM)	4	-	1	1	-	-	6
Bénéficiaires	52	33	20	3	-	-	108
Personnes ressources	1	-	-	-	-	1	2
TOTAL GENERAL	80	38	22	8	4	18	170

Grâce à leur disponibilité, attestée par des rencontres avec 28 représentants des ONG promotrices, il a été possible d'enquêter sur de nombreux aspects liés à la mise en œuvre des sept projets.

Représentants des ONG rencontrés							
ONG	en présence					distance	total
	Sénégal	Mali	Guinée	G. Bissau	Italie		
ACCRA/Mani Tese	1	-	-	1	-	3	5
CISV	2	-	1	-	-	1	4
ENGIM	-	1	-	1	-	1	3
GCI	-	-	-	-	-	3	3
LVIA	1	-	-	1	-	2	4
TERRANUOVA		3	-	-	-	2	5
VIS	1	-	-	-	3	-	4
Totaux par pays	5	4	1	3	3	12	28

3. Les résultats de l'évaluation

3.1 Pertinence

L'analyse basée sur le critère de la pertinence a mis en évidence des **résultats paradoxaux** : si les sept projets ont obtenu, en général, des performances positives ou très positives, il n'en va pas de même de l'initiative dans son ensemble qui par rapport au critère de pertinence a montré de fortes lacunes.

Plus précisément, la pertinence des sept projets apparaît **en moyenne bonne**, avec certains projets qui se caractérisent par des performances très bonnes ou excellentes (comme dans le cas des projets des ONG CISV, Terra Nuova et VIS) et d'autres projets pour lesquels la pertinence, quoique moins, apparaît en tout cas suffisante ou bonne (projets des ONG ACRA, ENGIM et LVIA). Un seul projet, celui de l'ONG GCI, apparaît très insuffisant.

Les aspects positifs concernent, en général : le lien entre la déconstruction du mythe de la migration et la communication à destination des jeunes ; la production de connaissances, à travers des recherches et enquêtes socio-anthropologiques, sur le phénomène migratoire dans les zones où les projets ont opéré ; la pleine implication des autorités locales, des autorités traditionnelles et des autorités religieuses ; le partenariat, également sous forme de prestation de services, avec les institutions et réalités locales ; l'utilisation d'incubateurs et de tuteurs pour soutenir la création ou le développement de micro-entreprises ; l'adoption de stratégies articulées pour la création d'alternatives aux migrants potentiels ; la formation directement liée à la demande du marché local et du secteur privé.

Quant aux aspects moins positifs au niveau de la pertinence, on peut citer : la mise en place de systèmes de production et de commercialisation peu adaptés au contexte, notamment les activités avicoles ; la sous-estimation de l'entretien et de la réparation des machines ; la sous-estimation de la dynamique du marché et/ou du secteur privé au niveau local ; l'adoption de critères de sélection des bénéficiaires non définis en détail ; une mauvaise conception de l'agroécologie au nom de laquelle une véritable « révolution technologique » et non des solutions graduelles à un processus de « transition technologique » a été proposée.

Presque tous les projets (à l'exception du projet ONG VIS) présentent des lacunes au niveau du cadre logique, souvent caractérisé par une logique circulaire où le résultat coïncide avec les activités, celles-ci avec les indicateurs et ainsi de suite. En général, les indicateurs ne sont pas mesurables et expriment seulement la mise en œuvre de l'activité.

En ce qui concerne l'initiative dans son ensemble, la pertinence est insuffisante principalement pour l'adoption de procédures, de logiques et de mécanismes propres aux interventions d'urgence sur des questions, telles que celles des phénomènes migratoires, qui ont des **caractéristiques structurelles** et sont fortement consolidées dans les couches plus profondes de la société et la culture des peuples d'Afrique de l'Ouest. Ce choix a imposé des **délais incompatibles** avec la mise en œuvre d'activités qui, à l'exception de la communication, ont besoin de temps pour pouvoir avoir un **impact appréciable en termes de changement des conditions du contexte qui favorisent le phénomène migratoire**. L'initiative, donc, tout en se définissant comme « pilote » ou « laboratoire » pour expérimenter de nouvelles méthodes de contraste du phénomène migratoire, en particulier des migrations illégales, n'était pas très pertinente précisément parce qu'en réalité les actions de changement dans le contexte qui pousse face au phénomène de l'émigration clandestine sont liés aux dimensions logiques, sémantiques et temporelles du développement local. En effet, les sept ONG ont réalisé de véritables interventions de développement local alors que l'initiative est née dans un contexte d'urgence.

En ce sens, il est utile de noter que **les problèmes de pertinence de l'initiative dans son ensemble ont produit une sorte de fracture au niveau des projets individuels entre le discours sur la migration et celui sur le développement**. En effet, à partir des informations recueillies, tant au niveau de l'analyse documentaire que celui des entretiens avec des sources directes, une séparation, plus ou moins nette selon les cas, peut être détectée entre **les actions de communication et de sensibilisation et les actions de développement local**. Si dans le premier cas, en effet, la question de la migration irrégulière est abordée directement et a souvent comme cible des dizaines de milliers de destinataires, en ce qui concerne les actions concrètes de développement local visant à changer les conditions du contexte qui contribuent aux départs irréguliers vers l'Europe, elles vont nécessairement - compte tenu des ressources économiques et temporelles extrêmement limitées - à très peu de bénéficiaires. Enfin, ces actions concrètes de développement social et économique ne sont presque toujours pas strictement liées au phénomène migratoire. Autrement dit, en raison des problèmes de pertinence de l'ensemble de l'initiative, chacun des sept projets - à l'exception de celui de l'ONG LVIA uniquement lié au thème des migrants de retour - dispose de **deux registres sémantiques (qui ne sont pas nécessairement liés mutuellement à la question des migrations irrégulières traitée) à travers des actions de communication et des actions de développement local**. Cependant, **les deux registres utilisés par les sept ONG renvoient à des univers sémantiques liés au thème de la migration en tant que phénomène structurel qui n'a rien à voir avec la dimension de l'urgence**.

Par ailleurs, les mêmes ONG chargées des sept projets semblent se démarquer de l'approche d'urgence non seulement par les commentaires du rapport final sur la durée des actions et sur l'impossibilité d'assurer dans un délai extrêmement court des résultats même minimaux par rapport au phénomène de la migration irrégulière, mais aussi et surtout sur la **nature et la complexité** de ce phénomène.

Il est possible d'affirmer que, **du point de vue de la pertinence de l'initiative dans son ensemble, ses objectifs ne semblent donc pas adaptés à l'ampleur et aux dimensions du phénomène qui nécessiterait précisément de ressources et de stratégies beaucoup plus importantes** car les questions liées aux migrations, en plus d'être caractérisées par une grande complexité, concernent les couches profondes de l'organisation sociale et culturelle. À la lumière de ces réflexions, le jugement sur la pertinence de l'initiative dans son ensemble est fortement pénalisé par l'approche et les outils utilisés propres à l'intervention d'urgence, alors qu'il aurait été beaucoup plus approprié d'adopter des paradigmes et des modes opératoires typiques des interventions de développement.

En réalité, **la coexistence de logiques diamétralement opposées, celles de l'initiative dans son ensemble qui suit le paradigme de l'urgence, et celles des sept projets qui ont plutôt des logiques typiquement orientées vers le paradigme du développement**, risque de produire une situation paradoxale du point de vue des objectifs et des résultats dans leur ensemble. En fait, également en raison de procédures et de règles administratives, l'initiative dans son ensemble tend à donner la priorité à la mise en œuvre des actions individuelles qui représentent en ce sens le succès ou l'échec des projets, selon une logique, donc, de court terme. Au contraire, les sept ONG, précisément en raison de la conscience de la complexité et de la nature structurelle des phénomènes migratoires, ont tendance à considérer des processus qui ne peuvent qu'être compris et gérés dans une perspective de moyen et long terme.

Dans ce contexte, donc, si l'initiative avait pour objectif d'**expérimenter** certaines actions en vue d'interventions plus structurelles de durée moyenne et longue, alors la pertinence pourrait également être jugée en termes plus positifs puisqu'il est d'une importance fondamentale d'identifier les modalités les plus adéquates pour traiter un problème aussi complexe que celui de la migration irrégulière. Cependant, en raison des caractéristiques intrinsèques de l'initiative, c'est-à-dire d'une extrême limitation temporelle, on peut affirmer que de nombreuses actions ont été menées - de plus, dans certains cas avec une forte charge innovante - qui ont probablement contribué ou pourront contribuer aux processus de développement local mais on ne sait pas grand-chose sur combien ces

actions ont atténué le phénomène de l'émigration irrégulière et combien elles ont favorisé les migrations de retour.

Enfin, s'agissant des **actions de communication et de sensibilisation, la pertinence de l'initiative apparaît élevée**, tant au niveau des modes de communication adoptés, qu'au niveau des contenus qui prennent la forme d'un véritable " contre-récit " sur les risques de la migration irrégulière. Toujours du côté des migrations de retour, la pertinence des actions de communication et de sensibilisation apparaît assez élevée, notamment du fait de l'implication des associations de migrants en Italie, alors que pour ce qui concerne les réfugiés, la pertinence apparaît beaucoup moins importante.

3.2 Cohérence

La cohérence des projets est en moyenne très élevée pour les questions liées au développement local, tandis que pour celles liées à la migration, la cohérence est moins importante. Pour l'initiative dans son ensemble, la cohérence est médiocre.

En particulier, sur les sept projets, quatre se caractérisent par un niveau de cohérence très bon ou excellent (projets des ONG CISV, ENGIM, Terra Nuova et VIS), tandis que deux projets ont un niveau de cohérence moyen (projets des ONG ACRA et LVIA). Toujours sur le plan de la cohérence, le projet de l'ONG GCI est très déficient.

Les aspects positifs qui méritent d'être mentionnés sont : l'implication des institutions locales et des partenaires locaux pour parvenir à une meilleure harmonie avec les politiques nationales et locales ; l'implication des organisations supranationales et des agences de coopération bilatérales et multilatérales sur la question du développement local et, dans une moindre mesure, sur celle des migrations ; l'implication des organisations du monde productif et du secteur privé et la stipulation d'accords formels avec ces acteurs pour une meilleure relation entre l'offre et la demande sur le marché du travail.

Quant aux aspects moins positifs, il faut mentionner : l'absence de relations avec les autorités étatiques et locales ainsi qu'avec les agences de développement régional (limitée à un seul projet) ; l'utilisation de pratiques culturelles (herbicides et pesticides) en contradiction avec les objectifs du projet (limitée à un seul projet).

Quant à la cohérence de l'initiative dans son ensemble, elle ne semble pas liée aux autres interventions de la Coopération italienne dans les pays concernés, ou il n'y a pas de relations évidentes avec les expériences déjà en cours. En effet, en particulier au Sénégal, pendant la période de mise en œuvre des activités (fin de 2016 et une bonne partie de 2017) deux programmes de développement rural étaient actifs, le PAPSÉN et le PAIS, dans certaines des régions touchées par l'initiative. En ce sens, non seulement il n'y a pas eu de contacts entre ces programmes et l'initiative, mais il semble n'y avoir aucune relation avec les institutions sénégalaises, comme le Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural (MAER) et l'ISRA, un important institut de recherche dans le secteur agricole. Si la complémentarité avait été recherchée entre les différentes initiatives de la Coopération italienne, les sept projets auraient probablement pu **limiter certains problèmes techniques**, tels que l'introduction de nouvelles technologies (typique est l'exemple des problèmes qui sont apparus dans l'introduction de nouvelles cultures, ou voire l'adoption de nouvelles techniques agricoles notamment dans les domaines de l'horticulture, de la riziculture et de l'arboriculture fruitière ainsi que, de manière généralisée, de l'aviculture). Enfin, il est à noter qu'**il n'existe pas de relations particulières de l'AICS avec les institutions gouvernementales des pays concernés** sur la question des phénomènes migratoires. Même l'initiative dans son ensemble a donc été affectée par l'absence de relations structurées avec les gouvernements des quatre pays. Cependant, il convient de noter que les ONG italiennes qui ont participé à l'initiative, étant pour la plupart présentes depuis un certain temps dans

leurs domaines d'activité respectifs, ont établi en moyenne de très bonnes relations avec les institutions locales.

De plus, il n'y a pas de relations ou de synergies ou de formes de complémentarité avec des projets d'autres agences de coopération, sauf occasionnellement au niveau des projets individuels à travers lesquels l'initiative a été mise en œuvre. Et ce malgré la présence dans la zone de nombreux acteurs de la coopération bilatérale et multilatérale actifs justement sur les questions de migration et de développement local. Parmi ces agences, l'OIM aurait été un interlocuteur privilégié mais, malheureusement, même là où son implication était prévue, comme au Mali, sa non activation a même conduit à la suppression de certaines activités liées à l'assistance aux migrants sénégalais en transit dans les régions septentrionales de Mopti et surtout de Gao. Cependant, la participation de la Coopération italienne aux réunions du cluster urgence/migration coordonné par l'Ambassade de Suisse doit être positivement signalée.

En outre, si l'initiative se voulait, comme indiqué, un laboratoire d'expérimentation de nouvelles voies d'intégration sociale et économique pour atténuer le phénomène de l'émigration irrégulière, alors **il aurait été opportun de promouvoir des activités de capitalisation** de l'expérience pour questionner ce qu'il était susceptible d'être reproduit et ce qui aurait dû être évité à l'avenir. Pourtant, les rapports des ONG, surtout les rapports finaux, étaient extrêmement clairs, tant sur les actions réussies que sur les problèmes rencontrés. Une plus grande place à la capitalisation aurait pu être donnée lors de la rencontre entre l'AICS et les ONG à la fin de l'initiative.

Bref, **il n'y a pas eu de réflexion sur les résultats de l'initiative conçue comme un laboratoire et comme un précurseur** étant donné qu'il s'agissait de la première initiative AICS d'urgence sur la question des migrations dans la zone. Cette réflexion, qui aurait dû avoir une portée stratégique pour les interventions futures, fait naturellement abstraction de l'analyse d'un exercice d'évaluation. Ce dernier a une autre fonction qui ne peut concerner, à l'exception d'éventuelles recommandations, la réflexion sur les méthodes et surtout sur les stratégies. Une capitalisation de l'expérience aurait également permis de mieux aborder la formulation des deux autres programmes d'urgence sur les migrations qui se sont succédés de 2018 à aujourd'hui. Autrement dit, **l'initiative n'était pas cohérente avec elle-même** car se proposer comme laboratoire d'expériences et ne pas favoriser les réflexions ou capitaliser sur les expériences menées revient à nier sa fonction.

Dans ce cadre, les opportunités de confrontation directe entre les ONG qui ont porté les projets, à l'exception bien sûr des relations consolidées entre certaines d'entre elles du fait d'une longue présence dans les quatre pays, auraient pu être **plus fréquentes** et centrées sur la capitalisation. En effet, selon l'analyse d'évaluation, les promoteurs de l'initiative ont organisé une réunion en février 2017 qui a porté sur les aspects procéduraux et administratifs et les questions liées aux indicateurs, en particulier le genre. En effet, il aurait été opportun que les sept ONG se réunissent sous l'égide de l'initiative pour représenter comment chacune avait interprété leurs actions, notamment sur la question de la migration irrégulière et sur les conditions de développement local qui pourraient affecter ce phénomène. Il n'aurait pas été question de standardiser les actions mais **d'identifier des traits communs**, malgré les différences dans la spécificité des méthodes, des expériences des ONG et des territoires dans lesquels elles opéraient. De plus, dans des pays comme le Mali et la Guinée Bissau, et en partie aussi le Sénégal, de nombreuses actions des sept projets ont insisté sur le même territoire ou dans la même région (comme dans le cas de Gabù en Guinée Bissau). Une deuxième réunion parrainée par l'AICS avec les ONG de mise en œuvre a eu lieu fin 2017 à l'issue de l'initiative mais même cette réunion, bien que plus articulée que la précédente, n'a pas comporté d'exercices particuliers de capitalisation.

Le résultat de ces réflexions aurait pu atténuer le problème de définition et de promotion des stratégies d'intervention de la Coopération italienne en faveur des réfugiés, des migrants et des populations vulnérables selon la logique de l'urgence. En effet, étant donné que les sept projets ont consciemment

adopté une logique de développement, rejetant celle de l'urgence, il aurait au moins été possible d'essayer de **corriger le tir pour les coopérations ultérieures**.

Malheureusement, le manque de réflexions et de comparaisons a empêché la capitalisation de l'expérience menée par les sept projets qui, malgré les difficultés posées par l'adoption par l'initiative de la logique d'urgence, ont obtenu des **résultats en moyenne très intéressants** et incontestablement positifs.

3.3 Efficience

L'analyse de l'efficience des sept projets a mis en évidence **moyennement un très bon niveau** avec trois projets qui se sont caractérisés par un niveau très bon ou excellent (les projets des ONG CISV, LVIA et surtout VIS), trois projets par un bon niveau (les projets des ONG ACRA, ENGIM, Terra Nuova) et un projet gravement insuffisant (ONG GCI).

Parmi les aspects positifs, on peut citer : la pleine utilisation des ressources mises à disposition ; le respect du calendrier des activités ; les économies qui ont permis la réalisation d'activités supplémentaires non prévues ; la réalisation d'activités de suivi régulières et des visites sur le terrain, ainsi que des réunions de coordination entre les partenaires des projets ; une excellente maîtrise du cadre logique ; l'exhaustivité des rapports d'activité.

Quant aux aspects négatifs, il faut mentionner : le non-respect du calendrier (dans peu de cas) ; le non-respect des procédures administratives et comptables ; le choix de partenaires locaux pas à la hauteur de la tâche et des compétences requises.

Si l'efficience moyenne des sept projets peut être considérée comme bonne (avec des niveaux d'excellence, comme dans le cas de VIS, mais aussi avec des situations très problématiques, comme dans le cas de GCI), celle de l'initiative dans son ensemble est **moins positive** pour au moins quatre raisons : les insuffisances du cadre logique des projets à travers lesquels il s'articule ; l'inapplicabilité des indicateurs ; l'absence d'indications sur les activités de suivi des actions ; le chevauchement entre la saison agricole et les activités du projet.

A l'exception de l'ONG VIS, **le cadre logique des projets à travers lesquels l'initiative est structurée présente des problèmes importants**. Souvent, les résultats coïncident avec les activités qui à leur tour coïncident avec les indicateurs, dans une sorte de logique circulaire qui finit par favoriser une interprétation réductionniste et mécaniste de la réalité.

Sans évoquer un projet en particulier, un exemple peut être donné dans le domaine de la communication sur les risques de migration, outil fondamental et commun à toutes les actions de l'initiative : dans ce cas le résultat s'exprime en termes de "1000 jeunes de la région X sont sensibilisés sur les risques de migration irrégulière", tandis que l'activité est exprimée comme "la sensibilisation de 1000 jeunes de la zone X sur les risques de migration irrégulière » et, enfin, l'indicateur est défini comme "au moins 1000 jeunes de la zone X sensibilisés aux risques de migration irrégulière". C'est donc une formulation dans laquelle il y a une identité parfaite entre résultat, activité et indicateur.

Selon l'équipe d'évaluation, **l'initiative dans son ensemble était inefficace car elle a accepté un cadre logique pour chaque projet qui est substantiellement inapplicable avec pour conséquence de ne pas fournir d'indications sur la performance des projets par rapport à leurs objectifs respectifs, ni avec les résultats de chaque action**. Probablement, avant de signer les contrats, il aurait été utile de réaliser un exercice conjoint avec les ONG concernées visant à un cadre logique vraiment utile pour l'initiative.

Le deuxième aspect est étroitement lié au premier et concerne la **formulation et la fonction des indicateurs**. En fait, presque tous les indicateurs qui ont été utilisés pour les rapports intermédiaire et final (tant de l'initiative dans son ensemble que des projets) se réfèrent aux activités et, au mieux, aux résultats. Il s'agit de ce que l'on appelle communément "indicateurs de résultat" lorsque la démarche est uniquement de nature administrative, c'est-à-dire si les actions ont été réalisées ou non.

Dans ce contexte donc, l'aspect important est le simple respect comptable de ce qui est attendu : dans le cas d'une action de formation, l'indicateur souvent utilisé par les projets est celui du nombre de participants à la formation attesté par la feuille de présence ; peu importe donc que les participants aient appris quelque chose car ce qui compte c'est la simple présence dans la classe. **Ce que les indicateurs révèlent donc, ce ne sont pas les processus de changement initiés ou le changement de réalité sociale mais seulement le fait comptable du nombre de participants**. En ce sens, l'initiative dans son ensemble manque donc d'efficience des outils de mesure de l'atteinte des objectifs.

Le troisième aspect, également étroitement lié aux précédents, concerne les fonctions centrales de l'initiative dans son ensemble du point de vue du **suivi**. En effet, compte tenu de l'importance des thèmes couverts par les activités dans les quatre pays et surtout compte tenu du caractère de laboratoire qui a été attribué, il aurait été utile d'activer un système de suivi basé sur un échange continu d'expériences entre les différents projets pour activer un circuit vertueux de communication horizontale afin de partager les problèmes qui ont émergé et les solutions possibles. Seul un suivi particulièrement efficace aurait en effet pu assurer la valorisation du caractère de laboratoire de l'initiative, ce qui n'a pas été le cas.

Enfin, pour le quatrième aspect, il n'a pas été pris compte le fait que la phase culminante des activités de l'initiative coïncidait avec la **saison agricole**. Le chevauchement entre les activités de la saison agricole, qui dans la plupart des régions des quatre pays concernés a une durée très limitée, et les activités des projets a entraîné des retards plus ou moins importants pour les actions prévues. Le choix de démarrer les projets en décembre pour se terminer en septembre de l'année suivante n'a donc pas été caractérisé par un niveau d'efficience adéquat.

3.4 Efficacité

L'analyse de l'efficacité a mis en évidence des **performances généralement très bonnes** avec quatre projets qui ont atteint des niveaux très bons ou excellents (les projets des ONG CISV, ENGIM et VIS), deux projets avec des niveaux moyens (pour les ONG ACRA et LVIA), alors qu'un seul projet a été caractérisé par des niveaux d'efficacité insuffisants (le projet de l'ONG GCI).

Parmi les aspects positifs de l'efficacité, il convient de mentionner : les actions ont été menées conformément aux prévisions et dans certains cas même dépassées ; l'utilisation d'une pluralité d'outils de communication adaptés au contexte local ; les contenus techniques des activités agricoles compatibles avec les aspects sociaux et institutionnels ; le lien avec les acteurs du secteur privé pour les activités de commercialisation ; le tutorat pour les activités agricoles et liées à l'élevage ; l'utilisation de bénéficiaires « relais » pour multiplier les effets des interventions ; l'implication des écoles primaires et secondaires en Italie et dans les pays concernés sur les questions de migration.

Parmi les aspects problématiques, il convient de mentionner : les activités avicoles avec des taux de mortalité élevés ; l'implication très partielle de la diaspora ; les critères de sélection peu clairs pour les bénéficiaires ; l'introduction de technologies agricoles trop sophistiquées ; la conception idéologique de l'agroécologie ; la priorité donnée aux migrants de retour « mieux dotés » économiquement au détriment de ceux sans ressources.

Quant à l'initiative dans son ensemble, le critère d'efficacité était **positif d'un point de vue de l'« initiative pilote » ou « initiative laboratoire »**. Parmi les aspects à haut niveau d'efficacité, il

convient de mentionner : l'attention à une meilleure connaissance du phénomène migratoire au niveau territorial ; des activités de formation directement liées à la demande du marché ou, plus généralement, au contexte ; traiter la question foncière par l'accès à la terre de ceux qui en sont normalement exclus ; l'implication des collectivités locales et le partenariat avec les centres d'expertise locaux ; la valorisation des micro-entreprises, des entreprises artisanales et des formes d'auto-emploi ; l'implication de la diaspora en Italie et de ses organisations ; et surtout l'expérimentation de formes de communication et de sensibilisation extrêmement innovantes.

Parmi les aspects moins positifs, il convient de mentionner : la carence de relations (sur la question des migrations) avec les administrations nationales des quatre pays concernés ; l'introduction de cultures et de systèmes de culture (et d'élevage) non adaptés à certains contextes aux caractéristiques climatiques extrêmes ; une conception de l'agroécologie fondée sur des positions idéologiques plutôt que sur la réalité des territoires individuels ; l'introduction de technologies sophistiquées ne tenant pas compte de la capacité réelle de gestion des populations bénéficiaires.

Sans aucun doute, **les activités de communication gérées tant au niveau central qu'au niveau des projets individuels ont été en moyenne très efficaces pour transmettre des messages sur les risques de la migration irrégulière.** Le choix de l'initiative de promouvoir des études pour mieux connaître le phénomène migratoire dans les territoires individuels témoigne également de sa bonne efficacité.

Pour les autres aspects, et en particulier pour l'atténuation de la migration irrégulière par l'amélioration des conditions générales du contexte, et en particulier de l'intégration sociale et économique des migrants potentiels, ou de la réintégration dans le cas des migrants de retour, **l'analyse peut être menée sous deux angles différents.**

La première perspective est liée à la contribution, en termes d'efficacité, à l'atténuation du phénomène migratoire à travers les conditions changeantes du contexte qui l'a favorisé. De ce point de vue, du fait également de la dispersion des actions des différents projets, **l'apport apparaît peu efficace au regard de l'ampleur du phénomène.** Par ailleurs, comme déjà évoqué, le facteur temps joue un rôle fondamental puisqu'il est absolument inefficace de traiter un problème structurel et complexe comme le phénomène migratoire avec des logiques et des outils d'urgence. En ce sens, il faut souligner la contradiction liée au fait que l'initiative entend aborder la question de la migration en touchant les causes qui la provoquent, ou plutôt sur les problèmes de développement, à travers la perspective de l'urgence qui, in fine, finit par nier les priorités des questions de développement.

La seconde perspective, au contraire, semble être de signe opposé. En effet, si l'on considère l'initiative uniquement sous l'aspect de l'expérience pilote ou, comme on le définit mieux, d'être un véritable « laboratoire », alors l'efficacité prend sans doute une valeur beaucoup plus positive. Naturellement, face à l'expérimentation de voies innovantes pour faire face aux enjeux de développement, il faut écarter d'un point de vue méthodologique, aussi bien les enjeux liés à l'adoption de la logique et de l'approche typiques de l'urgence, que tout calcul ou estimation sur le nombre de bénéficiaires directs ou indirects.

En fait, selon la perspective « laboratoire », ce qui compte, c'est d'avoir testé l'efficacité de certaines solutions pour l'intégration sociale et économique des migrants potentiels. Par conséquent, suivant ce raisonnement, l'efficacité de l'initiative est sans aucun doute positive à bien des égards, mais beaucoup moins à d'autres.

Malheureusement, ces expériences positives ont souvent été contrebalancées par des aspects négatifs qui ont compromis l'efficacité de l'initiative dans son ensemble.

3.5 Impact

Le jugement sur l'impact des projets dans lesquels l'initiative est articulée ne peut pas ignorer la considération de cette initiative comme un laboratoire à travers lequel des méthodes d'intervention sur le phénomène migratoire ont été expérimentées à partir des conditions du contexte qui les favorisent. En effet, une évaluation d'impact du point de vue de la diminution des flux migratoires irréguliers **ne serait pas possible pour trois raisons** : i) parce que nous ne connaissons pas la situation de départ des territoires individuels ni de données statistiques fiables et officielles sur cette situation ; ii) les quelques statistiques officielles disponibles se réfèrent à la partie visible du phénomène migratoire et certainement pas à la partie immergée, c'est-à-dire la partie irrégulière ; iii) parce que l'initiative s'est caractérisée par une extrême dispersion sur les différents territoires des quatre pays.

Les données sur l'impact doivent donc être **relativisées** en ce sens qu'il n'est pas possible de procéder par inférence en généralisant une situation caractéristique d'un niveau extrêmement micro. En effet, les informations recueillies ne pourront détecter, ni la diminution ou l'augmentation du phénomène migratoire d'une zone donnée, ni l'évolution des conditions générales du contexte en termes d'offre de plus d'opportunités et donc d'alternatives à l'exode. L'analyse ne peut détecter que l'évolution de la condition personnelle des bénéficiaires directs des projets et celle de ceux qui, par exemple, ont été embauchés dans les initiatives entrepreneuriales soutenues.

Cependant, l'analyse d'impact peut faire ressortir les résultats de l'expérimentation menée par les projets en termes de **nouvelles manières** de faire face à un phénomène extrêmement complexe comme celui de la migration.

De manière générale, l'impact des sept projets a été **très diversifié** tant par rapport aux projets eux-mêmes qu'au regard des trois principales catégories prises en considération pour l'impact : économique, social et environnemental.

Du point de vue de l'**impact économique**, les sept projets ont produit moyennement de **bons résultats**, mais il faut noter que certains projets ont atteint des performances très élevées, d'autres beaucoup moins et même, dans un seul cas, résolument négatives.

Parmi les aspects positifs de l'impact économique, on peut citer ceux relatifs aux activités d'appui à la création d'entreprises, ceux liés à l'introduction de l'agroécologie, la rationalisation des pratiques agricoles et la transformation des produits agricoles, les activités d'élevage de ruminants, les activités de formation professionnelle, la réinsertion des migrants de retour, le lien entre l'offre et la demande du marché.

En ce qui concerne les aspects problématiques de l'impact économique, il faut mentionner : l'introduction de technologies non adaptées au contexte, les activités liées à l'aviculture et à la pisciculture, la sous-estimation de la dynamique du marché et du secteur privé, le maintien et réparation de machines et d'équipements agricoles.

En termes d'**impact social**, les performances sont généralement **très élevées** et concernent notamment la reconnaissance du statut de la femme au vu de sa plus grande centralité au sein de la famille et de la communauté à laquelle elle appartient, la dynamisation ou la redynamisation d'entités collectives (comme les GIE, notamment féminins), la réinsertion sociale des migrants de retour et des individus fuyant les conflits et les situations d'insécurité (notamment dans les régions du nord du Mali). Les questions qui ont émergé concernant la dimension sociale de l'impact concernent l'aspect de frustration des bénéficiaires potentiels exclus de l'appui du projet, et les conflits ressortis par rapport aux conséquences de certaines activités particulièrement infructueuses comme, par exemple, celles liées à l'aviculture.

Les aspects liés à l'**impact environnemental** ne semblent pas avoir fait l'objet, à l'exception de quelques cas, d'une attention particulière de la part des sept projets, et par conséquent les performances sont **en moyenne faibles**. En effet, même des activités particulièrement réussies en termes d'impact économique, comme le soutien aux entreprises collectives pour la collecte des déchets, ne démontrent pas une attention suffisante à certains problèmes environnementaux, comme l'absence de décharges correctement préparées pour la livraison des déchets. D'autres projets ont tout simplement ignoré la question de l'impact environnemental et sont même allés jusqu'à introduire des pesticides et herbicides chimiques dans des contextes à l'équilibre écologique fragile. Parmi les aspects positifs, il faut sans aucun doute mentionner l'introduction de pratiques liées à l'agroécologie, qui, par ailleurs, a eu un grand succès et un excellent impact sur les bénéficiaires.

En ce qui concerne la migration illégale, les activités des sept projets et de l'initiative **n'ont pas produit**, du moins de manière évidente, une atténuation du phénomène, également en raison de l'impact économique limité de certaines activités. Cependant, même dans le cas d'activités ayant un bon impact, les cas de bénéficiaires qui, malgré les changements positifs dans leur vie, n'ont pas renoncé à émigrer, recourant parfois même à des solutions illégales, ne sont pas rares.

L'impact de l'initiative dans son ensemble est **assez mitigé** compte tenu d'une part de la **dispersion** en plusieurs zones de quatre différents pays. Si l'on prend en compte l'atténuation du phénomène migratoire et notamment les migrations irrégulières, on ne peut pas affirmer que l'initiative ait produit des effets si ce n'est, de manière indirecte, pour quelques cas dans le changement des conditions du contexte qui favorise l'exode vers l'étranger.

En effet, bien que l'impact des sept projets dans lesquels se décline l'initiative soit moyennement bon, en réalité il s'agit de situations **assez délimitées** et dont les effets ont profité à un **nombre assez réduit d'individus** par rapport à l'ampleur des problèmes qui affectent les phénomènes migratoires et le développement local. Bien évidemment, les limitations imposées par un budget modeste et surtout la durée extrêmement limitée, outre l'aspect de la dispersion géographique ci-dessus mentionnée, représentent autant de facteurs qui n'ont pas milité en faveur d'un impact appréciable de l'initiative dans son ensemble.

En revanche, si on change la perspective d'observation et on analyse l'initiative dans sa fonction de « laboratoire », alors la réflexion sur l'impact peut s'enrichir d'autres éléments. En effet, l'initiative dans son ensemble a pu fournir une série d'informations précieuses sur l'impact des différentes modalités d'intervention. Très concrètement, on peut affirmer que : i) les appuis aux entités collectives ont généralement plus d'impact par rapport aux appuis individuels ; ii) les appuis à la création d'entreprise ont succès dans la mesure où l'individu ou l'entité collective aient déjà un esprit entrepreneurial à la fois sur le plan des compétences et de la prédisposition au risque ; iii) les appuis dans l'amélioration des pratiques agricoles ont généralement un bon impact à condition qu'il n'y ait pas de « révolutions technologiques » incompatibles avec le contexte ; iv) les activités visant l'introduction de l'agroécologie ont de manière générale un bon impact ; v) l'aviculture a posé pas mal de problème et son impact finalement a été très décevant ; vi) l'introduction de technologies sophistiquées ont connu un impact assez modeste voir aussi nul ; vii) l'impact a été mitigé dans plusieurs cas du fait de l'absence de systèmes performants d'entretien et de réparation ; viii) les activités de communication ont connu de manière générale un impact très élevé, voir aussi excellent ; ix) l'impact est directement lié à la durée des interventions qui ne peuvent en aucun cas traitées avec la logique de l'intervention d'urgence.

De manière générale, on peut affirmer que **l'impact économique de l'initiative ait été moyen**, alors que **l'impact social a été bien plus important**. Quant à **l'impact environnemental**, l'initiative s'est caractérisée par une **carence d'attention** à ces thématiques, ce qui a parfois mis en danger les acquis positifs.

Par contre, bien que ça soit difficile de juger l'impact des activités de communication, l'initiative a sans doute atteint un public assez large avec des messages très efficaces au sujet de l'émigration illégale.

Enfin, en ce qui concerne l'initiative dans son ensemble, au-delà des considérations exprimées quant à la durée limitée qui a inévitablement affecté l'impact, même en l'absence de données précises, il est possible d'avancer l'hypothèse d'un **impact important des activités de communication** qui se sont distinguées pour l'efficacité des outils utilisés, l'originalité des messages et la quantité et la variété des destinataires atteints.

3.6 Durabilité

Dans le jugement sur la pérennité, les deux initiatives "jumelles" successives (AID 11274 et AID 11659) **n'ont pas été prises en considération** car d'une part il n'y avait pas d'automatisme entre les trois différentes initiatives et d'autre part parce que les acteurs sont en grande partie changés entre une initiative et une autre. En effet, les sept ONG qui ont réalisé les projets à l'initiative de cette évaluation n'ont jamais eu la certitude de pouvoir compter sur des financements supplémentaires pour poursuivre - ou dans certains cas, compléter - les activités menées dans le cadre de l'initiative.

Sans doute, grâce aussi à l'initiative « laboratoire », certaines des sept ONG ont pu **capitaliser** leur expérience à travers de **nouvelles missions** sur les mêmes problématiques que la 10733 comme, pour donner un exemple emblématique, dans le cas de l'ONG ACRA qui a travaillé dans le cadre du projet promu par l'AICS, démarré en juin 2018 pour une durée de trois ans, sur le thématique de la création d'emplois / migration, ou le projet de la ligne de financement de l'UE (AMIF) pour sensibiliser à la diaspora en Europe (Italie, Espagne et Belgique) ou dans le cas de LVIA, qui a pu obtenir un financement important de l'UE sur la riziculture de mangrove dans la zone côtière de la Guinée Bissau.

Même s'il s'agit donc de développements indirectement liés à l'initiative 10733, le jugement sur la durabilité ne peut se fonder que sur une analyse liée à ce qui a été réalisé par les projets individuels.

L'analyse de la durabilité a mis en évidence des performances **moyennes élevées** des sept projets. En particulier, quatre projets ont atteint des niveaux très bons ou excellents (les projets des ONG CISV, LVIA, Terra Nuova et VIS), deux ont atteint des niveaux suffisants (les projets des ONG ACRA et ENGIM), tandis qu'un seul projet a atteint un faible niveau de durabilité (ONG GCI).

En particulier, pour les aspects positifs de la durabilité, il faut mentionner : l'introduction de la diversification des cultures ; l'introduction de l'horticulture pendant la saison des pluies ; l'accès à la terre pour ceux qui en étaient exclus ; l'implication des autorités locales, des leaders communautaires et des chefs religieux ; la promotion des activités artisanales liées à l'entretien et à la réparation du matériel agricole ; l'utilisation de nouvelles techniques et intrants culturels (y compris les semences améliorées) adaptés au contexte local ; la réalisation d'études de marché ad hoc pour soutenir les activités agricoles et entrepreneuriales.

Quant aux aspects négatifs, il faut mentionner : l'adoption de systèmes de transformation des produits agricoles alimentés en électricité ; l'introduction de technologies sophistiquées et surtout coûteuses ; l'introduction de variétés de cultures non adaptées aux climats arides ; l'introduction de pesticides et d'herbicides dans des zones à l'équilibre écosystémique fragile et aux coûts élevés ; l'aviculture dans des contextes climatiques extrêmes ; la priorité donnée aux entreprises individuelles plutôt qu'aux entreprises communautaires et collectives.

Au niveau de l'initiative dans son ensemble, la durabilité est **insuffisante**. En effet, la logique de l'urgence ne peut être compatible avec celle qui devrait caractériser une intervention de développement local ou d'atténuation du phénomène migratoire.

En réalité, même l'analyse de la pérennité d'une initiative d'urgence elle-même risque d'être un exercice purement **abstrait et contradictoire** puisque la logique de l'urgence **ne prévoit pas**, sauf cas particuliers, d'envisager la pérennité sous tous ses aspects.

Même si l'initiative n'était considérée qu'en fonction de son caractère de « laboratoire » pour expérimenter de nouvelles manières d'affecter les conditions du contexte qui favorisent le phénomène de l'émigration clandestine, la durabilité serait très insuffisante, à la fois pour le temps limité qui ne favorise pas une expérimentation adéquate de ces nouvelles méthodes, et du fait qu'elle **ne prévoit aucune stratégie de sortie**.

3.7 Visibilité et communication

L'analyse sur les critères supplémentaires de communication et de visibilité a mis en évidence en moyenne des niveaux de performance très élevés. En effet, jusqu'à cinq projets sur sept ont obtenu des jugements très positifs, tant pour la communication que pour la visibilité, alors que seuls deux projets ont enregistré des situations moins positives respectivement pour l'ONG CISV, qui a obtenu un niveau moyen, et pour l'ONG GCI qui a atteint un niveau décidément insuffisant.

Pour les aspects positifs concernant la communication, on peut citer : l'utilisation d'une grande variété d'outils de communication ; la différenciation des messages selon les outils et les destinataires ; le recours à la communication indirecte basée sur les difficultés de la vie quotidienne de ceux qui restent (épouses, enfants, amis, communautés de migrants) ; « conversations » informelles et sensibilisation « de porte à porte » ; l'utilisation intensive des réseaux sociaux pour les messages adressés notamment aux jeunes ; l'utilisation de formes traditionnelles de communication telles que le théâtre itinérant ; le témoignages directs de migrants ; l'implication des journalistes et communicateurs professionnels locaux ; l'utilisation intensive des transmissions radio ; l'utilisation de la recherche-action comme outil de connaissance et de communication.

Parmi les quelques aspects moins positifs, ou partiellement problématiques, figurent : l'utilisation de technologies de communication trop sophistiquées pour être utilisées (ex. App pour les migrants potentiels) ; l'implication de la diaspora en Italie plus faible que prévu.

L'initiative dans son ensemble a pu compter sur un **excellent niveau de communication**.

Plutôt que de transmettre des messages sur les risques de la migration irrégulière, la communication s'est concentrée sur « des histoires de vie et professionnelles inspirantes », un choix qui s'est avéré avoir un **impact immédiat** et un grand impact sur le public cible des migrants potentiels et leurs familles. Il s'agissait essentiellement d'un type de **communication indirecte visant à véhiculer des messages positifs** à travers les témoignages de jeunes plutôt que des descriptions tragiques et directes de l'émigration irrégulière.

Cette campagne a été menée à travers des émissions de radio ("Foo Jem" et chaînes télévisées locales). De plus, cette activité " Foo Jem " a également été répliquée dans le programme successif AID 11274. En ce sens, on peut dire que dans le cas de la communication, l'initiative a pleinement rempli ses fonctions de "laboratoire" avec une activité qui s'est avérée **très efficace et utile** également pour les initiatives ultérieures.

Alors que Foo Jem a été conçu pour la particularité sénégalaise, donc avec une forte charge d'innovation, pour l'activité de communication "Cinemarena" il s'agit d'une **initiative standard** que l'AICS réplique dans plusieurs pays.

En matière de communication, donc, l'initiative dans son ensemble a sans doute obtenu des résultats **très importants** qui représentent probablement la véritable force d'innovation d'un programme qui a pour objet les enjeux migratoires. Cependant, il faut noter que la communication n'a pas porté sur les femmes mais uniquement, quoiqu'avec d'excellents résultats, sur les témoignages positifs à communiquer aux jeunes.

L'initiative a globalement atteint un **bon niveau de visibilité** dans les domaines couverts par les différentes initiatives. La visibilité du financement italien et de l'AICS est signalée dans presque tous les outils de communication et de formation adoptés par les sept ONG de mise en œuvre.

Les nombreuses activités de communication menées à travers la radio, la vidéo, les réseaux sociaux et les ateliers de formation/sensibilisation, ont donné au projet une bonne visibilité. Cette visibilité a été assurée notamment dans les zones de mise en œuvre des initiatives et moins au niveau national.

La bonne implication des autorités locales (par exemple les ARD au Sénégal) dans le cadre des sept projets a sans aucun doute accru la visibilité.

Enfin, les activités de communication mises en œuvre par l'AICS, à savoir l'initiative « Cinema Arena » et l'initiative « Foo Jem », ont permis une bonne visibilité de la Coopération italienne.

Enfin, en ce qui concerne la visibilité, tant l'initiative dans son ensemble que la quasi-totalité des sept projets ont contribué à faire connaître la Coopération italienne et son travail.

4. Conclusions, leçons apprises et bonnes pratiques

4.1 Conclusions

L'analyse menée jusqu'à présent a mis en évidence une sorte de paradoxe entre la performance attribuable à l'initiative dans son ensemble et celle qui caractérise les projets à travers lesquels l'initiative s'articule. En effet, si l'ensemble de l'initiative a montré quelques points critiques, notamment en termes de logique et d'approche d'urgence, en réalité les projets individuels, à de rares exceptions, ont réalisé d'excellentes performances et certains même d'excellentes. Cela confirme la validité de confier l'initiative aux ONG dans le contexte des pays intéressés bien que dans les limites représentées par la courte durée et le caractère d'urgence.

En réalité, le succès général des projets individuels est principalement dû au fait que les ONG promotrices semblent avoir suivi des logiques et des approches différentes de celle de l'initiative dans son ensemble, accordant une plus grande importance aux dynamiques, méthodes et outils spécifiques à la dimension du développement - et en particulier du développement local - et non celles qui renvoient aux univers sémantiques et organisationnels typiques des interventions d'urgence.

Cependant, en ce qui concerne l'initiative dans son ensemble, deux aspects supplémentaires doivent être pris en considération qui expliquent en grande partie le jugement exprimé par l'équipe d'évaluation. Le premier aspect est lié au caractère pilote de l'initiative dont le but était d'expérimenter des méthodes d'intervention innovantes sur la question des migrations, et en particulier de celles irrégulières. Cet aspect a en effet fourni des informations importantes, notamment en ce qui concerne les activités de communication. Le deuxième aspect est lié au fait que ces indications n'ont pas fait l'objet d'une activité de capitalisation qui aurait pu enrichir les nombreuses expériences réussies et les bonnes pratiques qui ont émergé.

Quant à l'exécution des projets individuels, leurs performances auraient pu être plus importantes si le temps disponible n'avait pas été limité à neuf mois qui, du fait de la dynamique de développement, représentent un temps absolument insuffisant et surtout inadéquat.

Malgré le handicap d'une durée extrêmement limitée et de certaines conditions objectives comme devoir opérer dans des conditions de sécurité non optimales (notamment au Mali), le jugement reste globalement positif. Comme le montre le tableau ci-dessous, les valeurs sont toutes positives ou très positives et en réalité, à l'exception de la situation concernant le projet GCI, il n'y a pas de cas particulièrement critiques. En ce qui concerne ce dernier cas, il faut noter que l'échec est dû à une sous-estimation de la complexité du processus d'introduction de technologies trop sophistiquées par rapport au contexte.

Le tableau suivant résume les jugements évaluatifs des sept projets selon les critères d'évaluation retenus. La couleur verte indique un jugement positif ou très positif tandis que la couleur jaune exprime un jugement moyen dû à un problème détecté. Enfin, la couleur rouge indique un jugement insuffisant ou fortement insuffisant.

	ACRA	CISV	ENGIM	GCI	LVIA	Terra Nuova	VIS
Pertinence	jaune	vert	jaune	rouge	jaune	vert	vert
Cohérence	jaune	vert	vert	rouge	jaune	vert	vert
Efficience	jaune	vert	jaune	rouge	vert	jaune	vert
Efficacité	jaune	vert	vert	rouge	jaune	vert	vert
Impact	jaune	vert	vert	rouge	vert	jaune	vert
Durabilité	jaune	vert	jaune	rouge	vert	vert	vert
Visibilité	vert	jaune	vert	rouge	vert	vert	vert

4.2 Les bonnes pratiques et les leçons apprises

4.2.1. Les bonnes pratiques

Les activités menées dans le cadre des sept projets et de l'initiative dans son ensemble ont mis en lumière un nombre important de bonnes pratiques. Pour des raisons d'espace, celles qui pourraient être les plus utiles à l'avenir pour des interventions similaires sont répertoriées ci-dessous.

Accès à la terre. Il s'agit d'un enjeu clé en termes d'atténuation du phénomène migratoire qui a été traité très efficacement par le projet de l'ONG CISV et qui repose sur l'implication active des acteurs institutionnels sénégalais au niveau local assurant une forte pérennité de l'action. L'accès à la terre pour ceux qui en sont normalement exclus est une condition fondamentale pour créer des alternatives à l'exode de leurs territoires d'origine.

Les producteurs locaux. Le recours à des producteurs locaux de matériel agricole, lorsque cela est possible, est une pratique fondamentale pour amplifier l'impact des projets et étendre les bénéfices au-delà des principaux destinataires des actions. C'est ce qui est mis en œuvre par l'ONG CISV dans la vallée du fleuve, au Sénégal, pour la construction artisanale par un fabricant local de motopompes à usage d'irrigation.

Les bénéficiaires collectifs. L'expérience de l'initiative a montré combien il est plus avantageux, en termes d'efficacité et surtout d'impact, d'accompagner les acteurs collectifs, comme dans le cas du GIE qui s'occupe de la collecte des déchets à Kita au Mali, soutenu par l'ONG ENGIM plutôt que des acteurs individuels.

Le tutorat. L'expérience de l'ONG ENGIM a mis en évidence l'importance de la fonction de tutorat comme accompagnement continu des bénéficiaires, notamment lorsqu'ils sont confrontés à la

dynamique du marché et du secteur privé. Les fonctions de tutorat peuvent assurer le succès de l'action et sa pérennité dans le temps, notamment pour les activités d'appui à la création de micro-entreprises.

La communication à travers des messages positifs. L'initiative dans son ensemble a souligné l'importance d'une communication indirecte basée sur des messages positifs concernant le phénomène de la migration irrégulière. Ces messages, destinés principalement à un jeune public, sont plus attractifs et efficaces que ceux dont le contenu est directement lié aux risques. La question du risque pour les jeunes, en effet, n'est pas toujours dissuasive pour ceux qui n'ont pas d'opportunités dans leur propre pays et préfèrent choisir d'émigrer même en recourant à des méthodes illégales.

La communication sur les conditions de ceux qui restent. L'expérience acquise par l'ONG ENGIM, notamment au Mali, a mis en évidence la grande efficacité et le fort impact des contenus de communication concernant non seulement les migrants mais aussi leurs familles. Des questions telles que les difficultés de la vie conjugale à distance et en particulier des épouses, des enfants qui grandissent sans figure parentale, la fréquence des divorces, etc. ils ont dévoilé les problèmes de ceux qui vivent « de l'autre côté », et en particulier des femmes, démontrant les conséquences néfastes que peut avoir l'émigration irrégulière, tant sur les migrants que sur la vie de leurs familles et de leurs communautés.

La production de connaissances. L'un des enjeux centraux de la migration irrégulière est lié à la fois à l'estimation de l'ampleur du phénomène - qui par définition échappe aux statistiques officielles - et à la compréhension des nombreuses raisons qui poussent à ce choix. La priorité accordée par l'initiative dans son ensemble à la production de connaissances sur le phénomène migratoire dans les zones de mise en œuvre des projets est à saluer comme une bonne pratique comme facteur essentiel pour identifier des réponses efficaces en termes d'actions qui touchent directement le contexte qui pousse à l'exode.

La fonction des "relais". L'utilisation de la figure d'agriculteurs « relais » mise en œuvre par le projet de l'ONG Terra Nuova est une pratique efficace car elle facilite les changements de méthodes techniques et organisationnelles, amplifiant l'impact des actions et favorisant la durabilité des changements introduits. Ces agriculteurs deviennent, en effet, de véritables « multiplicateurs » des actions.

Études de marché. L'utilisation d'études de marché s'est avérée être un excellent choix pour comprendre le rapport entre l'offre et la demande et, par conséquent, pour mieux calibrer les actions des projets. C'est le cas de ce qui a été réalisé en matière d'activités de création d'entreprise, comme dans le projet ONG ENGIM, en soutien aux activités agricoles, dans le cas du projet ONG Terra Nuova, ou comme dans les activités de formation de l'ONG VIS.

La dynamique de groupe. Le projet de l'ONG a souligné l'importance de la dynamique de groupe, à la fois dans les activités de formation et dans la mise en œuvre des actions individuelles. La mise en place d'une dynamique de groupe permet de surmonter les difficultés et les problèmes communs aux bénéficiaires par la confrontation et le partage mutuels et surtout par le dépassement de l'isolement individuel de ceux qui recherchent une alternative à l'émigration.

L'adoption d'un plan de communication. L'expérience acquise par l'ONG ACRA a mis en évidence l'importance d'avoir un véritable plan de communication à travers la création d'un calendrier d'émissions et d'interventions radio qui accompagnent les moments de la vie du projet dans le temps. Cette approche permet une communication continue et régulière totalement intégrée aux actions, surmontant le problème de nombreuses interventions pour lesquelles les activités de communication ne représentent qu'une des activités souvent sans lien avec le reste du projet.

Le droit à une pension pour les migrants de retour. La question des retraites des migrants représente souvent un obstacle insurmontable pour ceux qui ont décidé de retourner dans leur pays d'origine. A cet égard, l'expérience du projet de l'ONG LVIA est exemplaire puisque les migrants de retour d'Italie ont été informés des services que l'INCA/CGIL propose à Dakar et de leurs droits à demander une pension italienne. Pour ceux qui étaient intéressés, les données ont été collectées pour demander la déclaration de contribution grâce à la collaboration directe avec l'INCA/CGIL Dakar.

4.2.2. Les leçons apprises

L'équipe d'évaluation estime que les leçons apprises suivantes devraient être soulignées.

Le cadre logique. Malgré les très bonnes performances moyennement obtenues par les sept projets, la mauvaise formulation du cadre logique reste un obstacle important, à la fois pour la réalisation des actions de suivi et évaluation et, surtout, pour les éventuelles corrections de tir qui pourraient être nécessaires. À l'exception d'un cas, les projets n'ont pas produit d'informations significatives en raison de l'impossibilité d'appliquer des indicateurs sensibles pour mesurer le changement produit.

Les "révolutions technologiques". L'introduction d'une technologie doit être parfaitement compatible avec le contexte si l'on veut éviter un échec ou une éventuelle réaction de rejet. Une même technologie, comme le photovoltaïque, peut être compatible dans une région mais pas nécessairement dans une autre même si elle appartient au même pays.

Agroécologie. Même la question très actuelle, et à certains égards à la mode, de l'agroécologie doit être mesurée par rapport à la possibilité réelle d'être reçue par les bénéficiaires. Il s'agit en substance d'éviter les « sauts technologiques », souvent le résultat de positions idéologiques, et de vérifier à chaque fois la compatibilité technique, sociale, institutionnelle, environnementale et économique des nouvelles pratiques agricoles à introduire. Souvent, il est plus efficace d'insérer des éléments progressifs concernant l'agroécologie dans une perspective de véritable « transition » dans la conscience que tout changement de pratiques consolidées prend une dimension processuelle.

Accompagnement des réalités collectives. Le soutien aux organisations collectives, comme les GIE, les coopératives, etc., est plus efficace que le soutien aux individus. En effet, l'expérience acquise dans les projets a montré que la dimension individuelle est influencée par de nombreuses variables qui ne peuvent pas toujours être contrôlées et gérées. Les réalités collectives, d'autre part, en plus d'être caractérisées dans leur comportement par des règles codifiées, ont de plus grandes possibilités d'impact sur la réalité sociale et économique dans laquelle elles s'insèrent.

Le rôle de la diaspora. Souvent, on a tendance à surestimer le rôle de la diaspora comme point de référence pour atténuer le phénomène de la migration irrégulière. Si les témoignages de ceux qui ont subi les conséquences dramatiques de l'exode des émigrés clandestins pouvaient théoriquement représenter un frein à ceux qui entendent quitter leur pays par des moyens illégaux, en réalité la diaspora peut aussi remplir la fonction inverse, c'est-à-dire faciliter l'exode car, non seulement il peut suggérer comment éviter ou atténuer les risques du voyage, mais il représente aussi un efficace réseau solidaire dans le pays de destination qui se substitue à celui des familles d'origine.

La dispersion des interventions. La dispersion des interventions à travers des micro-projets dans plus d'un pays réduit considérablement la possibilité d'impacts sur le phénomène migratoire. Pour agir sur ce phénomène, il pourrait être plus efficace de concentrer les ressources sur des objectifs territoriaux définis et géographiquement circonscrits. En ce sens, la multi-territorialité des interventions n'est peut-être pas la meilleure réponse pour faire face au phénomène migratoire.

L'intérêt réel des pays touchés par des taux d'émigration élevés. Toute intervention visant à atténuer le phénomène migratoire, notamment illégal, doit nécessairement prendre en compte les intérêts économiques, parfois divergents, des familles et des communautés auxquelles elles appartiennent,

ainsi que des Etats. En ce sens, l'importance des envois de fonds des émigrés sur la vie des familles et des territoires auxquels ils appartiennent, mais aussi sur le PIB de nombreux pays, peut représenter un obstacle au succès des interventions visant à atténuer le phénomène migratoire.

5. Recommandations

Enfin, l'équipe d'évaluation fait les recommandations suivantes.

Recommandations adressées à l'AICS

- 1 Eviter d'utiliser les outils et procédures des interventions d'urgence pour faire face au phénomène migratoire qui a un caractère structurel et est lié à la logique du développement. Une initiative de neuf mois sur le thème de la migration - ou sur les conditions qui la favorisent - est absolument incompatible avec les changements et les processus qui se produisent dans la dimension temporelle du moyen et surtout du long terme.
- 2 La question des migrations peut être traitée au niveau régional dans le cas d'interventions dans des zones transfrontalières bien délimitées, en cas de toutes premières interventions d'urgence et en présence de budgets conséquents. Sinon, l'intervention régionale pourrait être dispersive en termes d'impact et d'utilisation des ressources.
- 3 Agir en synergie avec les autorités gouvernementales dans le cadre des politiques migratoires nationales et favoriser une plus grande coordination avec les bailleurs de fonds actifs dans ces domaines.
- 4 Eviter la dispersion géographique des interventions et des ressources associées et concentrer leurs efforts sur des objectifs géographiques et territoriaux bien définis.
- 5 Mieux définir la théorie du changement sous-jacente aux initiatives ; une théorie mal formulée - ou pas formulée du tout - risque d'être un sérieux obstacle à la pertinence et à la cohérence des actions.
- 6 Porter plus d'attention au cadre logique des projets présentés par les promoteurs ; le cadre logique doit contenir une formulation claire des résultats, des activités et des indicateurs ; ces derniers doivent être mesurables et enregistrer les changements intervenus et non la simple exécution des activités.
- 7 Accorder une plus grande attention au suivi, non seulement sur les aspects administratifs ou sur la simple vérification de l'exécution des activités, mais aussi sur les dynamiques et processus activés ainsi que sur les premiers résultats ou effets ; seul un suivi constant peut fournir des indications sur la nécessité d'ajuster le tir - voire le cadre logique - et d'adapter les stratégies.
- 8 Promouvoir les initiatives de capitalisation de l'expérience ; dans le cas de programmes articulés sur plusieurs projets et à caractère « pilote », privilégier le processus de capitalisation également par une communication horizontale entre les différents acteurs fonctionnels à la représentation des bonnes pratiques et des enseignements tirés.
- 9 Valoriser davantage le contenu des rapports intermédiaires et finaux des organisations d'exécution des projets en portant une attention particulière aux suggestions formulées.
- 10 Vérifiez soigneusement les chevauchements entre les projets d'une ONG dans les mêmes lieux financés par différents organismes, en particulier l'administration publique italienne, en évitant la duplication des actions et des coûts.

Recommandations adressées aux ONG et à l'AICS

- 11** Toujours procéder à la définition d'une référence, ou situation de départ, à la fois pour développer des réponses adaptées à la réalité, et pour mesurer les effets liés à la mise en œuvre de l'intervention.
- 12** Porter une attention particulière à la durabilité environnementale des actions : parfois les intrants technologiques adaptés à un territoire peuvent ne pas convenir à un autre même s'ils sont situés dans la même région ou dans le même pays ; l'agroécologie doit toujours être adaptée au contexte dans lequel elle est destinée à être introduite.
- 13** Accorder plus d'attention à une analyse préventive de l'impact environnemental. L'amélioration des conditions du contexte, notamment sur le plan économique, ne peut ignorer les éventuels dommages environnementaux que peuvent produire les activités soutenues par les projets de développement.
- 14** Adopter une approche systémique en cas d'interventions concernant le phénomène migratoire qui est lié aux enjeux de développement local, de transition technologique dans l'agriculture, de réformes foncières, d'égalité des genres, de respect des droits humains, etc.
- 15** Porter une attention particulière aux questions de genre liées aux enjeux de développement local et à ceux des phénomènes migratoires. Bien que ce soient principalement les hommes qui émigrent, les femmes jouent un rôle fondamental, à la fois dans la prise de décisions au sein de la famille, et dans la gestion des conséquences de l'éloignement de ceux qui sont partis.
- 16** Formuler les critères de sélection des bénéficiaires de manière plus claire et plus transparente. La nécessité de contenir le nombre de bénéficiaires, compte tenu des ressources limitées par rapport à la forte demande d'accompagnement, doit tenir compte du fait que chaque opération de sélection peut produire des conflits et des réactions de frustration de la part des exclus.
- 17** Expérimenter des formes de réinsertion sociale et économique des migrants de retour autres que la création d'entreprise ; cette méthode finit par privilégier les « plus forts », ou ceux qui ont déjà décidé de rentrer et qui ont un capital bien que petit et des compétences, au détriment de ceux qui n'ont ni les moyens ni les compétences à utiliser dans leur pays d'origine.
- 18** Expérimenter des formes plus efficaces d'implication de la diaspora capables de dépasser les fonctions et rôles superficiels ou accessoires au sein des projets ; si la diaspora peut jouer un rôle important dans l'atténuation des migrations illégales, il est également vrai qu'elle peut les favoriser en vertu de relations solidaires / territoriales / familiales.

